

✂ เทคโนโลยีการจัดการสมัยใหม่ ✂

เครื่องมือบริหารที่จะช่วยนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย



ร.อ.อดุลย์ กันมั่ง

อาจารย์ฝ่ายศึกษา โรงเรียนนายเรือ

ในปัจจุบันการดำเนินงานในองค์กรทั้งในภาคธุรกิจของเอกชน และในภาคองค์กรของรัฐก็ตามต้องเข้าสู่สภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันกันสูง เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้แก่ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี (Technological Advances) โลกาภิวัตน์ (Globalization) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) วัฒนธรรม (Cultural) และ การเมือง (Political) เป็นต้น

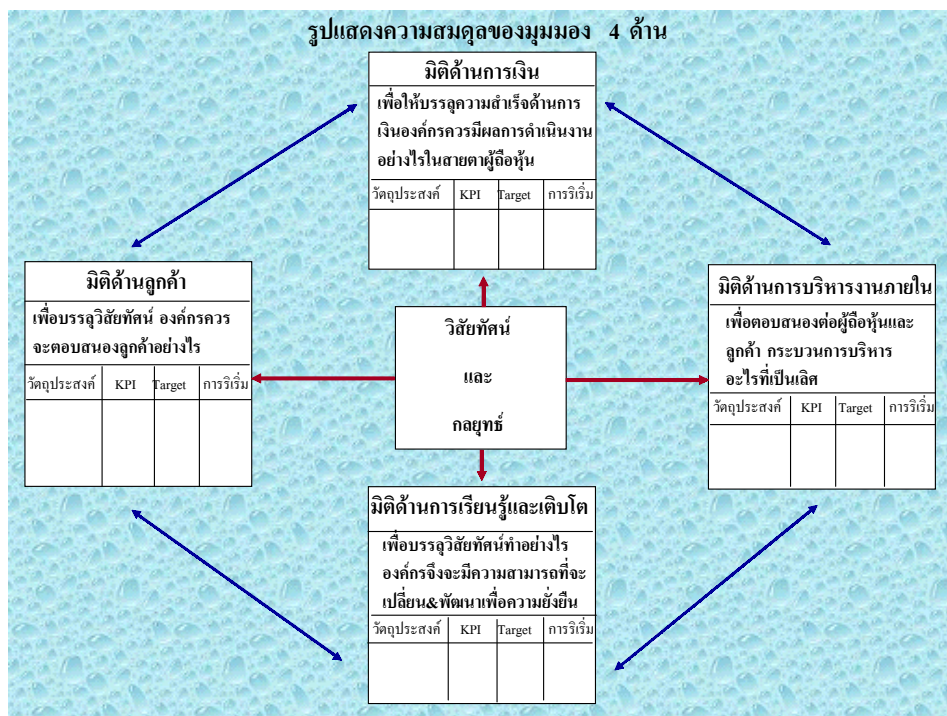
ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ จะต้องปรับตัวในการบริหารจัดการ การดำเนินงานขององค์กรให้มีความสอดคล้องเหมาะสมเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อที่จะทำให้องค์กรของตนเองประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และเกิดการได้เปรียบมากกว่าคู่แข่ง

เทคโนโลยีการจัดการสมัยใหม่ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยทำให้ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารจัดการ การดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งเทคนิคหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่นิยมนำมาใช้ในการบริหารจัดการ ได้แก่ Balance Scorecard (BSC), Key Performance Indicator (KPI), 6 Sigma, Benchmarking, Total Quality Management (TQM), System Thinking และ Mind Mapping เป็นต้น

★ Balance Scorecard (BSC)

Balance Scorecard (BSC) เป็นระบบหรือกระบวนการบริหารในการบริหารชนิดหนึ่ง ที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด KPI (Key Performance Indicator) แสดงผลการดำเนินงาน ว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร เพื่อที่จะหาหนทางแก้ไขข้อบกพร่อง และพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวจะเป็นตัวบอกการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

