

บูรณาการทฤษฎีสู่แนวคิดการสร้างคนเก่งคนดีขององค์กร

คณิศร อนุโรจน์ Ph.D

หน.การศึกษาต่างประเทศ กรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

หัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพนั้น คือการสร้างคนเก่งคนดีของสังคม ในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เนื่องจากนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นบุคคลสำคัญในการผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

บทความต่อไปนี้เป็นบทความที่มุ่งเน้นให้เห็นความสำคัญของการแสดงบทบาทหน้าที่ของ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการเป็นผู้ร่วมวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Partner) ได้อย่าง มืออาชีพ บนพื้นฐานความสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การปฏิบัติได้ อย่าง เป็นรูปธรรม ซึ่งในที่นี่จะนำแนวคิดของ Maslow, Herzberg และ Covey มาบูรณาการเพื่อใช้ในการบริหาร และพัฒนาคนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรต่อไป

เริ่มต้นจาก แนวคิดทฤษฎีของ Maslow ที่ชี้ให้เห็นถึงความต้องการของมนุษย์ โดยมนุษย์จะ เริ่ม มีความต้องการมาตั้งแต่เกิดคือ เริ่มจากความต้องการปัจจัยพื้นฐาน ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนอง ปัจจัยพื้นฐานแล้วมนุษย์จะมีความต้องการเพิ่มขึ้นไปเป็นลำดับคือ ต้องการความมั่นคงปลอดภัยของชีวิต หน้าที่การงาน ความต้องการความรักความผูกพันและการยอมรับจากบุคคลรอบข้าง ซึ่งความต้องการใน ขั้นตอนนี้จะเห็นได้ว่ามนุษย์มีการพัฒนาจาก การพึ่งพาผู้อื่น (independence) สู่การพึ่งพาตนเองได้ (dependence) เมื่อมนุษย์สามารถพึ่งพาตนเองได้แล้วจะเริ่มมองออกจากตัวเองสู่สังคม สู่การพึ่งพากัน และกัน (interdependence) ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Covey ณ จุดของ Interdependence นี้ นอกจากต้องการได้รับการยอมรับจากสังคมแล้วมนุษย์ยังต้องการการได้รับการยกย่องชมเชย และ ความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์



บนความต้องการของมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎี Two Factor Theory ของ Herzberg ที่ชี้ให้เห็นถึงการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในแต่ละระดับอย่างชัดเจน คือ ในการบำรุงรักษามนุษย์ให้คงอยู่กับองค์กรได้นั้น ต้องเริ่มตั้งแต่การมองความต้องการพื้นฐานและตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ที่จำเป็น ตามความต้องการขั้นพื้นฐาน ตามด้วยการตอบสนองให้มนุษย์รู้สึกและรับรู้ว่ามี ความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ ซึ่งความต้องการพื้นฐานเหล่านี้เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (engagement) ตามมา ซึ่งการบริหารจัดการให้องค์กรมีคุณลักษณะที่บุคลากรทุกระดับในองค์กรเห็นความปลอดภัยในชีวิตและความมั่นคงในหน้าที่การงานนั้น

เป็นสิ่งที่ยากและมีความสำคัญที่สุดทั้งนี้จะต้องมีระบบบริหารจัดการในองค์กรรองรับอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งไม่ขอกกล่าว ณ ที่นี้

เมื่อคนในองค์กรเกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแล้ว การบริหารจัดการที่ยากต่อมากคือการรักษาคนเก่งหรือ Talent หรือที่นักวิชาการบางท่านใช้คำว่า High Performance People ให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป โดยความต้องการของ Talent คือ ต้องการการยอมรับ การยกย่องชมเชย และต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจกับคนเก่งได้

แนวทางง่าย ๆ ในการจูงใจ Talent หรือคนเก่งคือ Talent ไม่ชอบงานง่าย ๆ ผู้บริหารจึงต้องมอบหมายงานที่ทำหาย งานที่ต้องมีความรับผิดชอบสูง ๆ ซึ่งเป็นงานระดับขุนพล เพราะโดยพื้นฐานคนเก่งเหล่านี้มักจะทำงานระดับนี้ได้อยู่แล้ว เพียงแต่เขาจะได้ดีหรือไม่เท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากคนเก่งยังแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ ๑ กลุ่มที่มีความรับผิดชอบในการทำงานและอีกกลุ่มไม่มีความรับผิดชอบ การใช้ทฤษฎีแรงจูงใจจึงเข้ามามีส่วนสำคัญ เพราะจะเป็นตัวสร้างแรงบันดาลใจและเป็นตัวกระตุ้นให้เขาเหล่านั้นทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดการยอมรับ โดยกลุ่มที่ความรับผิดชอบต่ำ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าไปสนับสนุนเพื่อให้เกิดแรงจูงใจ ที่สำคัญเมื่องานประสบความสำเร็จแล้ว เขาเหล่านั้นยังต้องการการยกย่องชมเชย ผู้บริหารที่ดีจึงต้องรู้จักชมเชยลูกน้องของตนที่สามารถทำชื่อเสียงให้กับองค์กรหรือทำงานได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นอีกหนึ่งแรงจูงใจที่จะทำให้ลูกน้องทำวันพรุ่งนี้ให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ และวันหนึ่งเขาเหล่านั้นจะเติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในชีวิตต่อไป

ทั้งนี้การบริหารจัดการมนุษย์นั้นอย่าลืมเติมแต่งความดีลงไปด้วยทุกขั้นตอนของการพัฒนาเขาเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง อย่างมุ่งสร้างแต่คนเก่งโดยมองข้ามการสร้างคนดีควบคู่ไปด้วย เพราะถ้าเรามองข้ามจุดนี้ท้ายสุดเมื่อเราได้คนเก่งแต่ขาดความดี องค์กรของเราในอนาคตก็จะได้ผู้บริหารที่ไร้คุณธรรมมาบริหารจัดการองค์กร

คนเก่งคนดีสร้างได้ด้วยมือเรา

และนี่คือหัวใจสำคัญของการเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ

เอกสารอ้างอิง

Covey, S.R. **The 7 Habits of Highly Effective People**. Online] [2007] Available:

<http://www.quickmba.com/mgmt/7hab/>

Herzberg, F. **2 Factors Theory**. Online] [2009] Available: <http://www.12manage.com>

[/methods_herzberg_two_factor_theory.htm](http://www.12manage.com/methods_herzberg_two_factor_theory.htm)

Maslow, A. **Maslow's Hierarchy of needs: Abraham Maslow's Hierarchy of Needs motivational**

model. [Online] [2009] Available: <http://www.businessballs.com/maslow.html>

Ulrich, D. **The HR value proposition**. Boston: Harvard Business School Press, 2005a.

Ulrich, D. **Weighing up the value of HR**. [Online] [2005b.] Available: <http://www>

[.humanresourcesmagazine.com.au/articles/17/0C032817.asp?Type=60](http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/17/0C032817.asp?Type=60)

[&Category=919](http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/17/0C032817.asp?Type=60), [Accessed January 10, 2008]

Ulrich, D. **The HR value proposition: A dozen things we know about organizations**. [Online]

[2006] Available: www.rbl.nethttp://www.compagnon.com

[/CmsData/File/presentatie_ulrich.ppt](http://www.rbl.nethttp://www.compagnon.com/CmsData/File/presentatie_ulrich.ppt) [Accessed January 10, 2008]