

การบริหารทรัพยากรบุคคลบนความหลากหลาย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ใน การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ มีแนวคิดเกี่ยวกับอดีตและปัจจุบัน ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับ “คน” ในอดีต คนเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งของ กระบวนการจัดการหรือ 4M ได้แก่ Man, Money, Material, Management	แนวคิดเกี่ยวกับ “คน” ในปัจจุบัน คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การให้ ความสำคัญในเรื่องคนจะทำให้องค์กรเกิดความ เจริญก้าวหน้า และพัฒนาเหนือองค์กรอื่น ๆ ได้
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรในอดีต องค์กรมีขึ้นมาเพื่อเป็นกรอบกติกาให้คนอยู่ ร่วมกันภายในกฎเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งเป็น ผลประโยชน์ขององค์กร	แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรในปัจจุบัน องค์กรมีขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการ พื้นฐานของมนุษย์ กรอบกติกาต่าง ๆ ถูกตั้งขึ้นมา เพื่อเอื้อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันของมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็น เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การแนะนำเข้าทำงาน และการปฐมนิเทศ
5. การฝึกอบรม และการพัฒนา
6. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการลดตำแหน่ง
7. การพ้นจากงาน

การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคล ประกอบด้วย สาเหตุและความแตกต่างระหว่างบุคคล การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคล และการวางแผนการสื่อสารที่เหมาะสม

สาเหตุและความแตกต่างระหว่างบุคคล

อายุของบุคลากรที่ต่างวัย (Generation) สามารถแบ่งได้ ตามรุ่นอายุดังนี้

- Baby Boomers อายุ 46 – 62 ปี อยู่ในช่วงวางแผนปลดระวาง ดีดตัวเองออกจากงานง่าย ปัจจุบันเป็นคนกลุ่มใหญ่ของโลก
- Generation X อายุ 32 – 45 ปี ชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว มีลักษณะรู้ทุกอย่าง ทำทุกอย่างได้เพียงลำพัง ไม่พึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้าง
- Generation Y อายุ 16 – 31 ปี ก้าวเข้ามาสู่วัยทำงาน เกิดมาพร้อมกับความสงสัย เกิดความพร้อมความเพียบพร้อมและความสับสน
- Generation Z อายุ 14 ปีลงมา สามารถตัดสินใจซื้อสินค้าได้โดยไม่ต้องคิด เป็นวัยที่นักรการตลาดชอบมาก

วิเคราะห์พฤติกรรมบุคคล

	Gen-Baby Boomers (เกิดระหว่างปี 1946-1964)	Gen-X (เกิดระหว่างปี 1965-1980)	Gen-Y (เกิดหลังปี 1980)
ค่านิยม และจริยธรรมในการทำงาน	ทำงาน ทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ความเพียรทำให้เกิดความสำเร็จ มุ่งคุณภาพงานไม่เน้นการใช้อำนาจที่เป็นทางการ	ทำงานเพื่อให้หมดภาระ เน้นการพึ่งตนเอง ต้องการคำสั่ง และทิศทางที่ชัดเจน	ใจร้อนอยากรู้อยากเห็น ทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ต้องการเป็นผู้ประกอบการ มุ่งเน้นเป้าหมาย
งาน คือ ...	สิ่งที่น่าตื่นเต้น	ความท้าทายภาระผูกพันที่ต้องการกระทำ	วิธีการตอบสนองความต้องการตนเอง
รูปแบบความเป็นผู้นำ	อาศัยความเห็นพ้องของสมาชิก ในทีมงาน ใช้การตัดสินใจของกลุ่ม	ทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้มีความเชื่อมั่นในตนเอง	ยังไม่สามารถสรุปได้เนื่องจากเพิ่งเข้ามาทำงานในองค์กร
รูปแบบการปฏิสัมพันธ์	ชอบการทำงานเป็นทีม ชอบการเข้าประชุม	ชอบการทำงานเป็นอิสระ ชอบการทำงานเดี่ยว	ชอบการได้มีส่วนร่วมในการทำงาน ชอบให้สอนงานมากกว่าสั่งงานแบบเจ้านาย
งานและชีวิตครอบครัว	ไม่มีจุดสมดุล ใช้ชีวิตส่วนใหญ่อยู่กับงาน	มีความสมดุลในการใช้ชีวิต และการทำงาน	ใช้ชีวิตให้มีความสุขไปพร้อมกับการทำงาน การมีสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว

