

Change : เขย่าขวดเลือดเก่าให้เข้ากับเลือดใหม่

จากรอยปริ สู่รอยร้าวขององค์กร

ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ

เมื่อเผชิญกับนานาสถานการณ์ที่รายล้อมรอบตัว ทางเลือกสู่ทางรอดขององค์กรมีอยู่ไม่มากนัก ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญ ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อม สถานะ สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกของแต่ละแห่ง

เพื่อพิจารณาลงไปลึกๆ ก็พบว่าทางเลือกที่จะเปลี่ยนแปลงของแต่ละองค์กร ก็พบว่ามีทั้งที่เป็นการพิจารณาถึงการอยู่รอดในระยะยาว และที่ต้องการสนองตอบต่อกระบวนการในระยะสั้น เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ในแต่ละช่วงเวลา ไม่วั้นแม้แต่ในการบริหารจัดการบ้านเมือง แบบที่ผู้นำสหรัฐอเมริกา เองก็เลือกที่จะก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตามเมื่อมีการเลือกให้เปลี่ยนแปลงเป็นยุทธศาสตร์ของการขับเคลื่อน ย่อมมีผลกระทบต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายด้าน การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินไปอย่างเคียงคู่กัน

พนักงาน : ทรัพยากรบุคคล เป็นหัวใจหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

หากลองดูแนวคิดหลักของการเปลี่ยนแปลง จะเห็นว่าองค์ประกอบสิ่งที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงก็คือ โครงสร้าง กระบวนการ และ ทรัพยากรแต่เมื่อพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้ว ก็จะพบว่า ในส่วนของทรัพยากรเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวพันมากกว่ากลุ่มอื่นๆ แน่นอเนกที่สุดสิ่งที่อ่อนไหวที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมด ก็คือ ทรัพยากรบุคคล พนักงานนั่นเอง เพราะไม่ว่าจะเป็นเรื่อง โครงสร้าง การดำเนินการ การบริหารทรัพยากร ก็ไม่พ้นคำถามที่ว่า จะทำโดยใคร หรือจะให้ใครมาทำ นั่นคือปัญหาที่ต้องหาคำตอบตั้งแต่เริ่มแรก ของการเปลี่ยนแปลง

“ถ้าเป็นคนเดิมๆ จะมีอะไรเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมบ้าง”

“เราต้องการความคิดใหม่ๆ สายสัมพันธ์ใหม่ๆ ถูกต้องเราต้องการมืออาชีพ”

“ถึงเวลาแล้วที่องค์กรของเราต้องใช้นวัตกรรม ความรู้ และประสบการณ์จากองค์กรข้ามชาติ”

“เราอยากเห็นสิ่งใหม่ นอกเหนือจากธุรกิจเดิมของเรา เราต้องศึกษาข้ามธุรกิจ”

“องค์กรเราต้องก้าวไปข้างหน้า เราไม่มีเวลากลับมานับหนึ่งใหม่ หรือลองผิดลองถูก”

“ทำอย่างไรที่จะให้เราขับเคลื่อนไปอย่างรวดเร็ว และก้าวทันการแข่งขัน ใ้เราต้องการเป็นจ้าวตลาด”

ตัวอย่างของความต้องการ ขององค์กรที่มีมากมาย พรั่งพร้อม เพื่อตอบสนองการอยู่รอดและมั่นคงในระยะยาว ที่ในที่สุดก็เป็นข้อสรุปที่สำคัญและเร่งด่วน “เราต้องหาคะนิใหม่มาเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวให้เร็วที่สุด”

ฝ่ากำแพงความคิดในการเปลี่ยนแปลง

เมื่อมองลึกเข้าไป ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ก็จะพบว่า แนวคิดและการดำเนินการเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่เป็นเรื่องที่สำคัญของทุกคนในองค์กร กลับเป็นการจำกัดความเกี่ยวข้องในกลุ่มคนไม่กี่คน เช่น ผู้บริหาร คณะทำงาน ฝ่ายบุคคล ที่ไม่มากหรือน้อยไปกว่านั้น พนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรถูกมองว่าเป็นคนที่ไม่เกี่ยวข้อง หากมีการเปลี่ยนแปลงแล้วหน้าตาองค์กร จะเป็นอย่างไร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านบุคลากร เช่นการรับคนเข้ามาใหม่ จะทำให้พนักงานที่มีอยู่เดิม เชื่อได้อย่างไรว่าผู้ที่มาใหม่ จะมีความรู้ความสามารถจริง ท่ามกลางสุญญากาศ ของการสื่อสาร เรื่องราวที่ไม่มีใคร สามารถอธิบายได้ รอยต่อของวัฒนธรรมภายในองค์กรคือสิ่งที่น่าติดตามมิใช่น้อย