แนวคิด Balance Scorecard ประกอบไปด้วยการบริหารงาน ที่พิจารณามุมมองการดำเนินงานขององค์กร ๔ ประการคือ มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งผู้บริหาร จะต้องบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์ ทั้งสี่มิติ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกัน โดยใช้ตัวชี้วัด KPI (Key Performance Indicator) เป็นตัววัดผลการดำเนินงาน



รูปที่ ๑ แสดงความสมดุลของมุมมองสี่ด้าน ของ Balance Scorecard

★ Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) หรือตัวชี้วัด หมายถึง เครื่องมือ หรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร เช่น ถ้าผู้บริหารต้องการที่จะวัดความสามารถในการหากำไรขององค์กร ตัวชี้วัดที่ใช้ก็คือ ผลตอบแทนจากการลงทุน ถ้าต้องการที่จะวัดกระบวนการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ตัวชี้วัดที่ใช้ ก็คือ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นในการผลิต เป็นต้น ผู้บริหารในแต่ละองค์กร จึงควรบริหารจัดการ โดยนำตัวชี้วัด มาใช้กำหนดมาตรฐานในระบบการทำงานแต่ละด้าน เพื่อที่จะได้แก้ไขและปรับปรุงจุดที่บกพร่อง หรือปรับเปลี่ยนการดำเนินกลยุทธ์การทำงาน ให้ได้ประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

★ 6 Sigma

6 Sigma เป็นวิธีการมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ ด้วยวิธีการ ลดความผิดพลาด (Defects) ที่เกิดขึ้นในกระบวนการต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการผิดพลาดน้อยที่สุด หรือตามอุดมคติคือให้เกิดความผิดพลาดเป็นศูนย์ (Zero Defects)

โดย ระบบ 6 Sigma เป็นการบริหารงานคุณภาพแบบหลายมิติ ประกอบไปด้วย การสร้างรูปแบบการทำงานที่เป็นมาตรฐาน โดยสร้างระบบ และโครงสร้างการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารที่จะช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การใช้มาตรวัด (Metrics) การคัดเลือกบุคลากร การสร้างทีมงานที่เหมาะสม การคัดเลือกหน่วยงานภายนอกที่สามารถช่วยดำเนินงานในองค์กร การกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ

ระบบ 6 Sigma จึงเป็นระบบ ที่มีการจัดการลงตัว และการตอบสนองตามหน้าที่ในองค์กร ซึ่งลูกค้าและผู้ผลิต จะได้รับผลตอบแทนร่วมกันทั้งสองฝ่าย คือได้รรถประโยชน์ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า

แนวทางหลัก ในการบริหารงานของ 6 Sigma ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนหลักคือ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Define) การวัดความสามารถของกระบวนการ (Measure) การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา (Analysis) การปรับปรุงโดยเน้นที่ต้นเหตุของปัญหา (Improve) และการควบคุม (Control)

การนำระบบ 6 Sigma มาใช้ในองค์กร จะประสบผลสำเร็จลงได้ จะต้องปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ คือ ความเป็นผู้นำของผู้บริหารภายในองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและกำหนดเวลาที่เป็นรูปธรรม มีการกำหนดโครงสร้างขององค์กรและคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

★ Benchmarking

Benchmarking เป็นกระบวนการ วัดเปรียบเทียบ ผลิตภัณฑ์/บริการ และ วิธีการปฏิบัติงานขององค์กรตนเอง กับองค์กรอื่น ๆ ที่ทำได้ดีกว่าและประสบผลสำเร็จ เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรตนเอง โดยต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง และอาศัยความร่วมมือกันของทุก ๆ ฝ่ายในองค์กร

ตัวอย่าง ปัจจัยที่นำมาเปรียบเทียบหรือเทียบเคียง ได้แก่ ยอดขาย ผลกำไร ต้นทุน/ชิ้น ของเสียในกระบวนการผลิต คำร้องเรียนจากลูกค้า เป็นต้น

วิธีการเปรียบเทียบ ของ Benchmarking อาจดำเนินการได้ดังนี้ เปรียบเทียบกับคู่แข่ง เปรียบเทียบกับองค์กรที่ไม่ใช่คู่แข่ง ร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อสร้างความร่วมมือและการอ้างอิง การเปรียบเทียบภายในองค์กรเดียวกัน การเปรียบเทียบกระบวนการดำเนินงาน และการเปรียบเทียบกลยุทธ์

