

Total Employees Management (TEM):

แนวทางใหม่ในการบริหารบุคลากรในอนาคต



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

วันที่โพสต์บทความ : 2004-06-08

ในอดีตและปัจจุบันองค์กรต่างๆมักจะบริหารคนเพียงแค่บางส่วนของชีวิตคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมักจะบริหารเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำโดยตรง เช่น ถ้าจะอบรมก็จะอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อให้ทำงานเป็น ทำงานได้ หรือทำงานดีขึ้น และดูแลความเป็นอยู่ของคนเฉพาะความเป็นอยู่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น มีสวัสดิการรักษาพยาบาล เพราะถ้าเจ็บป่วยก็มาทำงานไม่ได้ จะมีเพียงบางองค์กรที่อาจจะมีการดูแลบุคลากรครอบคลุมไปถึงครอบครัวบ้าง เช่น ค่ารักษาพยาบาลครอบครัว แต่ก็ยังเป็นเพียงบางส่วนที่ช่วยดึงดูดให้บุคลากรยังคงทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปเพราะกลัวว่าถ้าออกไปอยู่ที่อื่นจะไม่มีสวัสดิการแบบที่ได้อยู่

พนักงานเปรียบเสมือนต้นไม้หนึ่งต้น ถ้าองค์กรต้องการจะให้ต้นไม้ต้นนั้นอุดมสมบูรณ์และผลิดอกออกผลได้ดีนั้น องค์กรจะทำหน้าที่เพียงแค่นำพรุนดินอย่างเดียวก็ไม่ได้ เพราะต้นไม้บางต้นอาจจะเกิดจากพันธุ์ที่ไม่ได้ ต้นไม้บางต้นอาจจะไม่เหมาะกับดินตรงนั้น ต้นไม้บางต้นเกิดจากการผสมข้ามสายพันธุ์ ต้นไม้บางต้นไม่เหมาะสมที่ที่ต้องการของศัตรูพืช

การบริหาร คน " หรือบุคลากรขององค์กรก็เช่นเดียวกัน ถ้าเราต้องการหวังผลเลิศในการบริหารคน เราคงจะดูแลแค่เพียงส่วนหนึ่งของชีวิตเขาคงจะไม่ได้อีกต่อไป ผมคิดว่าการบริหารบุคลากรในอนาคต จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าไปบริหารจัดการชีวิตคนทั้งชีวิตในทุกๆส่วน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเข้าไปก้าวก่ายชีวิตของเขา เพียงแต่บางเรื่องเราสามารถบังคับได้ บางเรื่องเป็นเพียงผู้สนับสนุน บางเรื่องเราเป็นเพียงที่ปรึกษา บางเรื่องเราเป็นเพียงผู้ทำหน้าที่สรรหาโอกาสในการบริหารชีวิตมาให้คนในองค์กรของเราเท่านั้น

การบริหารบุคลากรในอนาคต น่าจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับดังนี้