ขณะที่ ผู้มาใหม่ ... มั่นใจว่าถูกเลือก

ผู้ที่อยู่เดิม ... รู้สึกว่าไร้คุณค่า

เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์และเป้าหมายสำหรับการเติบโตที่พร้อมด้วยศักยภาพของการแข่งขัน องค์กรส่วนใหญ่เลือกที่จะ คัดเลือกผู้บริหารจากภายนอกเข้ามาจัดการกับภารกิจที่ท้าทายใหม่ แทนแนวคิดของการสร้างคนเดิมให้เชี่ยวชาญและเติบโต ซึ่งแนวคิดดังกล่าว อาจจะเข้าไปสำหรับการรองรับการแข่งขันในปัจจุบัน จนถึงอนาคต การนำผู้บริหารจากภายนอกจึงเป็นสิ่งที้องค์กรส่วนใหญ่ตัดสินใจนำมาใช้ในขณะนี้ การเลือกวิธีลัดนี้ ทำให้เกิดการแข่งขันแย่งชิงบุคลากร ที้องค์กรเห็นว่าเป็นประโยชน์ ทั้งจากองค์กรคู่แข่ง หรือบริษัทข้ามชาติ แน่แน่นอน ข้อเสนอที่เข้าชวนใจ คืออาวุธสำคัญในการสร้างแรงดึงดูด ทั้งเงินเดือนที่ลิบลิ่ว ตำแหน่งที่สูงในระดับบริหารจัดการ เป็นปัจจัยในการดึงให้เข้าร่วมงานกับองค์กร อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งบ้าง มากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับลักษณะการบริหาร ของแต่ละแห่ง แต่แน่นอนหากมีเยอะ หรือเพิ่มความถี่ขึ้น เสียงวิพากษ์วิจารณ์ก็ย่อมตามมา

“คนนี่เขามาจากไหน อายุไม่เท่าไร ทำงานมาไม่กี่ปี ทำไม่ได้ตำแหน่งดีแถมมีเงินเดือนสูง”

“พวกเราคงหมดโอกาสเติบโตแล้ว เพราะเขาเลือกผู้บริหารมาใหม่จากข้างนอกทั้งหมด”

“คนนี่เขาเคยเรียนรุ่นเดียวกับเรา ตอนเรียนแย่มากๆ แต่เขาโชคดีได้ไปทำงานบริษัทฝรั่ง ตอนนี้เขาเลยมาเป็นนายเรา”

“ตอนนี้เรามีเจ้านายรุ่นลูก มาคอยตามงานเรา ไป Present เสร็จแล้วก็กลับมาสั่งงานเราต่อ เพื่อรอเอางานไป Present วงจรวนอยู่แบบนี้”

“นายใหม่ เขาตั้ง KPIs สูงจากที่เราเคยทำ 5 เท่า ทำไม่ได้ก็ออกไป เขาบอกว่าที่ทำงานเดิมเขาทำยากกว่านี้มาก”

“ความคิดเห็นของเรานอกจากไม่ได้การรับฟัง และตอบสนองแล้ว น่าจะดูแลแล้วยังไงด้วย”

“ตกลงที่เราอยู่กับองค์กร ทุ่มเทมาด้วยความรักดี แต่องค์กรไม่เห็นคุณค่าเลยใช่ไหม”

“สรุปว่าตอนนี้เราน่าจะเป็นทรัพยากรที่ไร้ค่าสำหรับองค์กร”

