

กลยุทธ์การคิดสวนทาง

เพื่อสร้างความแตกต่างในการบริหารคน



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

narongwit@peoplevalue.co.th

peoplevalue@yahoo.com

วันที่โพสต์บทความ : 2004-08-09

พฤติกรรมอะไรก็ตามที่เราเริ่มทำใหม่ๆ เราจะรู้สึกว่ายาก ต้องคิดก่อนทำ ทำครั้งแรกกับครั้งที่สองยังไม่เหมือนกัน แต่ถ้าเราทำพฤติกรรมนั้นบ่อยๆ พฤติกรรมนั้นก็กลายเป็นนิสัยถาวร เมื่อไหร่ก็ตามที่พฤติกรรมในเรื่องนั้นเป็นนิสัยที่ถาวรแล้ว สิ่งที่จะติดตามมาก็คือเราจะคิดน้อยลง เราจะไตร่ตรองน้อยลง เพราะมันเกือบจะกลายเป็นพฤติกรรมอัตโนมัติไปแล้ว และเมื่อไหร่ก็ตามที่เราใส่ใจพฤติกรรมอัตโนมัติมากเกินไป ความเสี่ยงในชีวิตก็มีมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ตอนที่เราฝึกขับรถใหม่ๆ เราจะระมัดระวังมาก แต่เมื่อเราขับรถเก่งแล้วและเวลาผ่านไปนานเรามีประสบการณ์มากขึ้น เราจะลดความระมัดระวังลงไป เพราะเราเชื่อใจในพฤติกรรมการขับรถที่เป็นอัตโนมัติของเรามากเกินไป เช่น ถ้าเราคุยโทรศัพท์ในขณะที่กำลังขับรถอยู่ พอขับไปเจอถนนเปียกเนื่องจากฝนตก เราจะสามารถใช้พฤติกรรมอัตโนมัติ(เคยทำแบบนี้ทุกครั้ง)ในการปรับการขับรถให้เหมาะกับสภาพถนนที่เปียกนั้นได้ไม่ยาก แต่...ถ้าถนนที่เปียกไม่ใช่เป็นเพราะฝนตก แต่เปียกเพราะน้ำมัน โอกาสที่เราจะดึงพฤติกรรมอัตโนมัติในการขับรถบนสภาพถนนที่เปียกฝนมาใช้มีมาก และจุดนี้เองที่ทำให้เราขาดความระมัดระวังหรือขาดความรอบคอบไป เพราะมันแต่ใส่ใจพฤติกรรมอัตโนมัติ

ในทางการบริหาร “คน” ก็เช่นเดียวกัน กรุณาอย่าทำอะไรที่เป็นประเพณีปฏิบัติ เช่น จ่ายค่าเบี้ยขยัน จ่ายโบนัสตามอายุงาน มีค่ารักษาพยาบาล มีประกันชีวิต ฯลฯ จนบางครั้งในบางเรื่องเราก็ตอบไม่ได้เหมือนกันว่า สิ่งที่เราจัดให้พนักงานนั้นให้ทำไม วัตถุประสงค์ตอนที่ให้ใหม่ๆก็ตอนนั้นเหมือนหรือต่างกัน หลายองค์การเสียเวลากับสิ่งที่เรียกว่า “ทำเพื่อทำ” เป็นอย่างมาก สรุปง่ายๆคือใช้วิธีการบริหารคนแบบเดิมๆจนเป็นนิสัยขององค์กรไปแล้ว สุดท้ายการบริหารคนขององค์กรก็ไม่แตกต่างอะไรไปจากพฤติกรรมอัตโนมัติของคนนั่นเอง ทำให้องค์กรมีความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น เมื่อต้องไปเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ผมอยากจะเสนอแนะให้คนที่ทำหน้าที่ในการบริหารคนขององค์กรต่างๆ ลองหยุดคิดและทบทวนการบริหารคนในเรื่องต่างๆสักนิดหนึ่งว่าสิ่งที่เรากำลังทำอยู่ ปฏิบัติกันอยู่นั้นทำไปทำไม วัตถุประสงค์คืออะไร และ ณ ปัจจุบันยังตอบวัตถุประสงค์นั้นๆอยู่หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ถ้าไม่กรุณาคิดหาแนวทางใหม่ๆจะดีกว่านะครับ