การทำ Benchmarking ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

๑.) การวางแผนงาน (Planning) ที่มีประสิทธิภาพ โดยแผนงานที่กำหนดจะต้องมีความสอดคล้องเหมาะสมกับนโยบายขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ก่อนการวางแผนงานผู้บริหาร

ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปขององค์กร เช่น สภาพตลาด สภาพคู่แข่ง เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจ และกฎหมาย เป็นต้น และจะต้องทำการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ขององค์กร (SWOT Analysis) ซึ่งใช้ข้อมูลในการประกอบการพิจารณา ๔ ด้านคือ ด้านการผลิต (Product) ด้านตลาด (Marketing) ด้านการเงิน (Finance) และด้านบุคลากร (Human Resource) สิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการนำไปกำหนดนโยบาย และการวางแผนงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.) การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis) ที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องดำเนินการบริหารจัดการให้แต่ละฝ่าย หรือแผนก ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ มีความถูกต้องแม่นยำ และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีประสิทธิภาพมีเหตุและผลอ้างอิง อาจใช้วิธีการ ระดมสมอง (Brainstorming) มาใช้เพื่อจะได้ความคิดเห็นจากหลาย ๆ ฝ่ายที่แตกต่างกันเพิ่มมากขึ้น

๓.) การบูรณาการ (Integration) ผู้บริหารจะต้องยึดหลักการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยจะต้องสามารถบริหารงานในแต่ละฝ่ายแต่ละแผนก ให้มีการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกัน มีทิศทางหรือเป้าหมายไปในแนวทางเดียวกัน

๔.) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) ผู้บริหารจะต้องกำหนดหลักในการปฏิบัติงานให้แต่ละฝ่าย หรือแผนก ปฏิบัติตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด และจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การนำ Benchmarking มาดำเนินการใช้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องยึดหลักในการปฏิบัติดังนี้ หลักในความถูกต้องตามกฎหมาย หลักการแลกเปลี่ยนที่มีประสิทธิภาพ หลักในการเก็บความลับ หลักในการใช้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ หลักในการติดต่อกับผู้ปฏิบัติโดยตรง หลักในการติดต่อบุคคลที่สาม และหลักในการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน

★ Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) หรือ การจัดการคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร เป็นระบบบริหารสมัยใหม่ที่เน้นการสื่อสารภายในองค์กร โดยการถ่ายทอด นโยบายและกลยุทธ์ จากผู้บริหารระดับบน ถึงระดับล่าง และ การควบคุมติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดการดำเนินงานเป็นประจำอย่างอัตโนมัติ และอย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกอย่างที่สัมพันธ์กับผลผลิต หรือ บริการที่มีคุณภาพ

TQM จึงเป็นเทคนิคการบริหารขั้นสูงที่ใช้ในการเพิ่มผลผลิตในองค์กร โดยมีปรัชญาพื้นฐานว่า “วิธีที่ดีที่สุดที่จะเพิ่มยอดขายและทำกำไรให้แก่บริษัท คือการทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการ สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้” ส่งผลต่อ การลดต้นทุน ลดเวลาการส่งมอบสินค้า ลดอุบัติเหตุจากการทำงาน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

แนวความคิด (Concept) ของ TQM

- ผลิตภัณฑ์หรือบริการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (Market-in)
- ตระหนักอยู่เสมอว่ากระบวนการถัดไปหรือหน่วยงานถัดไป คือ ลูกค้า
- เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ไม่รอตรวจสอบผลลัพธ์ (Process Orientation)
- การจัดทำมาตรฐานในการทำงานและการปฏิบัติงานตามมาตรฐานนั้น (Standardization)
- เน้นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมเกิดขึ้นซ้ำอีก ไม่แก้ไขเฉพาะหน้า (Prevention)
- ปฏิบัติตามแนวคิดพื้นฐานของวงจรการจัดการ (P-D-C-A Cycle)

