

การบริหารคน ให้ธุรกิจรอด
หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน

By Dr.Kacha Kosila

“คน” คือสิ่งสำคัญ และเทคโนโลยีไม่ใช่คำตอบสุดท้าย

ปีที่ผ่านมา เราจะเห็นว่าข่าวบริษัทปิดตัวลงแทบทุกวัน “ตกยุค” ซึ่งจริงๆ แล้วบริษัทเหล่านั้นน่าจะ สามารถซื้อเทคโนโลยีมาช่วยกอบกู้บริษัทได้ง่ายๆ แต่อะไรทำให้บริษัทเหล่านั้นต้องปิดตัวลงแทน นอกจากนี้ การมีความรู้เชิงทฤษฎีในเทคโนโลยีใหม่ๆ และความเข้าใจในขั้นตอนที่เป็นระบบของผู้บริหารรุ่นใหม่จะช่วยให้ องค์กรก้าวผ่านสู่ยุคของ Knowledge Based ที่แท้จริง ไม่ใช่การใช้เทคโนโลยีตามประสบการณ์เก่าเพียงอย่าง เดียวเหมือนในยุคก่อนอีกแล้ว สิ่งเหล่านี้จะไม่เกิดขึ้นเลย ถ้าขาด “คน” ที่มี ความคิดแบบดิจิทัล (Digital Mindset)

การทำธุรกิจยุคใหม่ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ การบริหารคน 4 เกท ได้แก่

1. คนฉลาด - ชยัน

คนฉลาดและชยัน กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีความสามารถสูง สามารถทำได้อย่างดีเต็มประสิทธิภาพและ ได้งานออกมาดี คนกลุ่มนี้จะควบคุมดูแลการทำงานของลูกน้องได้เป็นอย่างดี เพราะมีความเก่งและชยัน สามารถดูแลงานได้เป็นอย่างดี ตำแหน่งที่เหมาะสมคือ ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง เป็นต้น

2. คนฉลาด - ชี้เกียจ

คนฉลาดและชี้เกียจ กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ความสามารถแต่ไม่ชอบทำงาน (หนัก) กลุ่มนี้จะเป็นกลุ่ม พยายามหาช่องทางที่ดีที่เร็วที่สุดเพื่อจะได้ประหยัดเวลาและสามารถสร้างวิธีการ ที่นอกกรอบทำให้ งานเสร็จได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพที่ดี ตำแหน่งงานที่เหมาะสมคือตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง นักวางแผน ที่ปรึกษา เป็นต้น

3. คนโง่ - ชยัน

คนโง่และชยัน กลุ่มนี้เป็นกลุ่มคนที่ทำงานในหน้าที่ และในบางครั้งจะทำเกินกว่าที่สั่งโดยมี โอกาสสูงที่งานจะผิดพลาดได้มาก เพราะเป็นคนชยันสั่งไว้แค่ไหนทำเกินกว่าที่สั่ง ถ้าไม่ผิดก็ดีแต่หาก ผิดพลาดก็อยู่จะเสียหายมาก กลุ่มคนนี้ไม่เหมาะสำหรับการทำงาน

4. คนโง่ - ชี้เกียจ

คนโง่และชี้เกียจ กลุ่มนี้เป็นกลุ่มคนที่ทำงานในกรอบและต้องมีการสั่ง จะไม่ทำนอกเหนือคำสั่ง เพราะตัวเองเป็นคนชี้เกียจ สั่งแค่ไหนทำแค่นั้น หากผิดพลาดก็อยู่วงจำกัดที่สั่งไว้เท่านั้น ตำแหน่งที่เหมาะสม สำหรับคนกลุ่มนี้เป็น พนักงานทั่วไป เป็นต้น

สรุปได้ว่า คนสองกลุ่ม คือกลุ่มคนฉลาดและขี้เกียจ กับ กลุ่มคนโง่และขยัน ก็มีจุดดีจุดด้อยที่แตกต่างกันไม่มีอะไรที่ตายตัว ดังนั้นเราจะสรุปไม่ได้เลยว่ากลุ่มใดดีกว่ากลุ่มใด อาจจะบอกได้แค่เพียงว่างานนี้เหมาะกับคนประเภทใด

ทำไมธุรกิจต้องวางกลยุทธ์ ก่อนลงมือทำ Digital Marketing

สำหรับหลายท่านยังคงมีความเชื่อผิดๆ ที่ว่า ถ้าจะเริ่มต้นทำการตลาดดิจิทัล จะต้องเริ่มเรียนรู้จากการใช้งาน หรือการทำโฆษณาบนช่องทางโซเชียลมีเดียอย่าง เช่น Facebook ก่อน ซึ่งจริงๆ แล้วเป็นความเชื่อที่ไม่ถูกต้อง เพราะสิ่งที่เราควรทำเป็นอันดับแรกคือ “การวางกลยุทธ์” ที่ชัดเจน ซึ่งธุรกิจที่มีการวางกลยุทธ์ก่อนเริ่มทำการตลาดดิจิทัล จะแตกต่างจากธุรกิจที่ไม่มีการวางแผนเรื่องกลยุทธ์ ดังนี้