เพื่อให้เห็นตัวอย่างและแนวทางในการคิดต่างในเรื่องการบริหารคน วันนี้ผมขอยกเอาวิธีการคิดแบบสวนทางมาใช้ดูก็แล้วกันนะครับ ตัวอย่างเช่น

• การสรรหามูลค่า

ในยุคของการแข่งขันแย่งตัวบุคลากรกันสูง หลายองค์กรมักจะต้องออกไปเสาะแสวงหาคนเก่งๆเพื่อให้มาทำงานกับองค์กร บางครั้งก็ต้องใช้บริษัทนายหน้าไปหามาให้ ลองคิดว่าทุกองค์กรก็ใช้วิธีการแบบนี้ แล้วความแตกต่างคืออะไร ไม่มี ยกเว้นแต่เงื่อนไขการจ้างเท่านั้นที่แตกต่างกัน การหาคนแบบนี้ไม่ต่างอะไรจากกลยุทธ์การขาย (Sales Strategy) ที่จะต้องเดินไปหาลูกค้า นำเสนอสินค้า สินค้าใครดีกว่า ใครมีโปรโมชั่นของแจกแถมมากกว่าก็ขายได้ ใครเข้าถึงลูกค้าก่อนมีโอกาสขายได้ก่อน

เป็นไปได้หรือไม่ที่ ... เราจะต้องเปลี่ยนแนวทางการสรรหาคนโดยใช้กลยุทธ์แบบฝ่ายขาย มาเป็นกลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อสังคมให้กับคนที่เก่งๆในสาขานั้นๆเข้ามาช่วยอย่างน้อยเราก็จะได้มีฐานข้อมูลของบุคลากรที่เก่งในอาชีพนั้นๆอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ มีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการประกวดให้รางวัล ฯลฯ แนวทางนี้นอกจากจะช่วยให้บุคลากรกลุ่มนี้รู้จักและมีความผูกพันกับองค์กรของเรามากยิ่งขึ้นแล้ว ยังเป็นโอกาสที่องค์กรจะรู้จักบุคลากรเหล่านี้ได้มากขึ้นเช่นกัน ไม่ต้องเสี่ยงกับการลองผิดลองถูกในการสรรหาว่าจ้างเหมือนที่ผ่านมา เพราะเราได้รู้จักกับคนกลุ่มนี้มาก่อนล่วงหน้า รู้จักนิสัยใจคอ รู้จักฝีมือลายมือมาแล้ว ถ้าบริษัทไหนที่การตลาดทำกิจกรรมแบบนี้อยู่แล้ว ทางฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็น่าจะดำเนินการพ่วงไปกับทางการตลาดได้เลยนะครับ อย่างน้อยคนที่มาร่วมก็เสียเวลาให้ข้อมูลกับเราเพิ่มขึ้นเพียงนิดเดียว

สรุปข้อคิดกระตุ้นความคิดคือทำอย่างไรให้คนเก่งที่สุดในแต่ละอาชีพ เดินเข้ามาสมัครงานกับเรา ?

• การรักษาคคนไม่ให้ออกจากงาน

หน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหนึ่งคือพยายามโน้มน้าวไม่ให้พนักงานลาออก ไม่ว่าจะโน้มน้าวตั้งแต่ก่อนที่เขาจะตัดสินใจยื่นใบลาออกหรือโน้มน้าวตอนที่เขายื่นเรียบร้อยแล้ว วิธีการแบบนี้ที่ไหนเขาก็ทำกันครับ ไม่มีอะไรแตกต่าง และได้ผลบ้างไม่ได้ผลบ้าง บางคนโน้มน้าวแล้วยังไม่พอ ยังปรับเงินเดือนเพิ่มให้อีกสรุปว่าเขาอยู่ต่อเพราะได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น แต่พออยู่ไปสักเดือนสองเดือน เขาก็ลาออกไปอยู่ที่อื่นอีกเพราะฐานเงินเดือนสูงขึ้นแล้ว ไปต่อรองกับที่ใหม่ได้เพิ่มมากขึ้น