ระดับที่ 1 : บริหารชีวิตการทำงาน

สำหรับบทบาทในระดับนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อยคือ

- **บริหารคนให้ทำงานได้และทำงานเป็น** ผมเชื่อว่าในอนาคต การบริหารชีวิตการทำงานของบุคลากร ถือเป็นบทบาทหน้าที่พื้นฐานที่ทุกองค์กรต้องมี อาจจะเป็นเพราะการแข่งขัน หรืออาจจะเกิดจากกฎหมายที่ดูแลความเป็นอยู่ของคนทำงานที่มีมาตรฐานสูงขึ้นก็ตามแต่ สุดท้ายในส่วนนี้ไม่ค่อยมีความแตกต่างกันมากนัก จุดที่จะทำให้องค์กรมีความแตกต่างกันคือ กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เช่น องค์กรมีสวัสดิการขั้นพื้นฐาน เช่น การรักษาพยาบาลเหมือนกัน แต่บางองค์กรอาจจะจ่ายให้ทั้งหมดแต่วงเงินน้อย ในขณะที่บางองค์กรจ่ายให้ครึ่งเดียวแต่ไม่จำกัดวงเงิน เป็นต้น ซึ่งความแตกต่างเรื่องกลยุทธ์ในการบริหารจัดการข้อนี้ในอนาคต ไม่ใช่สิ่งที่จะทำให้องค์กรต่างๆเกิดความได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงของการบริหารบุคลากรกันมากนัก เพราะเป็นสิ่งที่มีแล้วไม่ได้จูงใจพนักงาน เพียงแต่ถ้าองค์กรใดไม่มี ก็อาจจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจของพนักงานเท่านั้น
- **บริหารคนให้ทำงานดีขึ้น** การบริหารคนในอนาคตจะต้องลงลึกถึงความต้องการนอกเหนือจากความต้องการขั้นพื้นฐานในการเข้ามาทำงานในองค์กรของพนักงานแต่ละคน เพราะจุดนี้คือจุดที่จะช่วยกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน และทุ่มเทกำลังความสามารถอย่างเต็มที่ คนบางคนจะทำงานดีก็ต่อเมื่อได้รับการยอมรับจากสังคม คนบางคนจะทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ถ้าได้ทำงานที่ตัวเองชอบ ดังนั้นในหัวข้อนี้องค์กรจะต้องเติมเต็มความต้องการของคนแต่ละคนอย่างเหมาะสม ด้วยการบริหารแรงจูงใจของคน อาจจะใช้รางวัลหรือผลตอบแทนต่างๆมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

สรุป การบริหารในระดับที่หนึ่ง มุ่งเน้นผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ไม่ทำไม่ได้เกิดผลประทบต่อองค์กรทันที (ต้องทำ)

ระดับที่ 2 : บริหารชีวิตส่วนตัว (ผลประโยชน์ส่วนตัวที่ส่งผลกระทบต่องาน)

ในระดับนี้องค์กรน่าจะทำหน้าที่ในการจัดหาโอกาสให้พนักงานในระดับที่ 1 นั้นอาจจะช่วยให้พนักงานทำงานได้และทำงานดีได้ แต่อาจจะไม่การันตีว่าจะทำงานได้และทำงานดีตลอดไปหรือไม่ เพราะพนักงานอยู่กับองค์กรประมาณวันละ 8 ชั่วโมง แต่อยู่ภายนอก 16 ชั่วโมงต่อวัน ดังนั้น ผลกระทบของสิ่งที่เกิดจาก 16 ชั่วโมงที่องค์กรไม่ได้เข้าไปดูแลชีวิตของพนักงานนั้น อาจจะส่งผลกระทบต่อชีวิตการทำงาน 8 ชั่วโมงที่อยู่ในองค์กรได้ เช่น มีปัญหาครอบครัว ปัญหาหนี้สิน ปัญหาสุขภาพ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อชีวิตการทำงานโดยตรงอย่างแน่นอน ต่อให้คนๆนั้นมีฝีมือในการทำงานดีเพียงใด แต่ถ้าใจร้ายแค้น แต่ถ้าสุขภาพอ่อนแอ รับรองได้ว่าความสามารถในการทำงานที่มีอยู่คงจะไม่มี ความหมายอะไรต่อองค์กร

หนทางหนึ่งที่คุณคิดว่าการบริหารคนในอนาคตจะต้องขยายขอบเขตออกไปคือ การให้คำปรึกษาเพื่อให้พนักงานสามารถวางแผนชีวิตเป็น บริหารตัวเองและครอบครัวได้ ส่วนวิธีการในการดำเนินงานอาจจะใช้มืออาชีพทางด้าน การให้คำปรึกษาในด้านจิตวิทยาหรือมีหน่วยงานขึ้นรองรับงานในส่วนนี้โดยตรงก็ได้ เพราะบทบาทในส่วนนี้จะช่วยให้สิ่งที่ยังคงทำได้ทุ่มเทพัฒนาฝีมือในการทำงานของคนได้มีโอกาสนำมาใช้ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

สรุป การบริหารในระดับที่สอง มุ่งเน้นผลประโยชน์ของพนักงานที่ส่งผลกระทบต่อประโยชน์ขององค์กรในทางอ้อม ไม่ทำก็ไม่เป็นไรในระยะสั้น แต่อาจจะกระทบในระยะยาว (ควรจะทำ)