1. มีทิศทาง ลำดับขั้น และเป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอนทำให้เห็นภาพรวมของธุรกิจได้มากขึ้น
2. ไม่ต้องเสียเวลาในการลองผิดลองถูก และไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายไปโดยไม่คุ้มค่า
3. สื่อสารได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย และเลือกใช้ช่องทางที่เหมาะสมกับธุรกิจของคุณจริงๆ
4. สามารถบริหารทีมงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ

เปรียบเทียบง่ายๆ การวางกลยุทธ์นั้นเหมือนการสร้างบ้านหนึ่งหลัง ถ้าเราไม่ลงเสาหลักของบ้านก่อน แต่สร้างกำแพง สร้างหลังคา หรือการตกแต่งสวยงาม วันหนึ่งบ้านก็จะพังลงได้ง่ายๆ เพราะแกนหลักสำคัญของบ้านไม่แข็งแรง เสียทั้งเวลาและเงินในการซ่อมแซม และบางครั้งคุณอาจจะต้องรื้อบ้านของคุณ เพื่อลงเสาหลักใหม่เลยก็ได้

สำหรับการบริหารคนยุคใหม่วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรธานีได้ทำการศึกษาแนวคิดการบริหารคน โดยแบ่งขอบข่ายแนวความคิด แบ่งเป็น 2 กลุ่มประเทศใหญ่ๆ คือ 1.กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา 2.กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร โดยสามารถจำแนกแนวความคิดต่างๆ ได้ดังนี้

1.กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา

ในสหรัฐอเมริกาเองก็มีกลุ่มนักคิดที่แบ่งออกเป็น 2 สำนักใหญ่ๆ ซึ่งมีตัวแบบในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1.1 ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model) กลุ่มแนวคิดนี้ บางครั้งถูกเรียกว่าแนวคิดแบบ “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism)” ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดสาย “มนุษยสัมพันธ์” ที่เน้นเรื่องของการสื่อสารในองค์กร การสร้างระบบทำงานแบบทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งแก่นของแนวคิดนี้ก็คือการต้องสร้าง

สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองจากองค์กรที่ดี และเหมาะสมแล้ว ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน มีความสุขในการทำงาน สังคมการทำงานก็ดี งานมีประสิทธิภาพขึ้น และสุดท้ายแล้วผลประกอบการขององค์กรก็ดีขึ้น องค์กรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งแนวคิดนี้ค่อนข้างจะเป็นแนวคิดกระแสหลักและทรงอิทธิพลมากที่สุด ทั้งยังมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายที่สุดด้วย

1.2 หลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักมิชิแกน (The Michigan School) กลุ่มแนวคิดนี้ บางครั้งถูกเรียกว่าแนวความคิดแบบ “บริหารจัดการนิยม (Managerialism)” ซึ่งจะเน้นไปที่การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มากกว่าการบริหารจัดการเชิงบุคคล ซึ่งแนวคิดกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับฝ่ายจัดการมากกว่า โดยมองทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงเครื่องมือในกระบวนการทำงานหนึ่ง แต่ก็มีใจใส่ใจมากกว่าแต่ก่อน แนวความคิดนี้จะมุ่งเน้นไปที่ผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเป็นหลัก ซึ่งบางครั้งแนวความคิดนี้ก็ถูกเรียกว่า “ประโยชน์-กลไกนิยม (Utilitarian-instrumentalism)” คือมองผลประโยชน์ขององค์กรหรือผลประกอบการของบริษัทเป็นหลัก แต่ก็มีการบริหารทรัพยากรบุคคลอันเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

2.กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักรเองก็มีแนวความคิดในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายๆ กันกับทางกลุ่มนักคิดของสหรัฐอเมริกา โดยมีการนำเสนอแนวคิดออกมาเป็น 2 แนวทางใหญ่ๆ ดังนี้

2.1 กลุ่มแนวความคิดแบบอ่อน (Soft) กลุ่มนักคิดนี้ให้ความสำคัญที่มีน้ำหนักไปทาง “คน” มากกว่า “การบริหารจัดการ” โดยกลุ่มนี้เชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสามารถในตนเอง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยปลดปล่อยพลังตลอดจนศักยภาพของมนุษย์ออกมาได้ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวนี้จึงเน้นไปในเรื่องของความไว้วางใจกัน การสร้างพันธกิจผูกพัน (Commitment) เกี่ยวข้อง (Involvement) และ การมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร

2.2 กลุ่มแนวความคิดแบบแข็ง (Hard) กลุ่มนักคิดนี้ให้ความสำคัญที่มีน้ำหนักไปทาง “การบริหารจัดการ” มากกว่า “คน” โดยกลุ่มนี้เชื่อว่าการบริหารจัดการเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด หากบริหารจัดการดีจะทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้เช่นกัน สามารถใช้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าที่สุด แนวคิดนี้ยังสนับสนุนการบูรณาการ (Integrate) เรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ไม่ได้มุ่งเน้นที่การจัดการด้านทรัพยากรเป็นหลัก แต่จะมุ่งเน้นที่ระบบการบริหารจัดการก่อนเป็นอันดับแรก และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม เพื่อให้ระบบบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ในการพัฒนาธุรกิจยุคดิจิทัล เชื่อไหมว่า ไม่ว่าโลกจะเปลี่ยนไปอย่างไร “คน” ก็ยังเป็นคำตอบสุดท้ายอยู่ดี ในทุกๆ องค์กรต้องฝึกให้คนคิดโดยยึดหลัก การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) มีประโยชน์มากมาย ทั้งต่อบุคลากรไปจนถึงองค์กรเลยทีเดียว ซึ่งประโยชน์ในด้านต่างๆ นั้นมีดังนี้

1. ฝึกกระบวนการแก้ไขปัญหาตลอดจนหาทางออกที่เป็นลำดับขั้นตอน

ปกติเราอาจจะมีการหาทางแก้ปัญหาแบบสะเปะสะปะ ไม่มีการหาสาเหตุ หรือไม่มีการมองรอบด้าน กระบวนการนี้จะทำให้เรามองอย่างรอบคอบและละเอียดมากขึ้น ทำให้เราเข้าใจปัญหาได้อย่างถ่องแท้ และแก้ไข ได้ตรงจุด

2. มีทางเลือกที่หลากหลาย

การคิดบนพื้นฐานข้อมูลที่มีหลากหลาย ตลอดจนพยายามคิดหาวิถีทางหรือแฮร์ไอเดียที่ดีออกมา หลากหลายรูปแบบ ทำให้เรามองเห็นอะไรรอบด้าน และมีตัวเลือกที่ดีที่สุด ก่อนนำไปใช้แก้ปัญหาจริง หรือนำไป ปฏิบัติจริง

3. มีตัวเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด

เมื่อเรามีตัวเลือกหลากหลายเราก็จะรู้จักคิดวิเคราะห์ และการคิดวิเคราะห์นี้เองจะทำให้เราสามารถ เลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดได้ มีประสิทธิภาพมากกว่า

4. ฝึกความคิดสร้างสรรค์

การแฮร์ไอเดีย ตลอดจนระดมความคิดนั้น จะทำให้สมองเราฝึกคิดหลากหลายรูปแบบ หลากหลาย วิธีการ หลากหลายมุมมอง และทำให้เรารู้จักหาวิธีแปลกๆ ใหม่ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการฝึกความคิดสร้างสรรค์ที่ดี ที่เป็นพื้นฐานที่ดีในการแก้ปัญหา ตลอดจนการบริหารจัดการเช่นกัน

5. เกิดกระบวนการใหม่ตลอดจนนวัตกรรมใหม่

มีการคิดมากมายหลากหลายรูปแบบ ตลอดจนแฮร์ไอเดียดีๆ มากมาย การที่เราได้พยายามฝึกคิดจะ ทำให้เรามักค้นพบวิธีใหม่ๆ เสมอ หรือเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาได้เช่นกัน

6. มีแผนสำรองในการแก้ปัญหา

การคิดที่หลากหลายวิธีนอกจากจะทำให้เราสามารถวิเคราะห์เลือกวิธีที่ดีที่สุดได้แล้วนั้นก็ยังทำให้เรามี ตัวเลือกรสำรองไปในตัวโดยผ่านกระบวนการลำดับความสำคัญมาเรียบร้อยแล้ว ทำให้เราสามารถเลือกใช้แก้ปัญหา ได้ทันท่วงทีหากวิธีการที่เลือกไม่ประสบความสำเร็จ

7. องค์กรมีการทำงานอย่างเป็นระบบ

เมื่อบุคลากรถูกฝึกให้คิดอย่างเป็นระบบแบบแผนแล้วจะปลูกฝังระบบการทำงานที่ดี นั้นย่อมส่งผลให้ องค์กรมีการทำงานอย่างเป็นระบบ และทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย เพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรและ องค์กรไปในตัว