

การจัดการกับ คน..คน..งาน

โสสมสกา สนิทวงศ์*

ภาพสภาพชีวิตจำกัดที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นที่พนักงานสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอกองค์กร ต่างล้วนแล้วแต่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ แทบทั้งสิ้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งนักที่ผู้บริหารทุกคนทุกระดับในองค์กรต้องหันมาทำความเข้าใจกับศาสตร์และศิลปการบริหาร โดยการนำเอาหลักหน้าที่ของการบริหารต่างๆ หน้าที่ มารวมเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว เป็นสูตรสำเร็จของการบริหารจัดการ

(Tailored Made Management) แล้วนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผล

สูตรสำเร็จของการจัดการในองค์กรทุกแห่งหน ก็มักจะต้องวนอยู่กับการจัดการตนเอง (Self Management) จัดการทรัพยากรคน (Human Resource Management) และการจัดการกับงาน (Work Management)

เริ่มต้นที่  การจัดการตนเองของผู้บริหารเสียก่อน
(What about managing self)

ดังคำกล่าวที่ว่า "เหนือการจัดการใดๆ ทั้งปวง จัดการตนเองเป็นผู้นำตนเองให้ได้เสียก่อนที่จะนำผู้อื่น (Becoming a self-leader) จัดการกับตนเองเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะไปบริหารจัดการคน และงานต่อไป ทั้งนี้ทำได้โดยเริ่มต้นที่การวิเคราะห์ตนเอง (Self Analysis หรือ Self Diagnosis) เพื่อการรู้จักตนเองนำไปสู่การเปิดใจยอมรับว่าตนเองมีอุปนิสัยใจคอทั้งที่ดีและไม่ดีอย่างไรบ้าง แล้วเราก็จะได้จัดการแก้ไขปรับ

ปรุง เปลี่ยนแปลงอุปนิสัยของเราให้ดีขึ้น เหมาะสมกับกาลเทศะ ชีวิตจะปราศจากทางเสือ เป้าหมาย ทิศทาง หากเราไม่ทำการวิเคราะห์ตนเอง ปล่อยตนเองไปเรื่อยๆ ไม่มีการบังคับตนไปในทิศทางที่ถูกที่ควร การรู้จักวิเคราะห์ตนเองของผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตนเองให้เข้ากับสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ดี (Tichy, Noel M., and Devanna, Mary Mnne, 1986 : 111)

*อาจารย์ประจำภาควิชาอุตสาหกรรมคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : MBA.
(General Management) United States International University U.S.A

เมื่อวิเคราะห์ตนเองและทราบว่าสิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุงก็ควรใช้วิธีแก้กันเสียอย่างง่าย ได้แก่ การค่อยๆ ลด ละ เลิกนิสัยเดิมไปที่ละเล็กทีละน้อยจนเลิกไปได้ในที่สุด

- เช่น ❖ รู้จักฐานะทางการเงินของตนเพื่อกำหนด และควบคุมการใช้ให้มีประสิทธิภาพ
- ❖ รู้จักศักยภาพของตนไม่ว่าทางด้านสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ เพื่อการแก้ไขปรับปรุงตนเอง

รู้จักพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติดังนี้ :

- มีจิตใจสงบมั่นคง (Calmness) ไม่ประวิติง ไม่ตีตนไปก่อนไข้ ไม่กังวลใจ กลุ้มใจเกินกว่าเหตุ เตรียมตัวเตรียมใจพร้อมเผชิญกับสถานการณ์ต่างได้ทุกเมื่อ
- มีอารมณ์แจ่มใส จิตใจเบิกบาน (Cheerfulness) มองโลกในแง่ดี (Positiveness)
- เต็มไปด้วยความหวัง (Hopefulness)
- สร้างพลังใจให้กับชีวิต (Energy)
- ลิขิตหัวใจให้เข้มแข็ง (Strong Mindedness)
- แต่งเติมตนให้เป็นที่ต้องการของผู้อื่น (Charming Personality)

หลังจากวิเคราะห์ตนเอง พัฒนาตนเอง แก้กันเสียเดิมได้บ้าง ก็สร้างเสริมอุปนิสัยใหม่ๆ เข้าไป จะได้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่