ระดับที่ 3 : พัฒนาคุณภาพชีวิตโดยรวม

ในระดับนี้องค์กรจะต้องมองถึงผลสำเร็จในชีวิตของคนให้มากกว่าผลประโยชน์ขององค์กรแล้ว ซึ่งในปัจจุบันนี้อาจจะยากที่จะเป็นไปได้ แต่ผมเชื่อว่าวันหนึ่งองค์กรต่างๆจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้กันมากขึ้น เพราะถ้าเราส่งเสริมให้ชีวิตคนมีคุณภาพ ผลที่จะติดตามมาคือสังคมมีคุณภาพมากขึ้นเช่นกัน คำถามว่าองค์กรจะทำได้บ้าง แนวทางที่ผมคิดว่าน่าจะเป็นไปได้คือ การสรรหาโอกาสในชีวิตให้กับบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการป้อนข้อมูลข่าวสาร การเชื่อมโยงความก้าวหน้าในอาชีพกับองค์กรอื่นๆ (ถ้าเขาไม่สามารถเติบโตในองค์กรของเราได้แล้ว) การแนะนำอาชีพ การส่งเสริมให้พนักงานได้ออกไปประกอบอาชีพส่วนตัวที่ตัวเองอยากจะทำโดยมีองค์กรเป็นผู้สนับสนุน แนะนำ หรืออาจจะเป็นที่เลี้ยง ตัวอย่างเช่น บุคลากรที่ทำงานโรงพยาบาลอาจจะอยากออกไปเปิดคลินิกของตัวเอง แต่อาจจะขาดความรู้ในการบริหารจัดการ องค์กรก็อาจจะส่งเสริม สนับสนุนให้ ส่วนสนับสนุนแล้วจะมีเงื่อนไขอะไรซึ่งกันและกันบ้างก็ว่ากันไปตามความเหมาะสม

บทบาทการบริหารบุคลากรในระดับนี้ จะช่วยป้องกันปัญหาที่องค์กรต่างๆกำลังเจออยู่ในปัจจุบันคือ แย่งคนกลุ่มเดียวกันจนทำให้ค่าตัวของคนกลุ่มเล็กๆกลุ่มหนึ่ง(อาจจะเพียงสิบเปอร์เซ็นต์ของตลาดแรงงาน)สูงเกินไป องค์กรจะต้องคำนึงถึงการคืนกำไรสู่สังคมโดยการคืนคนเก่งคนดีให้กับสังคมมากกว่ามานั่งแย่งคนเก่งคนดีกันเพียงอย่างเดียว

สรุป การบริหารในระดับที่สาม มุ่งเน้นผลประโยชน์ของพนักงานและสังคมเป็นหลัก สิ่งที่องค์กรจะได้รับคือชื่อเสียงและการรับผิดชอบต่อสังคม (Social Accountability) ในระดับนี้ไม่ทำก็ไม่มีความเสียหายอะไร (น่าจะทำ)

การบริหารคนในองค์กรจำเป็นต้องอย่างที่ยังจะต้องเริ่มต้นจากผลประโยชน์ขององค์กรก่อนเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้ แต่สุดท้ายองค์กรจะต้องมองไปถึงผลประโยชน์ของบุคลากรหรือตัวคนแต่ละคนด้วยว่าเขาต้องการอะไรในชีวิต และท้ายสุดก็ต้องมองถึงคุณภาพของคนในสังคมโดยรวม ถ้าองค์กรใดสามารถวางแผนเพื่อประสานผลประโยชน์ทั้งสามระดับนี้ได้ น่าจะเป็นองค์กรที่มีคุณค่าทั้งในสายตาของนักลงทุน บุคลากร และสังคม ผมคิดว่าถึงเวลาแล้วที่องค์กรควรจะทำเส้นทาง (Road Map) เพื่อนำองค์กรไปสู่การบริหารคนอย่างมีคุณค่าในสายตาของทุกกลุ่มคน