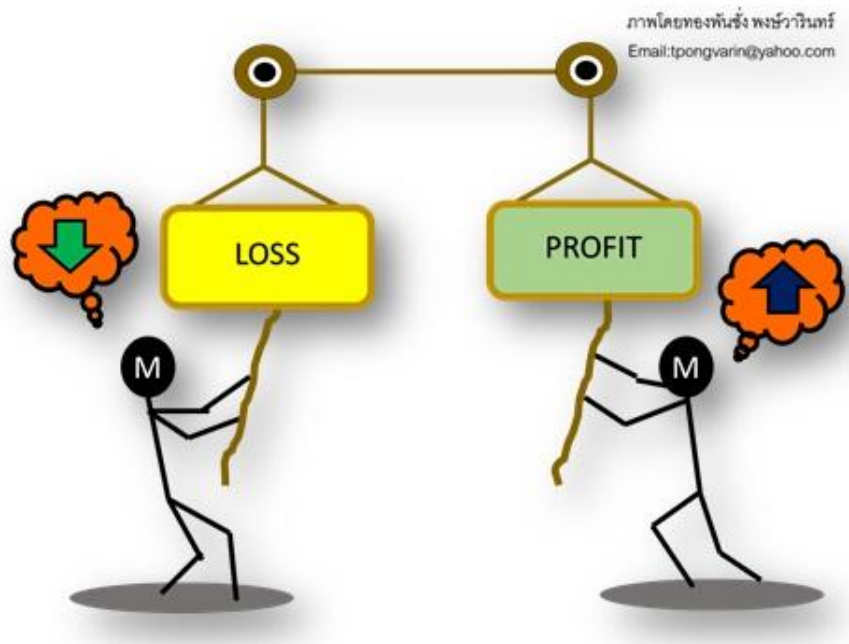


คน และการจัดการภายใน ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร

บทความโดย : อาจารย์ทองพันธ์ พงษ์วารินทร์

อีเมล : tpongvarin@yahoo.com

สวัสดีครับทุกท่านสัปดาห์ก่อนผมได้มีโอกาสไปบรรยายหลักสูตรการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ TQM (Total Quality Management) ให้กับบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งระหว่างบรรยายและดำเนินกิจกรรมกลุ่มจึงเกิดแนวคิด จึงนำมาแลกเปลี่ยนครับ



การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น จะสังเกตได้จากตามสื่อต่าง ๆ พบว่าธุรกิจบางประเภทเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วทำกำไรอย่างมากมาย เป็นกอบเป็นกำ ตรงกันข้ามกับธุรกิจบางประเภทที่ขาดทุนและต้องปิดกิจการไปอย่างน่าเสียดาย ซึ่งทั้ง ๆ ที่ในอดีตบริษัทเหล่านั้นมีกำไรสูงและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากประสบการณ์ที่ผ่านมา รวมทั้งจากการที่ได้ศึกษาจากตำราจำนวนมากมาย ทำให้สามารถยืนยันได้เลยว่า ปัจจัยเรื่องการบริหารงานบุคคล ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะส่งผลทำให้ธุรกิจของเราเจริญเติบโต หรือยังยืนต่อไปในปัจจุบันและอนาคต

การดำเนินกิจกรรมการผลิต (Production) และการบริการ (Service) เป็นกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่า (Value Added) ให้กับปัจจัยที่เราใส่เข้าไป เพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการที่ตรงตามแบบหรือสเปก (Spec) ที่เรากำหนดไว้ตั้งแต่ก่อนที่จะเริ่มการผลิต หรือให้บริการนั่นเอง สำหรับปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่จะประกอบด้วยเงินทุน (Money) คน (Men) เครื่องจักรและอุปกรณ์ (Machine tools and equipment) วัตถุดิบ (Material) ระบบการบริหารจัดการ (Management) ซึ่งรวมถึงวิธีการปฏิบัติงาน (Method) และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (ดังรูป)

จากการเปรียบเทียบผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานด้านปริมาณและคุณภาพ และผลกำไร หรือขาดทุนของบริษัทที่มี
 เงินทุน เทคโนโลยี และเครื่องจักรใกล้เคียงกัน หรือแทบจะเหมือนกัน จะพบว่าคนและการบริหารจัดการภายในองค์กร
 คือสองปัจจัยหลักที่สำคัญที่ส่งผลทำให้เกิดความแตกต่างกัน ซึ่งเปรียบเทียบได้ดังตาราง

หัวข้อ	บริษัทที่ต่ำกว่า	บริษัทที่ดีกว่า
1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	- ไม่ให้ความสำคัญ	- ให้ความสำคัญมาก
2. การคัดเลือกพนักงาน	- ไม่มีระบบคัดเลือกพนักงาน	- มีระบบการคัดเลือก และสัมภาษณ์ งานอย่างมีรูปแบบ
3. ค่าจ้าง เงินเดือน และ สวัสดิการ	- อยู่ในระดับปานกลาง	- มีการปรับค่าจ้างอยู่ในระดับต้นๆของ กลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน
4. การพัฒนาพนักงาน	- จัดอบรมตามที่พนักงานร้อง ขอ หรือตามข้อกำหนดของ ลูกค้า หรือกฎหมายแรงงาน	- จัดแผนการพัฒนาพนักงานแต่ละคน และจัดกิจกรรมส่งเสริมการปรับปรุง และ พัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง
5. การบริหารจัดการภายใน องค์กร	- มีลำดับชั้นตอนมาก และมี ความซ้ำซ้อน ทำให้เสียเวลา และสิ้นเปลืองทรัพยากรมาก	- ลำดับชั้นตอนน้อย และมีความยืดหยุ่น ใช้เวลาน้อย และใช้ทรัพยากรน้อยกว่า
6. การปรับปรุง และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง	- ไม่มี เน้นเฉพาะการทำงาน ประจำวัน	- จัดกิจกรรมการปรับปรุง และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง และมีการส่งเสริมให้ พนักงานได้นำเสนอแนวคิดเพื่อการ ปรับปรุงงาน และมีการประกวดแข่งขัน ประจำปี เช่น กิจกรรม 5ส.QCC Kaizen Theme Achievement Idea Suggestion เป็นต้น

จากการเปรียบเทียบผลลัพธ์พบว่า งานลักษณะเดียวกัน บริษัทที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีกว่าจะใช้เวลา
 และจำนวนพนักงานน้อยกว่า แต่ผลลัพธ์ของงานจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่าบริษัทที่มีระบบบริหารจัดการ
 ที่ต่ำกว่า ซึ่งผมคิดว่าอาจเป็นเพราะ “พนักงานที่มีคุณภาพคือ มีความรู้ และประสบมากกว่า กรอบกับการได้รับเงินเดือน
 และสวัสดิการที่สูงกว่า จึงส่งผลทำให้พวกเขาทำงานได้ดีกว่า” ซึ่งก็สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่
 หลาย ๆ ท่านเคยศึกษาอย่างไรก็ดี จริง ๆ แล้วทั้งสองบริษัทอาจมีอะไรที่ผมไม่ทราบอีกมากก็เป็นได้ สุดท้ายขอฝากให้ท่าน
 ลองทบทวนว่าบริษัทของท่านมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไร แล้วลองนำไปปรับปรุงดูนะครับ