

พฤติกรรมการบริหาร กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน



*โสรมสกา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา

อันเป็นผลสืบเนื่องจากการที่ประเทศต่าง ๆ พยายามแสวงหาความร่วมมือ เพื่อการรวมกลุ่มทางการค้า เช่น การรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจยุโรป (EEC : Single Market) เขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ (NAFTA) เขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) เป็นต้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ โทรคมนาคม และเทคโนโลยี ในทศวรรษที่ผ่านมาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม และความเป็นอยู่ของมนุษย์ในสังคมอย่างมากมายมหาศาล จนมีการกล่าวขานกันถึงยุคนี้ว่าเป็นยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือเรียกได้ว่าเป็นยุคธุรกิจไร้การกีดกัน หรือ ยุคธุรกิจไร้พรมแดน (Borderless Business)

"โลกาภิวัตน์" เป็นเรื่องของ การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคนี้ โดยสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงนั้นมาจากการปฏิบัติทางด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น จึงทำให้โลกของเราในนี้ย่อขนาดเล็กลง แคบลงกว่าเดิม พรมแดนที่เคยมีลักษณะการแบ่งแยกเป็นค่ายเป็นโซน ต่างก็ไร้ความหมายลงอย่างสิ้นเชิง ผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์คงไม่มีอะไรที่อยู่นอกเหนือไปจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ธุรกิจในโลกยุคโลกาภิวัตน์นั้น จะช่วงชิงความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) กันที่ความเร็ว เช่น ความเร็วในการปรับตัว ความเร็วของการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศ ดังคำกล่าวที่ว่า "ความรู้ในการใช้ข้อมูล คือ อำนาจ (Knowledge to use

* อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ : M.B.A.
(General Management) United States International University, U.S.A.

Information is Power)” นั่นก็คือ การที่สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจในยุคนี้ ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่แปรเปลี่ยนไป เช่นเดียวกันกับองค์ประกอบหลักที่สำคัญยิ่งเหนือสิ่งอื่นใดของการดำเนินการภายในองค์กรที่ต้องถูกหีบขยักมาพิจารณาปรับให้สอดคล้องก็คือ แนวทางการเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ในด้านการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมไทย ที่มีการให้ความสำคัญกับการเน้นคุณค่าการทำงานอันมีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนางาน เพิ่มผลผลิตแก่องค์กรธุรกิจ (Potential and Performance Development)

พิจารณากันอย่างลึกซึ้งจะเห็นได้ว่า การที่องค์กรธุรกิจต่าง ๆ สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันกระทั่งสามารถเอาชนะคู่แข่งกันได้ (Competitive Strategy) ท่ามกลางกระแสการแข่งขันที่ทวีความเข้มข้นในระยะทางของยุคโลกาภิวัตน์ ประเด็นที่จะตัดสินใจชี้ขาดในโชคชะตาความอยู่รอด ความมั่นคงเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์กรต่อไปในอนาคตก็คือ การมีบุคลากรที่เขียบพร้อมไปด้วยศักยภาพ ประสิทธิภาพมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

เห็นกรณีตัวอย่างได้จากความสำเร็จของบริษัทธุรกิจชั้นนำในประเทศญี่ปุ่น ผู้บริหารระดับสูง เจ้าของกิจการต่างก็ให้สัมภาษณ์ว่า *"หลักการอันถือเป็นหัวใจในการทำธุรกิจของบริษัทให้ประสบความสำเร็จ ก็คือ เราจะเตรียมคนให้พร้อมก่อนจะผลิตสินค้า และเราจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพพิเศษ โดยคนธรรมดา ๆ ที่เรามีอยู่"* ในคำตอบนี้ เราสรุปได้ว่า ญี่ปุ่นจะคิดถึงเรื่องของคนก่อนเรื่องอื่นใด ในการทำธุรกิจเขาเชื่อมั่นว่าทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นปัจจัยอันดับแรกสุดที่มีความสำคัญสูงสุด เงิน เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์

วัตถุดิบและเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมาทั้งสิ้น

แนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะมองผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนในฐานะเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าสูงสุด เป็นสินทรัพย์อันล้ำค่ายิ่งขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความอยู่รอดรวมทั้งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วย

ใครเป็นผู้มีบทบาทมากที่สุดต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การทำงานในองค์กรใด ๆ ก็ตามต้องมีบุคลากรเกี่ยวข้องอยู่ ๒ ฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแน่นอนว่าผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุด และส่งผลชัดเจนอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างหรือบั่นทอนทำลายคุณสมบัตินี้ คุณลักษณะขวัญกำลังใจ (Morale) ของผู้ใต้บังคับบัญชา (*โสมสกว สนิทวงศ์ ๒๕๓๗ : ๑๐๖-๑๒๓*) ในทางปฏิบัติหลาย ๆ องค์กร ผู้บริหารยังคงใช้วิธีการบริหารแบบล้าสมัย (Traditional) มีเจตนาคติที่ยึดติดกับสิ่งเก่า ๆ ระบบเดิม ๆ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ หรือการพัฒนาที่รวดเร็วในด้านต่าง ๆ ยังใช้รูปแบบการบริหารโดยยึดติดกับกฎระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ขาดการยืดหยุ่นหรือปรับตัวให้ทันสมัยเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

การดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic)

ผู้บริหารที่มีคุณภาพจะต้องมีศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Potential) และประยุกต์ภาวะผู้นำเพื่อใช้ในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของคนใต้ครองอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมดังกล่าว ในลักษณะที่

เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญอย่างมากต่อบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ฉะนั้นผู้บริหารควรเสริมสร้างคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะของผู้นำ (Leadership Traits) อันได้แก่ คุณสมบัติส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพที่เด่น ๆ ที่ผู้นำจะต้องใฝ่หาพัฒนา รวมทั้งเสริมสร้างให้มากขึ้น เป็นคุณสมบัติประจำตัว ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานได้อย่างมาก จากภาพรวมที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ ของทรัพยากรมนุษย์มาในข้างต้น ในปัจจุบันทุกองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวจึงหันมาดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ในรูปแบบเป็นกระบวนการของกลุ่มกิจกรรม การปฏิบัติในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้เกิดผลทางปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานโดยมีการจำแนกกิจกรรมที่แตกต่างกันทั้งหลักการ แนวทาง แนวความคิด กระบวนการ รวมทั้งผลที่คาดหวังว่าจะได้รับเป็น ๓ ประเภท ซึ่งได้แก่ การฝึกอบรม (Training) ที่เน้นที่งาน การศึกษา (Education) เน้นที่ตัวบุคคล และการพัฒนา (Development) เน้นผลที่จะเกิดขึ้นตามมากับบุคคล องค์กร และสังคม (คณีย

เทียนพุด ๒๕๓๗ : ๑๗-๑๙)



แนวทางการวิเคราะห์ผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานในองค์กรตามแนวการบริหารเชิงพุทธ

หัวใจหลักสำคัญในการประพาศิคนให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมตามคำสอนขององค์สัมมาสัมพุทธเจ้าได้แก่ การมีศีล สมาธิ ปัญญา

ศีล เป็นแนวทางการควบคุมความประพฤติให้เหมาะสม ถูกต้องตามกาลเทศะ ปทัสฐานของสังคมทั่วไป พนักงานหรือบุคลากรผู้มีศีลจึงเป็นผู้มีพฤติกรรมที่เหมาะสม ซึ่งจะอำนวยผลต่อพฤติกรรมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

สมาธิ คือการมีจิตใจที่ตั้งมั่น ยึดมั่น เป็นผู้มีความสามารถระลึกรู้ได้ว่าตนมีบทบาทที่หน้าที่ความรับผิดชอบใน การทำงานของตนอย่างไรบ้าง