★ System Thinking

System Thinking หมายถึง วิธีการคิดอย่างมีระบบ มีเหตุมีผล ทำให้ผลของการคิด หรือผลของการแก้ปัญหาที่ได้นั้นมีความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว วิธีการคิดอย่างมีระบบ จะเป็นหนทางไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ถ้าองค์กรนั้น ๆ นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ยึดหลักให้ พนักงานภายในองค์กร ตระหนักในการศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ และผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมการเรียนรู้ของพนักงาน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงทำให้เกิด การเรียนรู้จากตัวเองของพนักงานแต่ละคน เกิดการเรียนรู้ของทีมงาน ทำให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีม (Team Learning)

หลักการคิดหรือการแก้ปัญหามีระบบ ประกอบไปด้วย

- ๑.) กำหนดประเด็นปัญหาให้ถูกต้อง อาจกำหนดได้เป็น ปัญหาหลัก และปัญหารอง
- ๒.) ระบุตัวแปรทั้งหมด ที่ทำให้เกิดปัญหา
- ๓.) กำหนดวิธีแก้ไขหรือพิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้ อาจมีมากกว่า 1 วิธี
- ๔.) เปรียบเทียบวิธีแก้ไข แต่ละวิธี และประเมินดูว่าวิธีการใดสามารถจะนำไปสู่การปฏิบัติได้ และจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมาย
- ๕.) เลือกวิธีแก้ไขที่ดีที่สุด
- ๖.) นำไปทดลองปฏิบัติ ตามระยะเวลาที่เหมาะสม
- ๗.) ติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด
- ๘.) แก้ไขเปลี่ยนแปลงจุดที่บกพร่องในวิธีการปฏิบัติงาน
- ๙.) กำหนดมาตรฐานวิธีปฏิบัติงาน
- ๑๐.) ส่งการให้พนักงานปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

★ Mind Mapping

แผนที่ความคิด (Mind Mapping) เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เราคิด และเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางในการจัดทำแผนที่ความคิด (Mind Mapping Concepts) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดบันทึกแก่นของความคิด (Idea) และความคิดใหม่ ๆ รวมไปถึงการเชื่อมโยงความคิดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เริ่มต้นด้วยการตั้งความคิดหลักขึ้นมาที่กลางหน้ากระดาษก่อน แล้วบันทึกความคิดต่าง ๆ กระจายออกเป็นกิ่ง ๆ รายรอบออกจากศูนย์กลางของความคิดหลักที่กลางหน้ากระดาษนั้น

การระดมสมอง (Brainstorming) จึงเป็นวิธีการในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ จากบุคคลหลายคน หรือหลายฝ่ายที่ช่วยกันระดมสมอง ที่นำมาใช้ประกอบการเขียนแผนที่ความคิดได้เป็นอย่างดี โดยผลที่ตามมา ผู้คนที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ สามารถกระทำเช่นนั้นได้ในกลุ่มคนต่าง ๆ ทั้งหมดของความคิดเกี่ยวกับการระดมสมองก็คือ ข้อสังเกต หรือข้อคิดเห็นของคนอื่น ๆ ที่เกิดขึ้น จะมาช่วยกระตุ้นหรือปลุกเร้าความคิดของตัวเราในลักษณะของปฏิกิริยาลูกโซ่ของความคิด (A sort of chain reaction of ideas)

แผนที่ความคิด จะทำหน้าที่บันทึกความคิดของคนในกลุ่มลงไป ซึ่งจะทำให้เราเห็นความคิดใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย และมองความเชื่อมโยงของมัน พร้อมทั้งช่วยกันหาทางเพิ่มเติมความคิดเหล่านั้น ในกรณีที่เป็นเรื่องของการแก้ปัญหาหรือหาทางออกให้กับเรื่องบางเรื่อง หลังจากที่ทุกคนเสนอปัญหาและทางออกของตนแล้วลงในแผนที่ กลุ่มอาจมองเห็นประเด็นอะไรใหม่ ๆ ขึ้นมาได้โดยไม่คาดฝัน

★ หลักบริหารงานองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

องค์กรต่าง ๆ จะดำเนินงานไปสู่ผลประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้นั้น มีหลักการบริหารที่สำคัญ ๔ หัวข้อ ดังนี้

๑.) กำหนดโครงสร้างขององค์กรที่ดี

การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ดีคือ การกำหนดหน่วยงานย่อยภายในองค์กรเป็นฝ่ายหรือแผนกที่เหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดอำนาจหน้าที่ และสายบังคับบัญชาสั่งการที่ดี มีการกระจายอำนาจในการสั่งการ มีหน้าที่การทำงานไม่ซ้ำซ้อนหรือไม่ขาดตกบกพร่องไป โครงสร้างองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ องค์กรที่จะไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างดีนั้น ผู้บริหารขององค์กรจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล มีความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent) ซึ่งพยายามที่จะปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้นอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือจากการจ้างบุคคลภายนอกที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมาดำเนินการ(Outsourcing) มีความกล้าตัดสินใจ มีทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ยอมรับความคิดเห็นจากหลาย ๆ ฝ่าย รวมถึงให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรภายในหน่วยงาน

หรือมีทักษะในการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นส่วนช่วยให้ผู้บริหารดำเนินการกำหนดนโยบายขององค์กร กำหนดเป้าหมายขององค์กร วางแผนการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.) มีกระบวนการทำงานและระบบบริหารงานที่ดี

การดำเนินงานให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้วางแผนการดำเนินงาน ให้ทุกฝ่ายหรือแผนกแบ่งหน้าที่การทำงานชัดเจน รวมทั้ง กำหนดกระบวนการทำงาน ให้เป็นไปอย่างมีระบบ มีแบบแผนที่เป็นมาตรฐาน มีขั้นตอนการทำงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และบริหารงานให้แต่ละฝ่ายแต่ละแผนกมีการดำเนินงานที่สัมพันธ์กัน มีเป้าหมายไปสู่ทิศทางเดียวกัน

กระบวนการทำงานและระบบบริหารงาน ผู้บริหารควรนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และมีการดำเนินการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มีความต่อเนื่อง และติดตาม แก้ไขกระบวนการทำงานอยู่เสมอ เทคนิคหรือเทคโนโลยี ที่ใช้ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ได้แก่ KPI, BSC, 6 Sigma, System Thinking, Benchmarking, TQM และ Mind Mapping เป็นต้น

๓.) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ

ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานภายในองค์กร ถือเป็นวงล้อสำคัญที่จะช่วยนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากงานแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกจะประสบผลสำเร็จไปได้ด้วยดี นอกจากจะมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ดีแล้ว ก็จะต้องอาศัยการทำงานของพนักงานภายในองค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

หลักการสำคัญในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย

๓.๑) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) มีการวางแผนของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่ดีและเหมาะสม โดยมีจำนวนคนในองค์กรเหมาะสม จัดคนให้เหมาะสมกับแผนกและช่วงเวลา มีข้อมูลและกระบวนการตรวจสอบคนงานทั้งในด้าน ประวัติการทำงานและข้อมูลอื่น ๆ มีกระบวนการวิเคราะห์การทำงาน (Job Analysis) ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในลักษณะงานที่ทำ (Job Description) และคุณสมบัติผู้ทำงาน (Job Specification)

๓.๒) การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) มีกระบวนการสรรหา (Recruitment) และการคัดเลือก (Selection) บุคคลเข้าทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแสวงหาคนที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงานในองค์กร มีการคัดเลือกพนักงานตามความรู้ความสามารถที่แท้จริง มีความโปร่งใสในการสอบคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ดำเนินการจัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงานที่ทำ (Put the right man on the right job)