เป็นไปได้หรือไม่ที่ ... แทนที่จะมานั่งปิดน้ำเมื่อก๊อกน้ำรั่วแล้ว ให้ลองใช้วิธีการตรวจสอบเชิงป้องกัน โดยดูว่ามีจุดไหนบ้างที่อาจจะทำให้น้ำรั่ว นั่นก็หมายความว่าองค์กรจะต้องล้วงลึกไปถึงใจของคนเก่งๆในองค์กรให้ได้ว่าเขาคิดอะไรอยู่กับชีวิตการทำงาน เขามีเป้าหมายชีวิตในเรื่องหน้าที่การงานเป็นอย่างไร เขามีแผนในการออกหรือเปลี่ยนงานอย่างไรบ้าง แต่ทุกคนจะมีจุดตัดสินใจเกี่ยวกับการออกจากงานด้วยอะไร เวลาที่เหมาะสมคือเมื่อไหร่ หลายท่านอาจจะมีคำถามว่าแล้วจะทราบได้อย่างไรว่าเขาคิดอะไรอยู่ คำตอบก็คือองค์กรต้องทำหน้าที่เป็นผู้ให้ ให้ความรู้ ให้ความคิด ให้เทคนิคและที่เลี้ยงในการวางแผนชีวิตของรายบุคคลแก่คนที่เราต้องการให้เขาอยู่กับองค์กรเรานานๆ เราอาจจะต้องใช้คนกลุ่มหนึ่งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาหรือหาที่ปรึกษาส่วนบุคคลจากภายนอกก็ได้

สรุป ข้อคิดกระตุ้นความคิดคือ ทำอย่างไรจึงจะช่วยให้อันที่เรารู้ว่าบุคลากรที่เก่ง ๆ เขาคิดอะไรอยู่ แล้วเราจะเข้าไปช่วยเติมเต็มเป้าหมายชีวิตของเขาได้อย่างไร ?

• การเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่งแบบเดิมคือ องค์กรมักจะเป็นคนกำหนดว่าใครควรจะได้เลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นประกาศจึงออกมาให้เห็นเสมอว่า “ เพื่อความเหมาะสม จึงประกาศแต่งตั้ง.... ” แต่ประกาศก็รู้แล้วว่าองค์กรคิดอยู่ฝ่ายเดียวว่าเขาควรจะได้เลื่อนตำแหน่ง บางครั้งการเลื่อนตำแหน่งคนบางคนที่รู้สึกว่าเป็นการบังคับแบบเขาไม่เต็มใจด้วย เนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งแบบเดิมดูที่ความรู้ ความสามารถอายุงานและการยอมรับจากคนอื่น แต่ลืมไปว่าปัจจัยสำคัญที่หลายองค์กรลืมพิจารณาไปคือ ใจของพร้อมและอยาก (แรงจูงใจ) หรือไม่กับตำแหน่งใหม่ที่องค์กรเสนอให้

เป็นไปได้หรือไม่ที่... คิดเสียใหม่ว่า การเลื่อนตำแหน่งต้องเป็นการให้บุคลากรนำเสนอเลื่อนตำแหน่งตัวเองหรือให้บุคคลอื่นในองค์กรเป็นผู้นำเสนอชื่อแต่เจ้าตัวต้องเห็นชอบด้วยก่อน โดยที่องค์กรมีหน้าที่พิจารณาว่าบุคคลนั้นๆสมควรจะได้เลื่อนตำแหน่งหรือไม่ โดยมีเงื่อนไขหรือกติกาที่ผู้ขอสมัครได้รับทราบแล้วล่วงหน้า เพราะถ้าเป็นเช่นนี้เราจะได้คนที่เขาพร้อมทั้งความรู้ความสามารถ การยอมรับ และใจที่อยากจะเป็นหัวหน้าด้วย ถ้าเป็นแบบนี้ต่อไปคงจะต้องเปลี่ยนคำที่เขียนในใบประกาศเลื่อนตำแหน่งเสียใหม่ว่า “ จากการศึกษาคุณสมบัตินี้และความพร้อมของนาย.....แล้ว บริษัทฯ เห็นชอบ/อนุมัติให้นาย....ดำรงตำแหน่ง....ตามที่ได้เสนอ...”

สรุป ข้อคิดกระตุ้นความคิดคือ ทำอย่างไรให้บุคลากรอยากเลื่อนตำแหน่งและพิจารณาตัวเองเป็นอันดับแรก ก่อนที่จะให้องค์กรพิจารณาอนุมัติ ?

