

{jcomments on}แนวทางการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารคนในองค์กร

หัวใจสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่างๆ ไม่ได้อยู่ที่ประสิทธิภาพของเครื่องมือหรือวิธีการที่นำมาใช้ในการพัฒนาเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรได้พัฒนาบุคลากรถูกที่ถูกจุดหรือไม่

ถ้าจะพูดง่าย

ๆแบบภาษาชาวบ้านก็คือ

“

เกาถูกที่คัน

”

หรือไม่

หลายองค์กรได้นำเอาเครื่องมือการบริหารจัดการที่ทันสมัยจากต่างประเทศเข้ามาใช้

แต่สุดท้ายปัญหาการบริหารคนก็ยังคงมีอยู่เหมือนกัน เพราะจัดยาไม่ตรงกับโรค

หรือไม่ก็ไม่รู้สาเหตุที่แท้จริงของโรคคืออะไร

มีหลายองค์กรสอบถามผมว่าเราจะมีแนวทางหรือวิธีการอย่างไรบ้างที่จะสำรวจ ค้นหาและประเมินปัญหาในการบริหารคนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับวิธีการที่หลายองค์กรนิยมใช้ในการประเมินปัญหา คือ การพูดคุยสอบถาม

การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม การใช้กล่องรับความคิดเห็น ฯลฯ

แต่สุดท้ายผู้บริหารองค์กรก็ยังรู้สึกว่าปัญหาที่ได้มานั้นไม่ใช่ปัญหาที่แท้จริง

เพราะมันไม่ตรงกับความรู้สึกของตัวผู้บริหารเอง หรือไม่ก็พอนำไปแก้ไขปัญหาลแล้ว

ปัญหาเรื่องคนก็ยังไม่จางหายไป

ผมคิดว่ากรณีที่หลายองค์กรเริ่มหันกลับมามองที่การค้นหาปัญหามากกว่าการหาเครื่องมือมาแก้ไขปัญหานั้นจะเป็นจุดเปลี่ยนที่ดีขององค์กรในบ้านเราในปัจจุบันและอนาคต

เพราะถ้าตราบดีที่เรายังไม่รู้ว่าปัญหาที่แท้จริงในการบริหารคนของเราคืออะไร ต่อให้ใช้เงินลงทุนไปมากเท่าไร ต่อให้ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการคนสมัยใหม่อย่างไรก็คงจะไม่ได้ผล

แถมยังเสียเงินเสียเวลาไปแบบไม่คุ้มค่าอีกต่างหาก

จากการที่ผมได้ให้คำแนะนำองค์กรต่างๆ ไป รวมถึงได้มีโอกาสเห็นแนวทางการค้นหาปัญหาขององค์กรบางองค์กร จึงอยากจะนำเสนอทางเลือกในการค้นหาปัญหาด้านการบริหารคนดังนี้

- กำหนดกลุ่มของปัญหาที่ต้องการศึกษาวิเคราะห์

เนื่องจากปัญหาของคนมีหลายรูปแบบ ดังนั้น ถ้าต้องการให้ได้ปัญหาที่แท้จริง จึงควรแบ่งกลุ่มปัญหาของคนในองค์กรออกเป็นกลุ่ม เช่น ปัญหาเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงาน ปัญหาเกี่ยวกับผลตอบแทน ปัญหาเกี่ยวกับความผูกพันต่องานหรือองค์กร ปัญหาด้านการทำงานร่วมกัน ปัญหาชีวิตส่วนตัวครอบครัว ฯลฯ การแบ่งกลุ่มปัญหาจะช่วยให้การศึกษาปัญหาชัดเจนมากขึ้น เพราะถ้าเราศึกษาปัญหาโดยภาพรวมทำให้ไม่สามารถแยกแยะลักษณะและสาเหตุของปัญหาได้อย่างชัดเจน

- เลือกเครื่องมือในการค้นหาปัญหา

เมื่อเราแบ่งกลุ่มของปัญหาได้แล้ว ให้ลองหาเครื่องมือในการค้นหาปัญหามีเครื่องมืออะไรบ้าง แต่ละเครื่องมือมีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไรบ้าง เช่น การสำรวจอาจจะเหมาะสำหรับการค้นหาภาพรวมของปัญหา แต่อาจจะไม่สามารถค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกอาจจะได้ข้อมูลที่ละเอียด แต่ถ้าผู้สัมภาษณ์ไม่เหมาะสม ไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ถูกสัมภาษณ์ อาจจะได้ข้อมูลที่แท้จริง สุดท้ายวิธีการที่เหมาะสมอาจจะเป็นแบบผสมกันก็ได้ เช่น ช่วงแรกอาจจะใช้วิธีการสำรวจ เมื่อได้ปัญหาในภาพรวมมาแล้ว ก็ค่อยมาใช้วิธีการเจาะลงรายละเอียดของปัญหาแต่ละปัญหาย่อยอีกครั้งหนึ่ง