1. Proactive : เป็นการแสดงออกหรือตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ รู้

จักคิด วิเคราะห์ ใช้วิจารณ์ญาณของตน ทำการทบทวนสิ่งต่างๆ ก่อนตัดสินใจทำอะไร ทำด้วยสติ มีจิตสำนึกที่ดี ระลึกได้ว่าเรากำลังจะทำอะไรลงไป เมื่อทำลงไปแล้วเราพร้อมที่จะแบกรับผลพวงอันเกิดจากการกระทำนั้นๆ ของเรา

2. Begin with the end in mind : เริ่มต้นการกระทำทุกอย่างด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดจุดมุ่งหมายจะเป็นตัวกำหนดถึง means หรือวิธีทาง แนวทางการปฏิบัติที่ดีมีคุณภาพต่อไป

3. Put first thing first : จากนั้นทำการจัดเรียงลำดับแนวทางต่างๆ ขั้นตอน กระบวนการต่างๆ ให้เป็นไปตามลำดับก่อนหลังตามความสำคัญ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายให้จงได้

4. Think win-win : คิดแบบชนะ-ชนะ สิ่งนี้เป็นการสร้างทัศนคติให้เกิดขึ้นในตัวเองในการทำงานที่ต้องมีสัมพันธภาพร่วมกับผู้อื่นในลักษณะที่เป็นการทำงานร่วมกัน เราชนะด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย เป็นการสร้างทัศนคติที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. Seek first to understand then to be understood : เข้าใจผู้อื่นก่อนที่จะให้เขามาเข้าใจเรา การที่เราจะอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ดีมีความสุข เราต้องเข้าใจความรู้สึก เข้าใจพฤติกรรมของคนที่เราอยู่ร่วมด้วย เข้าใจด้วยว่าโดยปกติทั่วไป คนเราไม่เหมือนกันทุกคน มีความแตกต่าง (Individual Differences) ทั้งด้านอารมณ์ จิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติ เจตคติ เราต้องพยายามศึกษาและทำความรู้จักกับบุคคลซึ่งมีความแตกต่างในทุกๆ ด้านกับเราเมื่อเราต้องทำงานร่วมกับเขา

6. Synergize : การประสานความแตกต่างระหว่างกันให้เป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะก่อให้เกิดพลังร่วมในการทำงาน พลังร่วมในการฝ่าฟันอุปสรรคใดๆ ในการทำงานสมานฉันท์ร่วมใจกัน

ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน (Inter-dependence)

7. Sharpen the saw : การหมั่นฝึกฝน ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลาเป็นประจำทุกๆ วัน ให้มีลักษณะอุปนิสัยทั้ง 6 อย่างข้างต้น ซึ่งก็รวมทั้งการคอยดูแลสุขภาพกาย สุขภาพจิต สติ ปัญญาให้อยู่ในสภาวะที่ดีอยู่ตลอดเวลา

นอกจากการมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และอุปนิสัยทั้ง 7 แล้ว ภาวะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ก็เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างยิ่ง ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำได้ดีจะต้องมีทักษะความสามารถในการแสดงออก และควบคุมภาวะทางอารมณ์ (Competencies demonstrating emotional intelligence) ภาวะทางอารมณ์ในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 5 อย่างได้แก่...

1. Self Awareness : การรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) และจุดแข็ง (Strengths) ของตน เข้าใจความต้องการในอารมณ์จิตใจของตนเองอย่างดี ผู้ที่มี Self Awareness สูงมักจะเป็นผู้ที่ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” คำนี้ถึงผลกระทบของภาวะอารมณ์ของตนเองที่มีต่อผู้อื่นอยู่เสมอ ปฏิบัติมาพร้อมกัน

2. Self-Regulation : การควบคุมตนเอง หรือ Self Control ผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ ความคิด และพฤติกรรมของตน “อย่าใช้อารมณ์อยู่เหนือเหตุผลของการปฏิบัติงาน” ผู้บริหารที่ควบคุมตนเองได้ คือผู้ที่มีสติ รู้จัดคิดหาเหตุผล วิเคราะห์ปัญหา เลือกวิธีการแก้ไขที่ถูกต้องและเหมาะสม