• การฝึกอบรม

ประเพณีปฏิบัติในการฝึกอบรมคือฝ่ายฝึกอบรมจะสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี บางหลักสูตรหน่วยงานก็ส่งลูกน้องไปเอง อบรมไปอบรมมาหลายปี ก็เหมือนกับย่ำอยู่กับที่ เพราะเนื้อหาหลักสูตรเดิมๆ คนเข้าอบรมกลุ่มเดิม เปลี่ยนชื่อหลักสูตร เปลี่ยนวิทยากร สถาบันจัดฝึกอบรม เปลี่ยน

สถานที่และบรรยากาศ สุดท้ายยังหาคำตอบไม่ได้ว่าองค์กรได้อะไรจากการฝึกอบรม แต่ปัจจุบันการฝึกอบรมก็ถือเป็นประเพณีปฏิบัติหรือพฤติกรรมอัตโนมัติที่จัดกันอยู่เรื่อยๆ ไม่มีที่ท่าว่าจะเลิกหรือจะเปลี่ยน

เป็นไปได้หรือไม่ที่... จะให้บุคลากรวางแผนพัฒนาตนเอง โดยองค์กรมีหน้าที่เพียงกำหนดเงื่อนไขในเรื่องที่ฝึกอบรม ทรัพยากร/งบประมาณต่อคน เวลา และแนวทางในการวัดผล เพื่อเป็นกรอบให้ทุกคนวางแผนพัฒนาตนเอง เช่น พนักงานตำแหน่งนี้น่าจะอบรมอะไรบ้าง อะไรเป็นหลักสูตรที่ควรอบรมก่อนหลัง ถ้าอบรมผ่านหมดตามแผนแล้วพนักงานจะได้อะไร และที่สำคัญพนักงานจะต้องนำเสนอแนวทางในการวัดผลความสามารถที่เพิ่มขึ้น และแนวทางการนำไปใช้งานจริง รวมถึงแนวทางในการติดตามผลการฝึกอบรมด้วย และถ้าพนักงานสามารถทำได้ตามที่กำหนดไว้ ก็น่าจะมีรางวัลหรือสิ่งจูงใจให้ด้วย เพื่อเสริมแรงบวกให้เขาพัฒนาตัวเองในปีต่อไป ใครที่ไม่พัฒนาตัวเองหรือพัฒนาไม่ได้ก็จะมีที่เสียดใจคือ ฝ่ายฝึกอบรมซึ่งควรจะเปลี่ยนจากผู้จัดฝึกอบรมมาเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาในการพัฒนาตนเองของคนในองค์กรว่า ถ้ามีหลักสูตรทั้งหมดนี้มีเวลาที่ปี มีงบประมาณส่วนบุคคลเท่านี้ ควรจะขอให้มีการจัดในองค์กรหรือจะแนะนำไปเข้าอบรมภายนอก น่าจะเป็นแนวทางที่ดีกว่ามานั่งจัดฝึกอบรมเหมือนเดิมนะครับ

สรุป ข้อคิดกระตุ้นความคิดคือ ทำอย่างไรให้บุคลากรต้องรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง โดยมีองค์กรเป็นที่ปรึกษา/พี่เลี้ยง/ผู้ให้การสนับสนุน ? (เป็นกลยุทธ์ในการย้ายความรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรจากองค์กรกลางไปสู่ความรับผิดชอบของแต่ละคน เหมือนการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นครับ)