- การตรวจสอบความถูกต้องของปัญหาที่ค้นหาหรือสำรวจมา

เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าปัญหาที่เราค้นหามาได้นั้นสะท้อนปัญหาที่แท้จริง ไม่ใช่เป็นเพียงเปลือกนอกของปัญหา จึงควรมีการตรวจสอบความถูกต้องและน่าเชื่อถือของปัญหา อาจจะใช้บุคคลภายนอกเข้ามาช่วยดำเนินการสำรวจปัญหาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อยืนยันว่าปัญหาที่เราได้มานั้นถูกต้องจริงหรือไม่ หรืออาจจะใช้วิธีการศึกษาเชิงการวิจัยที่มีการตั้งสมมติฐานของปัญหานั้นๆตามที่เราได้ศึกษามาในเบื้องต้น และทดสอบสมมติฐานคร่าวๆโดยการศึกษาเชิงการวิจัย แต่คงไม่ต้องลงลึกที่ต้องใช้ระเบียบวิธีวิจัยอะไรมากมายนักครับ

- การประเมินระดับของปัญหา

เมื่อแน่ใจว่าปัญหาในการบริหารคนขององค์กรถูกต้องและสะท้อนความเป็นจริงแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการประเมินระดับของปัญหาว่ารุนแรงมากน้อยเพียงใด ปัญหาที่เกิดขึ้นมานานหรือยัง

ปัญหานั้นส่งผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อองค์กรอะไรบ้าง อย่างไร ระดับไหน

นอกจากนี้อาจจะต้องมาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ประเมินได้คิดว่าปัญหาควรจะดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาเร่งด่วนกว่ากัน

ปัญหาไหนที่ต้องแก้ อีกปัญหาหนึ่งก่อนจึงจะดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาได้ เช่น

การที่จะพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้

จะต้องแก้ไขปัญหาวีชีวิตส่วนตัวของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่องานให้ได้ก่อน

- จัดทำแผนการแก้ไขปัญหาหรือแผนพัฒนาบุคลากร

เมื่อรับทราบปัญหาเรียบร้อยแล้ว ก็ต้องนำเอาปัญหาทั้งหมดมาจัดทำแผนการแก้ไขหรือพัฒนา แผนที่ว่านี้อาจจะจัดทำเอง หรืออาจจะลองให้ที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามานำเสนอแผนก็ได้

วนเราจะเลือกใช้บริการหรือไม่ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งครับ

อย่างน้อยเราจะมั่นใจได้ว่าแผนที่เราจัดทำขึ้นมานั้นถูกต้อง

(

ตรงกับแผนที่บุคคลภายนอกนำเสนอ)

- การดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาบุคลากร

เมื่อเราได้ปัญหาที่แท้จริงแล้ว จัดทำแผนการแก้ไขหรือพัฒนาเรียบร้อยแล้ว บางปัญหาเราสามารถแก้ไขได้ด้วยการตัดสินใจเชิงการบริหารจัดการ เช่น ปัญหา

าเรื่องผลตอบแทน ปัญหาเรื่องระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน ฯลฯ

แต่บางปัญหาอาจจะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เช่น การพัฒนาฝึกอบรมต่างๆ

และถ้าจะให้ได้ผลควรจะต้องกำหนดขอบเขตของผู้ที่จะต้องพัฒนาฝึกอบรมให้ชัดเจน

กลุ่มนี้จะต้องพัฒนาเรื่องการวางแผนงาน กลุ่มนี้จะต้องเน้นเรื่องการคิดเชิงระบบ

อีกกลุ่มอาจจะต้องเน้นเรื่องการประสานงาน/ทำงานเป็นทีม ไม่ควรกำหนดเป็นระดับ เช่น

พนักงานระดับนี้(ทุกคน) จะต้องเข้าอบรมหลักสูตรนั้นหลักสูตรนี้

เพราะจะทำให้ปัญหาที่ควรจะได้รับแก้ไขหรือคนที่ไม่เก่งก็ยังคงไม่เก่งต่อไป

ส่วนคนที่เก่งอยู่แล้วก็เก่งมากยิ่งขึ้น

สรุป แนวทางในการสำรวจ ค้นหา

วิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาคือการพัฒนาบุคลากรขององค์กรควรจะทำอย่างเป็นระบบและเริ่มให้ความสำคัญตั้งแต่ขั้นตอนแรกให้มากเพราะถ้ากำหนดปัญหาผิดพลาด

หรือไม่ถูกต้องแล้ว จะทำให้กระบวนการต่อๆมาไม่มีประโยชน์อะไร และการแก้ไขปัญหาก็จะตามควรจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ผลที่คาดหวัง ตัวชี้วัดความสำเร็จ

และเป้าหมายให้ชัดเจนก่อนที่จะดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

ถ้ายังกำหนดสิ่งเหล่านี้ไม่ได้ ขอแนะนำว่าอย่าเพิ่งดำเนินการเลยครับ

เดี๋ยวจะเสียเงินเสียเวลาเหมือนในอดีตที่ผ่านมาอีกนะครับ

สุดท้ายนี้หวังว่าทุกองค์กรจะมุ่งเน้นการสำรวจปัญหาการบริหารคนขององค์กรที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นครับ