3. Motivation : แรงจูงใจ ผู้บริหารต้องสามารถสร้างแรงจูงใจตนเองได้ (Self-

motivated) “แรงจูงใจจากภายในตน” ของผู้บริหารจะเป็นตัวผลักดันความสำเร็จของการปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารสามารถใช้ Self-motivated ในตัวเองในการชี้แจงภารกิจ โดยไม่ย่อท้อแท้กับปัญหาต่างๆ สามารถควบคุมคุณภาพงานของตนเองได้ สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีผู้บังคับบัญชา ในทางกลับกันยังถือเอาประสบการณ์ให้ฝึกฝนคืนสภาพดั้งเดิมได้ด้วย

4. Empathy : ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกนึกคิด เจตคติอารมณ์ จิตใจ รวมทั้งปัญหาของผู้นอกรอบข้าง ผู้บริหารที่ดีควรมีแนวคิด หรือมีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่นบ้าง ในลักษณะ “ใจเขา...ใจเรา/อกเขา...อกเรา” ผู้บริหารที่แบบนี้มักจะเป็นผู้ที่มีความเอื้ออาทร มีมิตรจิตร์ น้ำใจที่คอยช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ

5. Social Skill : ทักษะทางสังคม เป็นความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นกับสังคม กับสิ่งแวดล้อมอย่างมีความสุข ทั้งนี้ก็ต้องพึ่งพาทั้ง 4 องค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้น

แล้ว...บริหารคน....ละ

คนในองค์กรทุกแห่งหน เป็นหัวใจแห่งความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กรนั้นๆ คนเป็นทั้งสินและทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งนัก เป็นมันสมองที่สำคัญยิ่งที่จะคอยผลักดันสัมฤทธิ์ผลสู่องค์กร (Intellectual Capital)

ผู้บริหารก็เช่นเดียวกัน ควรที่จะตระหนักถึงความสำคัญของคนในองค์กร โดยเริ่มต้นที่การทำความเข้าใจคน เข้าใจธรรมชาติของคน เข้าใจนิสัยใจคอพื้นฐาน เข้าใจความต้องการที่ไม่จบสิ้นของคน โดยสรุปได้แก่

- มนุษย์ไม่ชอบให้ใครมาตำหนิตყเตียน
- ทุกคนสนใจตนเองมากกว่าสนใจผู้อื่น
- ทุกคนจะทำอะไรได้สำเร็จเมื่อมีความต้องการในสิ่งนั้น

- ทุกคนอยากให้ผู้อื่นมาสนใจ ให้ความรัก ให้การยกย่องสรรเสริญ
- ทุกคนต้องการมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและยอมรับและอื่นๆ อีกมากมาย

ที่สำคัญเหนืออื่นใดมนุษย์มีความเหมือนกันและแตกต่างกัน

เมื่อเข้าใจคนแล้ว ผู้บริหารต้องรู้จักใช้ภาวะการจูงใจ (Motivation) สำหรับการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยเฉพาะกับลูกน้อง เพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ของตน หรือเพื่อการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวก (Stimulus) ขึ้นเพื่อให้มีการตอบสนอง (Responses) (Kouzes, and Posner, 1997 : 39-42)

ปัจจัยสำคัญที่ใช้เป็นเทคนิคการจูงใจที่ทำให้คนปฏิบัติอย่างได้ผลนั้น เริ่มต้นด้วยการสร้างความเข้าใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา จากการกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นหลัก ในขั้นนี้ผู้สามารถควรเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานโดยวิธีการวางแผนอย่างมีส่วนร่วม (Participative Planning)

จากนั้นผู้บริหารทำการสื่อสาร (Communicate) สื่อข้อมูลให้ลูกน้อง หนักมากเกินความเข้าใจให้ลูกน้องเกิดความคล้อยตาม ผู้นำสามารถใช้การสื่อสารความหมายเป็นเครื่องมือกระตุ้น (Reinforce) หรือชักนำ (Lead) คนอื่นโดยอาศัยกระบวนการสื่อสารทั้งที่เป็นวาจาและมิใช่วาจา (Verbal and Non-Verbal Communication) ซึ่งมักเห็นได้จากการแจ้งข่าวสารข้อมูลข้อเท็จจริงที่สำคัญและจำเป็นต่อการ

ปฏิบัติงานพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีการบอกกล่าวแจ้งให้ทราบเป็นรายบุคคล หรือโดยการจัดประชุมพนักงานเป็นวาระไป เมื่อผู้ปฏิบัติงานรับทราบเข้าใจว่าเป้าหมายของงาน แนวทางการปฏิบัติงาน ก็จะลงมือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kreitners 1995 : 372-378)

ทั้งนี้โดยการที่ผู้บริหารงานทำการมอบหมายงาน (Delegation) กระจายงาน (Decentralization) ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้นำไปปฏิบัติ ซึ่งรวมถึงการมอบอำนาจ (Empowerment) ให้พนักงานทุกคนใช้ความสามารถที่มีอยู่ดำเนินการปฏิบัติงานภายใต้อำนาจที่มอบหมายให้ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่อย่างยิ่งเกี่ยวกับการทบทวนว่าท่านได้ให้อำนาจในระดับการปฏิบัติงานเพียงพอหรือไม่และควรจะมอบอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติงาน ดำเนินงานให้กับพนักงานเหล่านั้น (Russell and Evans, 1989 : 194-201)

การมอบหมายงานที่ดีต้องมีศิลป์ นั่นคือการพิจารณาดูความยากง่าย ปริมาณมาก น้อย ของงานให้เหมาะสมสอดคล้องตามครองแห่งดุลยภาพของทักษะความรู้ ความสามารถ ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้การมอบหมายงานควรมอบหมายที่มุ่งในผลงาน (Result Oriented) เป็นหลักการวัดและประเมินผลที่ต้องจัดทำผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งก็คือเมื่อผู้บริหารได้มอบหมายงานแล้วก็ควรให้อิสระภาพแก่ผู้รับมอบได้วินิจฉัยตัดสินใจเลือกวิธีการกระบวนการ หรือขั้นตอนการทำงานของตนได้

รวมทั้งที่ขาดมิได้เลยก็คือการกำกับติดตามควบคุมงาน (Monitoring) อยู่ห่างๆ แจ้งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเกี่ยวกับความก้าวหน้าความสำเร็จ ข้อจำกัดในผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ขณะเดียวกันก็ใช้ความพยายามของตนช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจ ตระหนัก และมองเห็นแนวทางการปรับปรุงแก้ไขงานของตนให้ดีขึ้น

ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ทำได้โดยการทุ่มเทใจ สละเวลาเพื่อสอนงาน (Coaching) นิเทศงาน (Supervision) หรือการทำ On-The-Job Training ซึ่งเป็นการฝึกอบรมพนักงานในลักษณะการถ่ายทอดความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานแบบตัวต่อตัว (Man to Man) โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ชี้แนะ สอนงาน ถ่ายทอดเทคนิค กลวิธี ความรู้ในระหว่างการทำงาน รวมทั้งการทำ Off-The-Job Training ในลักษณะเป็นการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะของพนักงานที่เน้นการให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ในระยะเวลาสั้นๆ ใช้วิทยากรเป็นผู้ถ่ายทอดในรูปแบบ Classroom Training เพื่อพนักงานจะได้นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของตนต่อไป

จบลงที่..จัดการกับ..งาน

นอกเหนือจากการจัดการกับตนเอง การจัดการกับคนแล้ว ที่มองข้ามไปไม่ได้เลยก็คือการจัดการกับงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งก็ต้องเริ่มจากการที่องค์กรนั้นๆ มีผู้บริหารที่มีผู้นำที่มีจินตภาพ มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) หรือเป็นผู้มีสายตากว้างไกลแบบ Bird Eye View รู้จักพิจารณา วิเคราะห์ (Analytical Tinking) ข้อจำกัด (Threat) รู้จักการบริหารโอกาส (Opportunism) รู้จักควรเปลี่ยนสภาวะคุกคามให้เป็นโอกาสให้ได้ โดยมีต้องนั่งรอ นอนรอให้โอกาสมาถึง หากแต่ต้องรู้จักที่จะสร้างโอกาสขึ้นขึ้นมาเอง ทั้งนี้โดยอาศัยการมีความคิดที่สร้างสรรค์ (Creativity) ของผู้บริหาร

ผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์ คือ ผู้ที่สร้างความคิดและสิ่งใหม่ๆ นวัตกรรมทางการคิด การปฏิบัติเกิดขึ้นมาอย่างแท้จริง ซึ่งอาจจะได้มา

จากการนำเอาความคิดเก่าๆ สิ่งเก่าๆ ประสบการณ์เดิมๆ มาเรียบร้อยต่อยประสานเป็นระเบียบปฏิบัติงานใหม่ มิติใหม่ในแง่มุมที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะบริหารองค์กรให้มีลักษณะเป็น Good Management หรือเป็นองค์กรที่มีการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความเป็นมาตรฐาน (Standardization) คำนึงถึง เน้นถึงคุณภาพ (Quality) เป็นหลักสำคัญ

การจัดการที่ดีสำหรับองค์กรทำได้โดยการนำเอาหลักการบริหารคุณภาพ (Quality Management) เข้ามาใช้กับการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งนี้เริ่มจากการบริหารระบบงาน (Managing System) ทั้งระบบประกอบไปด้วยทรัพยากรการบริหาร (Managerial Resources) หลักๆ กระบวนการ (Process) รวมถึงผลผลิตที่เป็นแบบ Productivity ภายใต้การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) ที่ชัดเจน มีการกำหนดขอบเขตงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา ลำดับชั้นการบังคับบัญชาต่างๆ ที่มีการดำเนินไปตามครรลองของระเบียบปฏิบัติงาน (Work Procedures) ต่างๆ โดยอาศัยหลักหน้าที่ในการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ ได้แก่

- ◆ การกำหนดพันธกิจ (Mission) หรือความมุ่งมั่นของผู้บริหาร
- ◆ การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Corporate Goals) ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) มีขอบเขตกว้างๆ
- ◆ จากเป้าหมายกว้างๆ จะถูกนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร (Corporate Objectives) ให้มีลักษณะเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน (Concrete) และมีความเป็นสิ่งเฉพาะเจาะจง (Specific) สำหรับการชี้หรือเล็งถึงทิศทางหรือผลลัพธ์สุดท้าย (End Result) ที่ทุกองค์กรต้องการไปให้ถึง

- ◆ หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแล้ว องค์กรก็จะดำเนินการกำหนดนโยบายหลัก (Corporate Policy) และนโยบายดังกล่าวจะถูกแปลงให้เกิดความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากขึ้น เป็นการแปลงนโยบายไปสู่แผนปฏิบัติ (Policy Deployment)

ภายใต้การมีเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดให้อยู่
ในรูปของการปฏิบัติการ (Action Oriented)

- ◆ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนนั้นทำได้โดยดำเนินการจัดทำ Benchmarking ซึ่งก็คือ การหาข้อเท็จจริงด้วยวิธีการปฏิบัติงานที่มีระบบดีที่สุด โดยการกำหนดเป้าหมายของวิธีการปฏิบัติ และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้งเพื่อให้งานมีคุณภาพที่ดี ผลผลิตเป็นแบบ productivity ทั้งนี้ทำได้โดยกำหนดกระบวนการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิต บริการ วิธีการดำเนินงาน กระบวนการปฏิบัติงานของบริษัท เพื่อองค์กรของเราเทียบกับของบริษัทคู่แข่งชั้นที่ อยู่ในระดับที่เหนือหรือสูงกว่าเรา เรียกได้ว่าเป็นองค์กรในระดับแนวหน้า ภายใต้หลักปฏิบัติพื้นฐาน :-