• การบริหารผลตอบแทน

ในอดีตและปัจจุบันองค์กรเป็นผู้กำหนดว่าใครควรจะได้ผลตอบแทนเท่าไร ตำแหน่งนี้ได้มาก ตำแหน่งนี้ได้ก็น้อย ก็ดีตรงที่ลดความขัดแย้งในองค์กรได้ระดับหนึ่ง แต่บทเรียนที่ผ่านมาคนทำงานมักจะคิดว่าในเมื่อเขาให้เงินเดือนเราเท่านี้ เราควรจะทำงานให้คุ้มค่าเงินเดือน แต่อย่าทำจนเกินคุ้ม เพราะยังไงเขาก็ให้เงินเดือนเราเท่าเดิม ถึงจะมีการปรับเงินเดือนประจำปีก็ยังไม่คุ้มเท่าไร คนมักจะคิดเสมอว่าการเป็นลูกจ้างไม่ใช่แนวคิดของการ “ทำมากได้มาก ทำน้อยได้น้อย” เหมือนกับการทำกิจการของตัวเอง จึงมีการกักความรู้ความสามารถไว้ระดับหนึ่ง จะมากจะน้อยก็ขึ้นอยู่กับทัศนคติของแต่ละบุคคล สุดท้ายคนจะรอว่าเมื่อไหร่ให้ผลตอบแทนเยอะแล้วจะทำมากขึ้น ในขณะที่องค์กรรอดูว่าเมื่อไหร่ทำงานมากขึ้นจะให้เงินเดือนเพิ่มขึ้น ต่างฝ่ายต่างรอกันไปรอกันมา จนฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรอไม่ไหว เช่น เมื่อนายจ้างรอไปไหวก็จะบอกให้ลูกจ้างออกไปรอเงินเดือน (จากองค์กรอื่น) อยู่ที่บ้านก่อน เมื่อลูกจ้างรอไม่ไหวก็มักจะออกไปรับเงินเดือนเพิ่มที่องค์กรอื่นเหมือนกัน

เป็นไปได้หรือไม่ที่... จะกำหนดผลตอบแทนขั้นต่าระดับหนึ่งให้แต่ละตำแหน่ง ส่วนที่เหลือให้ผู้ดำรงตำแหน่งนำเสนอขององค์กรว่าเขาจะทำอะไรให้องค์กรและเขาต้องการผลตอบแทนเท่าไร ภายใต้เงื่อนไขที่องค์กรกำหนด และผลที่ได้จากข้อเสนอของพนักงานจะต้องวัดได้ คำนวณออกมาเป็นตัวเงินหรือผลประโยชน์ที่ชัดเจน พูดย่อยๆ คือเป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้คิดเอง ทำเอง ทำมากได้มาก ทำน้อยได้เท่ากับผลตอบแทนขั้นต่าที่องค์กรกำหนด เพราะผมเชื่อว่าพนักงานหลายคนในองค์กรมีความรู้ความสามารถสูงกว่าผู้บริหารบางคน ถ้าลอง

ได้ให้โอกาสเขาแล้ว แวของนักบริหารอาจจะเกิดขึ้นได้เหมือนกัน ถึงแม้เขาจะมีอำนาจเพียงแค่งานที่เขา
รับผิดชอบก็ตาม

**สรุป ข้อคิดกระตุ้นความคิดคือ ทำอย่างไรให้บุคลากรบริหารผลตอบแทนของตัวเองบนพื้นฐาน
ของผลงาน ?**

จากแนวคิดทั้งหมดที่ได้นำเสนอมานี้ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นไปได้ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นไป
ไม่ได้เช่นกัน แต่ที่ยกตัวอย่างมานี้เพื่อให้องค์กรได้หยุดคิดกันสักนิดว่าสิ่งที่เรากำลังทำอยู่เป็นสิ่งที่ควรจะเป็นหรือ
สิ่งที่ถือเป็นประเพณีปฏิบัติที่เขาทำกันทั่วไป แล้วที่ทำอยู่นั้นมันได้ผลหรือไม่ รวมถึงเป็นการกระตุ้นให้ผู้อ่านได้
เห็นว่าแนวทางในการบริหารบุคลากรยังมีอีกมากมาย เพียงแต่ยังไม่มีใครลองคิดและนำมาศึกษาอย่างจริงจัง
เท่านั้น ผมเชื่อว่าแนวคิดที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ส่วนหนึ่งเกิดจากความฝันที่เป็นไปไม่ได้ในเวลาหนึ่ง กับ
องค์กรหนึ่ง แต่อาจจะเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ในอีกช่วงเวลาหนึ่งหรือกับองค์กรหนึ่ง ผมจึงอยากจะให้ผู้บริหารองค์กร
และผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาแนวคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่
แตกต่างและดีกว่าให้มากกว่าที่จะดูแค่ทำงานปัจจุบันได้ดีหรือไม่ สุดท้ายนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่าองค์กรในบ้านเรา
จะเป็นผู้นำในการสร้างแนวคิดที่แตกต่างในการบริหารบุคลากรให้กับวงการบริหารคนทั้งในระดับภูมิภาคและ
ระดับโลกได้ นะครับ