๓.๓) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Developing) การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน มีจุดประสงค์เพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น มีความรู้ มีความคิด และมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น วิธีการฝึกอบรม (Training Methods) ประกอบไปด้วย ๒ วิธีหลัก ๆ คือ การฝึกอบรมภายในงาน (On the Job Training) อาทิ การสอนงาน การหมุนเวียน การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วย การเลื่อนตำแหน่งชั่วคราว และ การแต่งตั้งเป็นคณะที่ปรึกษาฝ่ายบริหาร วิธีที่สองคือ การฝึกอบรมนอกเหนือจากงาน (Off the Job Training) อาทิ โปรแกรมการประชุมเชิงอภิปราย โปรแกรมฝึกอบรมพิเศษ โปรแกรมการสอนสำเร็จรูป และการจำลองสถานการณ์ เป็นต้น ผู้บริหารควรจัดโปรแกรมการฝึกอบรมให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อปลูกฝังให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้ไม่ยาก

๓.๔) การบริหารจัดการค่าตอบแทน (Compensation Management) การพิจารณาค่าตอบแทนของพนักงาน จะต้องมิเกณฑวัดที่มาตรฐาน มีความยุติธรรม ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ

๓.๕) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Employee Evaluation) การประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการประเมินผลอย่างมีระบบ ชัดเจน มีความเป็นธรรม วิธีการประเมิน อาจใช้วิธีคือ โดยการให้คะแนน (มีแบบฟอร์มการประเมิน) หรือให้เขียนผลงานด้วยตนเอง เป็นต้น

๓.๖) การย้าย การทดแทน และการปลดออก (Employee, Movement, Replacement & Recruitment) ในการพิจารณาในการย้าย การทดแทน และการปลดออก ของพนักงานต้องกระทำอย่างรอบคอบและพิจารณาให้เหมาะสม เพราะเรื่องนี้จะกระทบถึงสภาพจิตใจภายในของพนักงาน ข้อดีในการย้าย ถ้าดำเนินการย้ายพนักงานได้อย่างเหมาะสม จะทำให้พนักงานเกิดความสามารถ ความหลากหลายในการทำงาน เกิดชำนาญงานหลายด้าน และไม่เบื่อหน่ายการทำงาน

สิ่งที่สำคัญที่จะต้องตระหนักถึง ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพก็คือ การจูงใจ (Motivation) ผู้บริหาร ขององค์กรจะต้องมีวิธีการจูงใจให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่ดี ในการรักษาชีพการทำงานของตนเอง เพื่อที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ สิ่งจูงใจประกอบด้วย ๒ ประเภท คือ สิ่งจูงใจภายนอก (External Motivation) ประกอบไปด้วย เงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาส่วนนี้ให้เหมาะสม มีการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนที่เหมาะสม และมีความยุติธรรม มีการให้สวัสดิการที่ดี สิ่งจูงใจภายใน (Internal Motivation) ประกอบด้วย การมีความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับในตำแหน่งหน้าที่การงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นเรื่องละเอียดอ่อนมาก ที่ผู้บริหาร

จะต้องตระหนักถึง เพราะปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อจิตใจภายในของพนักงาน ซึ่งเป็นการยากที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจได้ในแต่ละคน

๔.) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Cultures)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมหรือสิ่งที่ปฏิบัติต่อเนื่องกันมาในอดีต ซึ่งเป็นความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกันของบรรดาบุคคลภายในองค์กร องค์กรต่าง ๆ จะประกอบไปด้วย วัฒนธรรมองค์กรทั้งที่ดี และที่ไม่ดี ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงสิ่งเหล่านี้อย่างแท้จริง เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก และต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการ องค์กรใดที่มี วัฒนธรรมองค์กรที่ดี ก็จะทำให้การดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กรปฏิบัติงานไปได้ด้วยดี ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อที่จะช่วยกันผลักดันองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าและมุ่งสู่เป้าหมาย ให้ประสบผลสำเร็จ องค์กรใดที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี จะทำให้องค์กรนั้น ๆ ไปสู่จุดล้มเหลวได้ง่าย เนื่องจากพนักงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยุคใหม่ ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จะต้องกล้าเผชิญ ที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กรที่ไม่ดีออกจากองค์กรนั้น ๆ ไปให้ได้ หรือไม่ก็ต้องค่อย ๆ ปรับลดวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดีลง เนื่องจาก การทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะเกิดการต่อต้านจากกลุ่มคนที่มีผลกระทบจากการ เปลี่ยนแปลงในสิ่งนั้นๆ เนื่องจากสูญเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ

วิธีการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ ประกอบไปด้วย

- การให้ความรู้และการสื่อสารที่ดีแก่พนักงาน (Education and Communication)
- การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (Participation and Involvement)
- การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน (Facilitation and Support)
- การเจรจาต่อรองและการให้รางวัล (Negotiation and Rewards)
- การใช้กลวิธีและการเอามาเป็นพวก (Manipulation and Cooperation)
- การบังคับ (Coercive) หมายถึงผู้บริหารอาจลงโทษแก่ผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

สรุป

การบริหารงานองค์กรให้มีความก้าวหน้าทันสมัยและประสบผลสำเร็จไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรนั้น ๆ มีบทบาทอย่างยิ่ง เนื่องจากจะเป็นผู้นำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง ระบบการบริหารงานแนวใหม่ขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาหลักการบริหารที่สำคัญทั้งสี่ หัวข้อที่กล่าวมาข้างต้นไปพร้อม ๆ กัน ให้มีความเหมาะสมสัมพันธ์กัน และมีจุดมุ่งหมายไปในทิศทาง เดียวกัน ถ้าผู้บริหารยึดหลักดำเนินการบริหารจัดการที่สำคัญทั้งสี่ด้านให้มีการบริหารจัดการที่เป็น รูปธรรมและต่อเนื่อง ก็จะทำให้องค์กรนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก

โรงเรียนนายเรือซึ่งเป็นหน่วยงานหลักของกองทัพเรือ ที่ผลิตบุคลากรหลักอันเป็นรากแก้วของกองทัพเรือ ผู้บริหารสามารถที่จะพิจารณาเอาเทคนิคหรือเทคโนโลยีการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้พัฒนาหน่วยงาน เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าทันสมัยเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และทัดเทียมกับสถาบันการศึกษาของเหล่าทัพอื่น ๆ รวมถึงสถาบันระดับอุดมศึกษา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ยกตัวอย่างเช่น Benchmarking ซึ่งเป็นหลักการง่าย ๆ ที่เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน กระบวนการบริหารงานภายในองค์กรกับองค์กรอื่น ๆ ในประเภทเดียวกัน เปรียบเทียบกับองค์กรที่ประสบผลสำเร็จหรือองค์กรชั้นนำว่าองค์กรตนเองอยู่ระดับไหน เกิดปัญหาด้านใดบ้าง เพื่อที่จะได้นำแนวทางขององค์กรเหล่านั้นมาปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ก้าวหน้าทันสมัยเท่าทันกับองค์กรในประเภทเดียวกันต่อไป ซึ่งจะส่งผลให้นักเรียนนายเรือที่จบจากสถาบันมีคุณภาพและมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ในปัจจุบัน สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาองค์กรขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านระบบทางการศึกษา และเทคโนโลยีทางการศึกษา เพราะองค์กรทางการศึกษาเกิดการแข่งขันกันมากขึ้น เนื่องจากรัฐบาลได้มีนโยบายให้สถานศึกษาภายในประเทศออกนอกกรอบเป็นส่วนใหญ่ จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีการจัดการสมัยใหม่ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารจัดการ การดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดีถ้าผู้บริหารขององค์กร ได้นำเอาหลักการมาประยุกต์ใช้ และดำเนินการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รวมถึงประเมินผลติดตาม แก้ไข ปรับปรุง อย่างแท้จริง ก็จะทำให้องค์กรนั้น ๆ ก้าวหน้า ทันสมัย และประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

หนังสืออ้างอิง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. การจัดการสมัยใหม่. บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด, ๒๕๔๖.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. บริษัทเอ็กซ์เปอร์

เน็ต จำกัด, ๒๕๔๔.

วีรยุทธ มาฆะศิริรานนท์. คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TQM. บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด,

๒๕๔๔.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. บริษัทธีรฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด,

๒๕๓๙.