ปัญญา หรือความสามารถในการคิดวิเคราะห์, วินิจฉัยโดยใช้หลักเหตุและผล สติปัญญาของมนุษย์ได้มาจากพันธุกรรมอย่างหนึ่ง ที่เหลือมาเพิ่มพูนได้จากการเรียน การศึกษา การอยู่ร่วมกันกับคนหลากหลายในสังคมรอบข้าง เกิดการเรียนรู้สั่งสมทักษะประสบการณ์ ความชำนาญในทุก ๆ ด้านของชีวิต รวมทั้งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ

กล่าวโดยรวมเราเปรียบเทียบสี่ว่าเป็นพฤติกรรม การปฏิบัติงานของมนุษย์ โดยที่ต้องมีสมาธิในการทำงาน คือมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานที่ตนกระทำอยู่ รับผิดชอบอยู่ ขณะเดียวกันก็ต้องมีวุฒิภาวะทางปัญญาในการปฏิบัติงานด้วย จึงจะเรียกได้ว่าเป็นบุคลากรที่สมบูรณ์แบบ ในลักษณะที่เราสามารถแบ่งประเภทของบุคลากรในองค์กรทุกแห่งออกได้เป็น ๔ ประเภท

จากรูปภาพแสดงให้เห็นถึงสัมพันธภาพและความสอดคล้องระหว่างระดับความพร้อมความเต็มใจของลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชา (Maturity level of followers) ซึ่งมีองค์ประกอบ ๓ อย่าง ได้แก่ ก. ระดับของแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จ (Degree of achievement motivation) ข. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน (Willingness to take on responsibility) ค. ระดับการศึกษาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ (Amount of education and/or experience) กับรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม (The appropriate style of leadership)

จากภาพดังกล่าวจะเห็นได้ว่าสามารถจำแนกพฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะสอดคล้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา ออกได้เป็น ๔ แบบ ได้แก่

แบบที่ ๑ S1 R1 แบบนี้จะตรงกับลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นบัวประเภทที่ ๑ พฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้อง ได้แก่ผู้นำที่มีลักษณะบอกงาน (Telling Style) ผู้นำต้องสั่งงานเพื่อแก้ไขปัญหาความไม่รู้ไม่เข้าใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อป้องกันการเลี้ยวงาน การสั่งงานต้องสั่งงานให้ชัดเจนว่าเขาทำอะไรทำเมื่อไร อย่างไร มีการสอนงานเฉพาะด้าน (Coaching) นิเทศงานอย่างใกล้ชิด (Supervision) ผู้บริหารควรดูแลกำกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตอนอย่างถี่ถ้วน (Monitoring)

แบบที่ ๒ S2 R2 ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาที่เปรียบเทียบกับบัวประเภทที่ ๒ พฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้อง ได้แก่ผู้นำที่มีลักษณะขายงานหรือขายความคิด (Selling Style) ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็น ซักถามส่วนตัว ผู้บริหารก็ใช้ศิลปะในการมอบหมายงานชี้แนะแนวทางการพิจารณาและให้ทางเลือกต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่บทสรุปที่

ชัดเจนถูกต้องและเหมาะสม ทำให้ลูกน้องได้รับแนวคิดในการทำงานที่ถูกต้องก็จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายหรือสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

แบบที่ ๓ S3 R3 พฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นบัวประเภท ๓ ก็คือผู้นำที่มีลักษณะร่วมงานหรือเน้นการมีส่วนร่วม (Participating Style) เปิดโอกาสให้ลูกน้องของตนได้แสดงความรู้ความสามารถในการเสนอแนะข้อคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสร้างนิสัยรักการทำงานในหน้าที่ของตนให้กับลูกน้องได้

แบบที่ ๔ S4 R4 กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในประเภทนี้ คือบัวประเภทที่ ๔ พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมควรเป็นแบบมอบหมายงาน (Delegating Style) เนื่องจากลูกน้องเป็นผู้ที่มีระดับความรู้ความสามารถสูง มีความรับผิดชอบขยันขันแข็งมีความตั้งใจในการทำงาน ผู้บริหารจึงสามารถมอบหมายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติได้

ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเรื่องของการเลือกใช้รูปแบบพฤติกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับประเภทหรือคุณลักษณะของเขาเอง ซึ่งถือว่าเป็นศิลปะการประยุกต์ใช้บุคลากร ศิลปะในการวิเคราะห์วินิจฉัยลักษณะของบุคลากรที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารก็ต้องใช้วิจารณญาณของตนในการพิจารณาปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นเงื่อนไข (Condition) ประกอบการวิเคราะห์ของงานด้วย (Luthans, 1992:304-305)

เช่นเดียวกับคนที่ได้กล่าวมาตอนต้นว่าบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารก็คือการเป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทในลักษณะเป็นผู้มีอิทธิพลเชิงเสริมสร้างต่อพฤติกรรมของผู้ใต้

บังคับบัญชา โดยการส่งเสริมผลักดันให้ผู้บังคับบัญชาของตนได้มีโอกาสเพิ่มพูน ปรับปรุง ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ของตนอย่างต่อเนื่อง

ฉะนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดจึงควรดำเนินบทบาทของตนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของงานอย่างจริงจัง นับตั้งแต่การสวมบทบาทเป็นผู้คิดริเริ่มดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากรของตน มอบหมายโครงการพัฒนาบุคลากรให้แก่คณะทำงาน ควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล หรือทำหน้าที่เป็น Trainer โดยพิจารณาเลือกรูปแบบของการพัฒนาที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมที่เน้นงาน การศึกษา เน้นที่ตั้ง บุคคล หรือการพัฒนาที่เน้นผลตามมาทั้งบุคคล องค์กร และสังคม ทั้งนี้จะส่งผลให้เกิดมิติใหม่ของการประยุกต์วิทยาการความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ทันสมัยมาใช้กับการปฏิบัติงานอันจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดข้อขัดแย้ง ความไม่ลงรอยในแนวความคิดหรือบริบทของการทำงานในหมู่คณะผู้ปฏิบัติงานลงได้

ทั้งนี้ก็ต้องอาศัยการเชื่อมโยงสอดประสานกันระหว่างกันเป็นผู้มีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ

ตัวผู้บริหารกับศิลปการวิเคราะห์หลักขณะพฤติกรรมการทำงานของผู้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการบริหารในเชิงรูปธรรมที่ควรจะเป็นไปในการบริหารองค์กร เพื่อให้เกิดระบบการวางแผนวางแผนทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนอย่างสมบูรณ์แบบที่สุด ซึ่งนับได้ว่าเป็นการทำทลายความสามารถ ศักยภาพในตัวผู้บริหารทุกระดับที่จะใช้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) กับวิธีการ รูปแบบต่าง ๆ ของการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อใช้ประโยชน์ (Utilize) และรักษา (Maintain) สินทรัพย์อันมีค่าซึ่งให้อยู่กับองค์กรยาวนานเท่านั้น อันจะนำมาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการตามที่องค์กรทุกแห่งต่างวาดหวังไว้

ที่สุดของการได้มาซึ่งผลลัพธ์ (End Result) ที่ทรงคุณค่าประจักษ์ชัดแก่องค์กรก็คงหนีไม่พ้นศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันท่ามกลางกระแสการขับเคลื่อนซึ่งช่วยเพื่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาวในยุคโลกาภิวัตน์นั่นเอง □□

บรรณานุกรม

ดนัย เทียนบุษกุล กลยุทธ์การพัฒนาคน : สิ่งที่ทำทลายความสำเร็จของธุรกิจ กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๓).

มนูญ ตะวันฉาย การพัฒนาบุคคลในโลกธุรกิจ-อุตสาหกรรม กรุงเทพมหานคร : สำนักคึกีสาสน์, ๒๕๓๒.

โสมสกา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา "มุมมอง...ผู้บริหารสู่สัมฤทธิ์ผลขององค์กร" สุทธิปริทัศน์ ๙, ๒๕ มิถุนายน-กันยายน ๒๕๓๗ หน้า ๑๐๖-๑๒๓.

Guest, Robert H., Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. *Organizational Change Through Effective Leadership*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1986.

Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill, 1992.