สิ่งทีสำคัญประการหนึ่งก็คือ ไม่ว่าสภาพแวดล้อมอย่างไร รุนแรงแค่ไหน ทรัพยากรบุคคลก็คือ ต้นทุนมนุษย์ที่มีความเสี่ยงสูงสุด ที้องค์กรจะต้องเข้าไปนั่งในหัวใจพวกเขาให้ได้ ต้องมีช่องว่างทั้งกับองค์กรและใน

ยุทธศาสตร์การสื่อสารภายในองค์กร ยานานเอก

อย่ารอให้เป็นบทเรียนแห่งความล้มเหลว

สิ่งหนึ่งที่เป็นความล้มเหลวอย่างสิ้นเชิงของการจัดการ โดยเฉพาะในรอยต่อของการเปลี่ยนแปลงก็คือ การไม่ให้ความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรอย่างจริงจัง หรือไม่ก็ทำกันแบบขอไปที ขาดความรู้ ขาดความเข้าใจ ขาดความต่อเนื่อง ทุ่มเท และที่สำคัญขาดความใส่ใจของผู้บริหารระดับสูง

ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร การลำดับความสำคัญของข้อมูล การกำหนดประเด็นที่พนักงานควรรับทราบ เข้าใจต่อเรื่องราวทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างตรงไปตรงมา การใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมที่สม่ำเสมอเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ โดยเฉพาะช่วงเวลาที่วิกฤตมาเยือน องค์กรไม่ใช่เพียงแค่บอกเล่า แต่ต้องอธิบายความ แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องมีคนใหม่ ซึ่งแจ้งความต้องการ และการรับต่อการสนองตอบอย่างเหมาะสม

วิธีการสื่อสาร การให้ข้อมูล ไม่ได้มีเพียงการประกาศ จดหมาย วารสาร E-Mail การประชุมปีละครั้งสองครั้ง หรือจ้างบริษัท Organizer มาจัดงานให้สนุกสนานรื่นเริง แล้วก็แยกย้ายกันไป ด้วยความคิดที่ติดค้างคาใจ แต่หัวใจของการสื่อสารก็คือ การออกแบบวิธีการที่เหมาะสมของพนักงานแต่ละกลุ่ม ตามความสนใจ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การถ่ายทอดที่หวังผลไม่ใช่แค่การรับรู้ แต่จะต้องเป็นการถ่ายทอดให้เกิดพฤติกรรมที่ตอบวัตถุประสงค์ขององค์กร นั่นคือการที่องค์กรต้องใส่ใจต่อวิธีการอธิบายความด้วย

การสร้างบรรยากาศ และช่องทางปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตาม การได้รับรู้ถึงความเห็นและปัญหาที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกมิติ คือสิ่งที่ขาดไม่ได้ ในการสื่อสารก็เช่นกัน การสื่อสารสองทาง เป็นการสื่อสารที่ประสบความสำเร็จสูงสุด การเปิดช่องทางในการสื่อสาร การสร้างกิจกรรมร่วม สำหรับการผสมผสานระหว่างพนักงานใหม่ พนักงานเก่า การสร้างช่องทางแห่งการเรียนรู้ตัวตน ระหว่างกันทั้งในเวลาและนอกเวลา งาน การเปิดใจ จะทำให้ความตึงเครียดอ่อนคลายลง โลกของการทำงานจะทำให้คนเราจริงจังและขัดแย้งได้ง่าย ในขณะที่โลกของการดำเนินชีวิตประจำวันทำให้คนเราและคลิกกันได้ง่ายกว่าแน่นอนสิ่งที่สะท้อนกลับคือผลดีของการทำงานด้วย การดำเนินทั้งสองสิ่งให้ผสานสอดคล้องไปด้วยกัน จึงเป็นอีกภารกิจขององค์กรในการสร้างทั้งบรรยากาศและช่องทางแห่งการปฏิสัมพันธ์เหล่านี้