- “รู้เรา” :- ทำการศึกษาวิเคราะห์ ประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กรเรา
- “รู้เขา” :- ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินคู่แข่งชั้น เพื่อหา Core Competency ขององค์กรชั้นนำต่างๆ ที่เป็นคู่แข่งชั้น และนำมาเปรียบเทียบกับสมรรถภาพหรือ

แก่นแท้แห่งศักยภาพขององค์กรเรา

กำหนดกลยุทธ์หลักๆ (Corporate Strategy) ซึ่งเกิดจากการผสมผสาน องค์กรประกอบที่ดีและเหมาะสมที่สุดเข้าด้วยกัน และนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปรับปรุง แก้ไขอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

ผลที่ได้จากการทำ Benchmarking ที่มาแน่นอนว่าเป็นการช่วยให้องค์กรดำเนินการในแนวทางที่เหมาะสม ควรค่าแก่การปฏิบัติเกิดการพัฒนานวัตกรรม ปฏิบัติงานในทางปฏิบัติจริงให้ประสบผลสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรได้ก้าวขึ้นสู่ระดับหน้าในโลกรของธุรกิจอุตสาหกรรมได้อย่างรวดเร็ว

การนำเอากลยุทธ์ไปดำเนินการ (Strategic Implementation) ได้นั้นก็ต้องมีการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) ต่างๆ อย่างลงตัวเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งได้การจัดการกับข้อมูลมีการประมวลผลข้อมูลอย่างครบถ้วน ทันสมัยและถูกต้องแม่นยำ พร้อมทั้งจะนำไปใช้เพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่อไป

การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man to the right job) การวางแผนจัดสรรและควบคุมการเงิน การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สำหรับการปฏิบัติงาน (Physical Facilities) รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการทำงาน

มีการกำหนดกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ดีเหมาะสมมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ไม่ซับซ้อน ยุ่งเหยิง ง่ายต่อการดำเนินการ

ดำเนินการบริหารงานภายใต้นโยบายการสร้างและพัฒนาทีมงานให้มีความแข็งแกร่ง ซึ่งในปัจจุบันหลายๆ บริษัทได้นำเอารูปแบบการบริหารงานแบบใหม่ที่มีชื่อว่า “Self-Managed Work Teams (หรือ Self-Directed Work-Teams) มาใช้ในลักษณะที่เป็นกลุ่มของพนักงานประมาณ 10-15 คน เข้ามา ร่วมกันรับผิดชอบแทนผู้บังคับบัญชาที่เคยมีอำนาจอยู่

และเมื่อกลุ่มบุคคลเหล่านี้เข้ามาร่วมทำงานในที่เดียวกันแล้วก็จะร่วมกันคิด วิเคราะห์ ระดมสมอง ทำการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน (Work Schedule) แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มอบหมายอำนาจหน้าที่ตามที่แบ่งให้กันไปในกลุ่มที่อิสระที่จะดำเนินการ ตัดสินใจในกิจกรรมทุกอย่างได้อย่างเต็มที่ด้วยตัวเอง (Fisher, 1993 : 10-19)

การนำเอา Self-Directed Work Teams มาใช้นั้นจะเป็นพื้นฐานที่ดีต่อองค์การในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ต่อไปได้อีกด้วย (Learning Organization)

ผู้บริหารเป็นผู้นำการแปลงรูปองค์กร (Transformational Organization) จากองค์กรแบบดั้งเดิม (Traditional Organization) ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

Peter Senge (1990) ได้กำหนดนิยามของ Learning Organization หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่บุคคลทุกคนภายในองค์กรได้ทำการเพิ่มพูนความรู้ สมรรถภาพศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์ผลและอนาคตที่ดีให้กับองค์กร ทั้งนี้โดยการส่งเสริมสนับสนุนรูปแบบการคิดใหม่ๆ ซึ่งบุคคลมางานจะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งดำเนินการพัฒนาวัฒนธรรม รูปแบบของการคิดอย่างเป็นระบบเป็นความคิดที่ได้จากการเรียนรู้และนำมาใช้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร (Generative Learning)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นมาได้ ต้องอาศัยการเกาะเกี่ยว สอดประสานกันอย่างลงตัวพอดีขององค์ประกอบ 5 ประการ ซึ่งได้แก่ :-

