เขียนโดย ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท
วันศุกร์ที่ 20 กันยายน 2013 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันศุกร์ที่ 20 กันยายน 2013 เวลา 10:12 น.

วิเคราะห์ปัญหาการบริหารคนในองค์กร

ผมพบบทความที่น่าสนใจและคิดว่าเป็นประโยชน์ แต่ไม่สามารถค้นพบชื่อผู้เขียน จึงขออนุญาตนำมาเผยแพร่ในบันทึกนี้ และต้องขอโทษที่ไม่สามารถแจ้งชื่อเจ้าของผลงานได้ กรณีที่ท่านเจ้าของบทความได้เข้ามาอ่านขอให้ท่านช่วยแสดงตัวด้วยครับ อย่างไรก็ตามเชื่อว่าท่านผู้เขียนต้องได้รับบุญในผลงานของท่าน

แนวทางการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารคนในองค์กร

หัวใจสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่างๆ ไม่ได้อยู่ที่ประสิทธิภาพของเครื่องมือหรือวิธีการที่นำมาใช้ในการพัฒนาเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรได้พัฒนาบุคลากรถูกที่ถูกจุดหรือไม่ ถ้าจะพูดง่ายๆแบบภาษาชาวบ้านก็คือ “ เกาถูกที่คัน ” หรือไม่ หลายองค์กรได้นำเอาเครื่องมือการบริหารจัดการที่ทันสมัยจากต่างประเทศเข้ามาใช้ แต่สุดท้ายปัญหาการบริหารคนก็ยังคงมีอยู่เหมือนกัน เพราะจัดยาไม่ตรงกับโรค หรือไม่ก็ไม่รู้ว่าสาเหตุที่แท้จริงของโรคคืออะไร

มีหลายองค์กรสอบถามผมว่าเราจะมีแนวทางหรือวิธีการอย่างไรบ้างที่จะสำรวจ ค้นหาและประเมินปัญหาในการบริหารคนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับวิธีการที่หลายองค์กรนิยมใช้ในการประเมินปัญหาคือ การพูดคุยสอบถาม การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม การใช้กล่องรับความคิดเห็น ฯลฯ แต่สุดท้ายผู้บริหารองค์กรก็ยังรู้สึกว่าปัญหาที่ได้มามันไม่ใช่ปัญหาที่แท้จริง เพราะมันไม่ตรงกับความรู้สึกของตัวผู้บริหารเอง หรือไม่ก็พอนำไปแก้ไขปัญหาแล้ว ปัญหาเรื่องคนก็ยังไม่จางหายไป

ผมคิดว่าการที่หลายองค์กรเริ่มหันกลับมามองที่การค้นหาปัญหามากกว่าการหาเครื่องมือมาแก้ไขปัญหาน่าจะเป็นจุดเปลี่ยนที่ดีขององค์กรในบ้านเราในปัจจุบันและอนาคต เพราะถ้าตราบใดที่เรายังไม่รู้ว่าปัญหาที่แท้จริงในการบริหารคนของเราคืออะไร ต่อให้ใช้เงินลงทุนไปมากเท่าไหร่ ต่อให้ใช้เครื่องมือการบริการจัดการคนสมัยใหม่อย่างไรก็คงจะไม่ได้ผล แถมยังเสียเงินเสียเวลาไปแบบไม่คุ้มค่าอีกต่างหาก

จากการที่ผมได้ให้คำแนะนำองค์กรต่างๆไป รวมถึงได้มีโอกาสเห็นแนวทางการค้นหาปัญหาขององค์กรบางองค์กร จึงอยากจะนำเสนอทางเลือกในการค้นหาปัญหาด้านการบริหารคนดังนี้

- กำหนดกลุ่มของปัญหาที่ต้องการศึกษาวิเคราะห์

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

- เลือกเครื่องมือในการค้นหาปัญหา

เมื่อเราแบ่งกลุ่มของปัญหาได้แล้ว ให้ลองหาเครื่องมือในการค้นหาปัญหาว่ามีเครื่องมืออะไรบ้าง แต่ละเครื่องมือมีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไรบ้าง เช่น การสำรวจอาจจะเหมาะสำหรับการค้นหาภาพรวมของปัญหา แต่อาจจะไม่สามารถค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกอาจจะดีตรงที่ได้ข้อมูลละเอียด แต่ถ้าผู้สัมภาษณ์ไม่เหมาะสม ไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ถูกสัมภาษณ์ อาจจะไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริง สุดท้ายวิธีการที่เหมาะสมอาจจะเป็นแบบผสมกันก็ได้ เช่น ช่วงแรกอาจจะใช้วิธีการสำรวจ เมื่อได้ปัญหาในภาพรวมมาแล้ว ก็ค่อยมาใช้วิธีการเจาะลงรายละเอียดของปัญหาแต่ละปัญหาย่อยอีกครั้งหนึ่ง