เสริมศักยภาพ เปิดโอกาสแห่งความก้าวหน้า เพื่อลดช่องว่างของคนเก่าและคนใหม่ การเลือกบุคลากรที่มีอยู่เดิมแต่มีความรู้ ความสามารถ เปิดโอกาสให้เติบโตในตำแหน่งหน้าที่ ก็เป็นการสร้างกำลังใจให้กับพนักงานที่มีอยู่เดิม การรับฟัง ความสนใจในการแก้ไขปัญหา การเร่งพัฒนาศักยภาพของพนักงานเดิมให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต เป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมที่สุด สร้างบรรยากาศของการเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร นำศักยภาพของพนักงานในองค์กรทุกส่วนมาใช้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด พนักงานเก่าอาจมีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับลูกค้าเดิม พนักงานใหม่มีกลุ่มลูกค้าใหม่ เป็นประโยชน์ร่วมขององค์กร

ขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายด้วยเลือดเก่าและเลือดใหม่ ด้วยความท้าทาย

แม้ว่าการผสมผสานทางด้านกรอบวัฒนธรรม ความคิด การคลี่คลายความขัดแย้ง ของบุคลากรทั้งใหม่ และเก่าให้เข้ากันได้และขับเคลื่อนไปด้วยกันเป็นสิ่งที่ยากและท้าทาย แต่ก็เป็นที่องค์กรต้องขับเคลื่อน ด้วยแนวคิด 5 ประการ ได้แก่

การสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน สำหรับการสร้างผลงานที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การส่งเสริมศักยภาพในทุกด้าน ให้พนักงานได้ทำร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นความคิดสร้างสรรค์ความถนัด ทักษะ ความสามารถทั้งปวงของพนักงานให้เกิดประโยชน์ทั้งกับตัวพนักงานเองและองค์กร

การมีระบบสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นเวลาที่องค์กรต้องเลือกสรรหาระบบในการรองรับ เป้าหมายต่างๆ ว่ามุ่งเน้นในส่วนตัว ต้องการความร่วมมือ ค่านิยมร่วมกัน อะไรบ้าง โดยเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการขององค์กรเฉพาะเท่าที่จำเป็นก่อน

การสร้างแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การสร้างความพึงพอใจ ความผูกพันในระยะยาว ไม่เพียงกับลูกค้า นักลงทุน ผู้ถือหุ้น ชุมชน และสังคมเท่านั้น แต่จำเป็นต้องสร้างในกลุ่มของพนักงานด้วย เน้นชัดเจน จริงใจ นับเป็นสิ่งที่องค์กรควรทำให้เกิดความเด่นชัดที่สุด

มียุทธศาสตร์การสื่อสารองค์กรที่ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารภายในองค์กร เป็นสิ่งที่จำเป็นในอันดับแรก ด้วยการใช้วิธีการ เครื่องมือ ช่องทางที่เหมาะสม โดยเน้นการสื่อความที่ชัดเจนภายในร่วมกัน การสื่อสารที่เน้นการชี้ชัดกับเรื่องราว ประเด็น ใช้วิธีการจัดการที่เจาะลึก การสื่อสารที่สม่ำเสมอแบบสองทางเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับในช่วงระยะเวลานี้

การวางระบบการติดตามผล พัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การวางระบบรองรับ สร้างความชัดเจน มีเป้าหมายร่วมกันด้วยการผสมผสานทุกส่วนขององค์กร เป็นภารกิจร่วมของทุกหน่วยงานในองค์กร

ถ้าการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งองค์กรเลือก การเร่งนำทรัพยากรจากข้างนอกเข้ามาพัฒนาองค์กร เป็นแนวทางที่องค์กรไม่อาจปฏิเสธได้ การขับเคลื่อนระหว่างเลือดเก่าและเลือดใหม่ ไม่ให้เกิดรอยปริ ที่อาจกลายเป็นรอยร้าว คือความท้าทาย ที่รออยู่เบื้องหน้า ขณะได้คนใหม่ที่มีความรู้ ประสบการณ์ที่ตอบสนองเป้าหมายในปัจจุบัน ต้องเสียคนเก่าที่มีความลึกซึ้งและความสัมพันธ์ในเชิงคุณค่าของงานแต่ละส่วนขององค์กรไป แทนที่จะสร้างให้ทุกฝ่ายต่างใช้ศักยภาพพร้อมกัน โดยไม่เกิดพื้นที่ว่าง ความสำเร็จขององค์กรที่จะสู่เป้าหมายคงมาสามารถเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน

.....