1. Systematic thinking : การคิดอย่างเป็นระบบเป็นกรอบนอก หรือโครงร่างล้อมรอบองค์ประกอบทั้งหมด โดยเริ่มจากการที่ทุกคนใน

องค์กรต้องมองทั้งระบบเพื่อวิเคราะห์ได้ถึงโครงสร้างที่ละเอียดและลึกซึ้งลงไป ซึ่งก็ต้องอาศัยการจัดลำดับแนวความคิดวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ และทำการติดต่อไปอีกว่าเราจะเปลี่ยนแปลงรูปแบบระบบ กระบวนการอย่างไร จึงจะเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ ช่วยให้พนักงานมาทำงานได้ดีขึ้น

2. Personal Mastery : ความสามารถเชี่ยวชาญส่วนบุคคลบุคลากรในองค์กรมีความสมบูรณ์แบบ เป็นนักคิดรอบด้าน คิดอย่างลึกซึ้ง คิดอย่างรอบไว รอบคอบ เป็นผู้ให้ความสนใจกับข่าวสารข้อมูลสารสนเทศ มีการวางแผน ติดตามผล พนักงานทุกคนต้องมีการเรียนรู้ที่จะเพิ่มสมรรถนะของตนเองเพื่อสร้างสรรค์งานที่คนส่วนใหญ่ต้องการ รวมทั้งเสริมสร้างสภาพแวดล้อม บรรยากาศองค์กรที่จะให้การสนับสนุนผลักดันพนักงานทุกคนได้พัฒนาตนเองไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตนเลือกแล้วได้

3. Mental Models : ลักษณะรูปแบบทางด้านจิตใจการเตรียมภาวะจิตใจให้เกิดความพร้อม โดยมีการตั้งสมมุติฐานมีการสรุปเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดในประเด็นต่างๆ นำไปสู่ความเข้าใจที่เกิดขึ้นและการแสดงปฏิกิริยาที่เหมาะสมต่อไป ลักษณะการคิดของคนในองค์กรแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจในงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ และความเกี่ยวข้องต่องานอื่น รวมทั้งอิทธิพลหรือผลกระทบที่มีต่อบุคลากรอื่น

4. Building a Shared Vision : การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมองค์กรทุกองค์การจะถูกชี้นำโดยความเชื่อทัศนคติ+ค่านิยม ค่านิยมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การที่พนักงานทุกๆ คนเป็นแหล่งความคิดที่เป็นประโยชน์ เป็นชุมทรัพย์ของความรู้ การเผชิญกับปัญหาต่างๆ จะก่อให้เกิดโอกาสแก่พนักงานผู้นั้นในลักษณะที่ทำให้เขาเกิดความคิดที่ดีและเหมาะสมที่สุดสำหรับการแก้ไขปัญหาต่างๆ ควรกระตุ้นให้พนักงาน

เกิดความคิดใหม่ ๆ เรียนรู้จากการผิดพลาดที่เคยเกิด หันมาทำการปรับปรุงสิ่งใหม่ ๆ องค์การเรียนรู้ต้องมีการสร้างปณิธานความมุ่งมั่นในกลุ่มขึ้น โดยการพัฒนาจิตภาพของทุกคนที่มีความต้องการอย่างแน่วแน่ในเรื่องจุดหมายปลายทางขององค์การ ทั้งนี้พนักงานทุกคนจะได้ตระหนักร่วมกันในการแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ ๆ และได้พยายามที่จะเรียนรู้ในทุกระดับขององค์การ ภายใต้การอุทิศตนเองที่แท้จริงและความสมัครใจ

5. Team Learning : การเรียนรู้เป็นทีม องค์การแห่งการเรียนรู้เห็นว่าทีมงานต้องเสริมสร้างและผลักดันให้พนักงานในทีมงานได้เรียนรู้ในกันและกันในลักษณะที่เป็น Gross-Functional Teams หรือทีมงานตามสายงาน และภายในฝ่ายงานที่ทีมงานที่กระตุ้นและผลักดันให้พนักงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะที่ทีมงานมีลักษณะเป็นทีมงานสั่งการหรือจัดการกับตนเองโดยไม่จำเป็นต้องมีผู้บริหาร ผู้จัดการคอยควบคุมดูแล (Self-Managed Teams)