การวางแผนการสื่อสารที่เหมาะสม

	Gen-Baby Boomers (เกิดระหว่างปี 1946-1964)	Gen-X (เกิดระหว่างปี 1965-1980)	Gen-Y (เกิดหลังปี 1980)
การติดต่อสื่อสาร	ติดต่อกันโดยพบกันเป็นส่วนตัว ติดต่อโดยพบหน้ากันเมื่อมีโอกาส เป็นไปได้เข้ามาติดกันด้วยความ เคารพต่อความสำเร็จของคนรุ่นนี้ คาดหวัง ความใจอย่างเต็มที่จากผู้อื่น สื่อในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร คือ โทรศัพท์	ติดต่อสื่อสารทันที เช่น โทรศัพท์, e-mail เป็นต้น ถนัดใช้ Personal computer, Cable TV, Video Game, Call Phone	ต้องการแสดงความคิดเห็น และ ได้รับการรับฟัง ต้องการได้รับ ข้อมูลอยู่เสมอ เป็นผู้รู้เรื่อง เทคโนโลยี และชอบใช้เทคโนโลยี ในการสื่อสาร เช่น E-mail, Chat, Facebook, Twitter ฯลฯ
ปฏิกริยาย้อนกลับและ การให้รางวัล	การตอบแทนเป็นเงิน การได้รับความยอมรับนับถือ ความช่วยเหลือสื่อในการวางแผน เกษียณ การฝึกอบรมความรู้ใหม่ๆ การให้ลาพักผ่อนไปเที่ยวหรือไป ศึกษาต่อโดยยังได้รับเงินเดือน	ความเป็นอิสระ การพัฒนาทักษะการทำงาน การได้รับปฏิกริยาย้อนกลับ อย่างต่อเนื่อง การจัดสภาพการทำงานที่ ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อม การทำงานเชิงบวก	การได้ปฏิกริยาย้อนกลับ และ รางวัลอย่างรวดเร็วทันใจ การได้ทำงานอย่างมีความหมาย การได้รับโอกาสในการพัฒนา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แบบอย่างที่น่าเชื่อถือและเชิง บวก
คำพูดที่จะจูงใจได้	คุณเป็นคนมีคุณค่า คุณเป็นที่ต้องการ	จงทำตามวิธีของคุณ จงลิมกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไปเสีย	คุณจะได้ทำงานกับคนที่ฉลาด และมีความคิดสร้างสรรค์

ปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน มีสาเหตุมาจาก 2 แหล่ง คือ

1. ภายนอก เมื่อสภาพสังคม สถานการณ์ภายนอกองค์การเปลี่ยนแปลง
2. ภายใน ความประสงค์และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

การเปลี่ยนแปลง มี 3 แบบ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก คือการเปลี่ยนแปลงตนเอง เปลี่ยนแปลงผู้อื่น
2. การเปลี่ยนแปลงเชิงตั้งรับ คือการที่เราโดนผู้อื่นมาเปลี่ยนแปลงเราหรือการ

เปลี่ยนแปลงที่เป็นไปตามธรรมชาติ และ

3. การเปลี่ยนแปลงในแผนฉุกเฉิน คือการวางแผนการเตรียมการสำหรับเหตุฉุกเฉิน

สิ่งที่จะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลง คือ

- เป้าหมายและกลยุทธ์
- เทคโนโลยี
- การออกแบบงานใหม่
- โครงสร้าง
- กระบวนการ

- คน และ
- ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ

การบริหารงานเปลี่ยนแปลง

- จุดมุ่งหมาย : เกิดสิ่งใหม่ที่ดีกว่า และนำสิ่งใหม่นั้นมาใช้ปฏิบัติในองค์การ ที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่นั้นย่อมต้องมีการต่อต้าน
- สาเหตุ : เกิดจากความคิด มุมมอง การเรียนรู้ ต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น
- การลดดีกรีความรุนแรง : การเพิ่มความเข้าใจ ความเชื่อ มุมมองที่เกิดขึ้น

หลักการการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

1. การบริหาร ทิศทางการเปลี่ยนแปลง
2. การพัฒนาความสามารถของบุคลากร
3. การปรับบุคลากรให้เข้ากับองค์การ และ
4. การพัฒนาความพร้อมขององค์การ