- การตรวจสอบความถูกต้องของปัญหาที่ค้นหาหรือสำรวจมา

เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าปัญหาที่เราค้นหามาได้นั้นสะท้อนปัญหาที่แท้จริง ไม่ใช่เป็นเพียงเปลือกนอกของปัญหา จึงควรมีการตรวจสอบความถูกต้องและน่าเชื่อถือของปัญหา อาจจะใช้บุคคลภายนอกเข้ามาช่วยดำเนินการสำรวจปัญหาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อยืนยันว่าปัญหาที่เราได้มานั้นถูกต้องจริงหรือไม่ หรืออาจจะใช้วิธีการศึกษาเชิงการวิจัยที่มีการตั้งสมมติฐานของปัญหานั้นๆตามที่เราได้ศึกษามาในเบื้องต้น และทดสอบสมมติฐานคร่าวๆโดยการศึกษาเชิงการวิจัย แต่คงไม่ต้องลงลึกที่ต้องใช้ระเบียบวิธีวิจัยอะไรมากมายนักนะครับ

- การประเมินระดับของปัญหา

เมื่อแน่ใจว่าปัญหาในการบริหารคนขององค์กรถูกต้องและสะท้อนความเป็นจริงแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการประเมินระดับของปัญหาว่ารุนแรงมากน้อยเพียงใด ปัญหานั้นเกิดขึ้นมานานหรือยัง ปัญหานั้นๆส่งผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อองค์กรอะไรบ้าง อย่างไร ระดับไหน นอกจากนี้อาจจะต้องมาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ประเมินได้ด้วยว่าปัญหาควรจะดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาเร่งด่วนกว่ากัน ปัญหาไหนที่ต้องแก้อีกปัญหาหนึ่งก่อนจึงจะดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาได้ เช่น การที่จะพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้ จะต้องแก้ไขปัญหาชีวิตส่วนตัวของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่องานให้ได้ก่อน

- จัดทำแผนการแก้ไขปัญหาหรือแผนพัฒนาบุคลากร

เมื่อรับทราบปัญหาเรียบร้อยแล้ว ก็ต้องนำเอาปัญหาทั้งหมดมาจัดทำแผนการแก้ไขหรือพัฒนา แผนที่ว่านี้อาจจะจัดทำเอง หรืออาจจะลองให้ที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามานำเสนอแผนก็ได้ ส่วนเราจะเลือกใช้บริการหรือไม่ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งครับ อย่างน้อยเราจะได้มั่นใจได้ว่าแผนที่เราจัดทำขึ้นมานั้นถูกต้อง (ตรงกับแผนที่บุคคลภายนอกนำเสนอ)

- การดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาบุคลากร

เมื่อเราได้ปัญหาที่แท้จริงแล้ว จัดทำแผนการแก้ไขหรือพัฒนาเรียบร้อยแล้ว บางปัญหาเราสามารถแก้ไขได้ด้วยการตัดสินใจเชิงการบริหารจัดการ เช่น ปัญหาเรื่องผลตอบแทน ปัญหาเรื่องระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน ฯลฯ แต่บางปัญหาอาจจะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เช่น การพัฒนาฝึกอบรมต่างๆ และถ้าจะให้ได้ผลควรจะกำหนดขอบเขตของผู้ที่จะต้องพัฒนาฝึกอบรมให้ชัดเจน กลุ่มนี้จะต้องพัฒนาเรื่องการวางแผนงาน กลุ่มนี้จะต้องเน้นเรื่องการคิดเชิงระบบ อีกกลุ่มอาจจะต้องเน้นเรื่องการประสานงาน/ทำงานเป็นทีม ไม่ควรกำหนดเป็นระดับ เช่น พนักงานระดับนี้(ทุกคน) จะต้องเข้าอบรมหลักสูตรนั้นหลักสูตรนี้ เพราะจะทำให้ปัญหาที่ควรจะได้รับการแก้ไขหรือคนที่ไม่เก่งก็ยังคงไม่เก่งต่อไป ส่วนคนที่เก่งอยู่แล้วก็เก่งมากยิ่งขึ้น

สรุป แนวทางในการสำรวจ ค้นหา
วิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาบุคลากรขององค์กรควรจะทำอย่างเป็นระบบและเริ่มให้ความสำคัญตั้งแต่ขั้นตอนแรกให้มากเพราะถ้ากำหนดปัญหาผิดพลาดหรือไม่ถูกต้องแล้ว จะทำให้กระบวนการต่อๆมาไม่มีประโยชน์อะไร และการแก้ไขปัญหาอะไรก็ตามควรจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ผลที่คาดหวัง ตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมายให้ชัดเจนก่อนที่จะดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา ถ้ายังกำหนดสิ่งเหล่านี้ไม่ได้ ขอแนะนำว่าอย่าเพิ่งดำเนินการเลยครับ เดี๋ยวจะเสียเงินเสียเวลาเหมือนในอดีตที่ผ่านมาอีกนะครับ
สุดท้ายนี้หวังว่าทุกองค์กรจะมุ่งเน้นการสำรวจปัญหาการบริหารคนขององค์กรที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนะครับ

บันทึกนี้เขียนที่ GotoKnow โดย ชาญโชติ