ทั้ง 5 องค์ประกอบหลักข้างต้นเป็นองค์ประกอบของหัวใจหลักที่จะผลักดันให้องค์กรนั้นๆ พลิกผันตนเองไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเต็มตัว และมีวามสมบูรณ์แบบได้ในที่สุด

ผู้บริหารที่มีปณิธานที่จะจัดการกับงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องตระหนักถึงคุณค่าที่สำคัญยิ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทที่เด่นชัดในการเป็นผู้นำของการสร้าง Shared Vision และ Shared Value หรือการสร้างวิสัยทัศน์มีส่วนร่วมให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกดี ๆ มีอำนาจในการทำงานที่แท้จริง ซึ่งเกิดจากอำนาจได้รับจากการมอบหมาย (Empowerment) กลายเป็นแรงบันดาลใจอย่างแรงกล้า (Inspiration) ให้พนักงานทุกคนที่อยู่ใน

ทีมงาน (Synergistic Team) ได้อุทิศชีวิตของตนให้กับการทำงานเพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์การต่อไป

บทสรุป

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในโลกของการบริหาร อย่างแท้จริงได้นั้นต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ของการบริหารมาจัดการกับทั้ง 3 สิ่งที่ใกล้ชิดในการทำงานให้ได้ นั่นก็คือ จัดการกับตนเอง (Managing Yourself) โดยเริ่มต้นที่การวิเคราะห์ตนเอง เปิดใจยอมรับทั้ง Strength และ Weakpoint ของตน หาทางแก้ไขนิสัยที่ไม่ดี โดยการสร้างเสริมอุปนิสัยใหม่ ๆ 7 อย่างเพื่อการพัฒนาตนให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพเข้าไปแทนที่ ทั้งต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient Intelligence) ที่เหมาะสม...เสร็จจากจัดการตนเองก็ต้องหันมาจัดการกับคนในองค์กร (Management People) โดยเริ่มจากการตระหนักถึงความสำคัญของคนในองค์กร เข้าใจธรรมชาติของคน รวมทั้งสิ่งอื่นๆ ทำการบริหารโดยใช้สภาวะการจูงใจ (Motivation) พร้อมกันไปกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) จนถึงการมอบหมายงาน มอบหมายอำนาจ (Empowerment) การสั่งการ การควบคุมกำกับติดตามงาน และที่ขาดเสียไม่ได้คือ การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

จัดการกับคน...คน...ได้แล้ว คราวนี้ก็หันมาจัดการกับงาน (Managing Work) โดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รังสรรค์องค์การด้วย Good Management พร้อมๆ กับการจัดทำ Benchmarking ไม่ทิ้งนโยบายการสร้างและพัฒนาทีมงานขององค์การให้มีลักษณะ Self-Managed Work Teams ภายใต้การผลักดันองค์การของตนให้เกิดการแปลงรูปเป็น Learning Organization ให้ได้

ทั้งหมดนี้แหละคือ Tailored-Made Management ◆◆

BIBLIOGRAPHY

Farkas, Charles, Backer, Philippe De and Sheppard, Allon. **Maximum leadership 2000**. London : Orion, 1997.

Fisher, Kimball. **Leading Self-directed work teams : a guide to developing new team leadership skills**. New York : McGraw-Hill, 1993.

Kouzes, James M. and Posner, Barry Z. **The leadership challenge : how to keep getting extraordinary things done in organizations**. San Francisco : Jorrey Bass, 1995.

Kreitner, Robert. **Management**. 6th ed. Boston : Houghton Mifflin, 1995.

Russell, Peter and Evans, Roger. **The creative manager**. London : UNWIN Hyman, 1989.

Senge. Peter. "The leader's new work." **Executive Excellence**. 11, 11, November 1994, pp. 8-9.

Tichy, Noel M. and Devanna, Mary Anne. **The Transformational leader**. New York : John Wiley & Sons, 1986.