สภาวะที่มักเกิดขึ้นควบคู่กับการเปลี่ยนแปลง

1. ปัญหาในเชิงเทคนิค เช่น ปัญหาในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ โครงสร้าง ลักษณะงาน และระบบการบริหารต่าง ๆ
2. ปัญหาในเชิงการเมืองขององค์การ จะเป็นปัญหาด้านการจัดสรรอำนาจและทรัพยากรขององค์การ เช่น งบประมาณ เส้นทางอาชีพ การดำรงตำแหน่งสำคัญๆ เพราะการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ย่อมกระทบอำนาจหน้าที่และความสำคัญของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ
3. ปัญหาในเชิงวัฒนธรรมขององค์การ เช่น ผู้บริหารควรจะสื่อสารและสนับสนุนค่านิยมอะไร ความเชื่ออะไรให้แก่พนักงาน ซึ่งจะสอดคล้องหรือเปลี่ยนแปลงไปจากวัฒนธรรมเดิมขององค์การมากน้อยแค่ไหน

การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การไล่ตามการเปลี่ยนแปลง การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการนำการเปลี่ยนแปลง

การวางแผนการเปลี่ยนแปลง มี 5 ขั้นตอน คือ การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาความสามารถของตนเอง การกำหนดทิศทางการดำเนินงาน (เทคโนโลยี ทักษะ โครงสร้างและอื่นๆ) การปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม และการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลง คือ การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำมีภาวะผู้นำ และกระตือรือร้น ประสิทธิภาพการสื่อสารถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความถี่ของการสื่อสาร การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อสนับสนุนสภาพแวดล้อมใหม่ขององค์การ และการจัดการ การต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง และทำความเข้าใจกับผู้ต่อต้าน

บุคลากรกับการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะหลัก (Competency) ที่มีความจำเป็นสำหรับการบริหารความหลากหลาย

สมรรถนะหลักที่มีความจำเป็นสำหรับการบริหารความหลากหลาย ได้แก่ การจัดการความเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง การสร้างความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีม การฟังและการซักถาม และทักษะความร่วมมือ ช่วยเหลือ

การสื่อสาร เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการเปลี่ยนแปลงทุกเรื่องที่เกิดขึ้น การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ตกยุค

แผนการการสื่อสารจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ แผนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบไปด้วย ช่องทางการสื่อสาร ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และงบประมาณ

การสื่อสาร ต้องมีการกำหนดแนวทางการสื่อสารให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปลี่ยนความคิด มุมมอง การรับรู้ที่ถูกต้องต่อเรื่องที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ที่ถูกต้องตรงกันจะช่วยลดตีความ ความรุนแรงในการต่อต้านขึ้นในองค์กร

เป้าหมายของการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง คือ ให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ให้คำแนะนำ สอนเพื่อทราบแนวทางปฏิบัติ ให้กำลังใจ สนับสนุน โน้มน้าวใจ ควบคุมพลังของอิทธิพลในด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

สามช่วงแห่งการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ช่วงละลายพฤติกรรม ช่วงเปลี่ยนแปลง และช่วงก่อร่างพฤติกรรมใหม่

กลยุทธ์การสื่อสารในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนแปลง

ช่วงละลายพฤติกรรม	ช่วงเปลี่ยนแปลง	ช่วงก่อร่างพฤติกรรมใหม่
<ul style="list-style-type: none"> สื่อสารโดยการกระตุ้น motivation ทั้งทางบวก และลบ การกระตุ้นทางลบ (negative motivations) การกระตุ้นทางบวก (positive motivations) 	<ul style="list-style-type: none"> ปล่อยให้เวลาสร้างการยอมรับ กดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ให้กำลังใจ พูดบ่อย ๆ กระตุ้นบ่อย ๆ ประนีประนอม ค่อยเป็นค่อยไป ผู้บริหารแสดงความจริงจัง จริงจัง อุตสาหณ ตรวจสอบว่า การเปลี่ยนแปลงไปกระทบ “ความต้องการ” ระดับใด เรื่องใดบ้าง 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดมาตรฐานการจัดทำระบบ มารองรับ เพื่อป้องกันการกลับไปสู่แบบเดิมอีก การแสดงผลสัมฤทธิ์ของการเปลี่ยนแปลง การสร้างความรู้สึกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงได้อีก