

- เอไอเอส บุคลิก traits “The First Taker”
- สิทธิ์-ช้าง : สร้างดาวคนละดวง
- “ยุติ ทาวน์” จากความเขินเขินส่วนตัวสู่ความภาคภูมิใจบนเวทีสาธารณะ



ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ
นายกสมาคมประชาสัมพันธ์ไทย

นักสื่อสารเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ ด้วยประสบการณ์ 25 ปี สำหรับการบริหารงานสื่อสารระดับองค์กรจนถึงระดับชาติ กับผลงานวิชาการกว่า 300 ผลงาน เป็นที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์ / สอนหนังสือในระดับปริญญาโท-เอก ให้กับมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ ดำเนินงานมากมายทั้งด้านธุรกิจ สังคม และศิลปวัฒนธรรม รวมถึงการเป็นกรรมการเอกลักษณ์ของชาติ และนายกสมาคมประชาสัมพันธ์ไทย
“www.drphot.com”

เหลียวมองในองค์กร... ถึงเวลาจัดการความแตกต่างเพื่อสร้างการเติบโต

การเติบโตขององค์กร มีใช้เรื่องที่บุกไปข้างหน้าเพียงอย่างเดียว การสำรวจทรัพยากรที่มีอยู่ โดยเฉพาะเรื่องบุคลากร ควรจะเป็นปัญหามีมากขึ้นเรื่อยๆ แม้ว่าจะผ่านมาอาจดูเป็นเรื่องธรรมดาที่ในทุกแห่งต่างประกอบด้วยผู้คนหลายช่วง หลายวัย หลายระดับชั้น ต่างประสบการณ์ ต่างการศึกษา ต่างสังคม ต่างความสนใจ ต่างด้วยลักษณะของงาน ต่างหน้าที่ ต่างความรับผิดชอบ แต่ทั้งหมดต้องดำเนินการภายใต้ภารกิจหลักที่เป็นเป้าหมายขององค์กรอันเดียวกัน

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร

จากสภาพของการแข่งขันและการวางแผนเตรียมความพร้อมต่อเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดการดึงดูด โยกย้ายตำแหน่งในกลุ่มของผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางจนถึงระดับสูงมากขึ้นในปัจจุบัน ทั้งในธุรกิจเดิมและข้ามธุรกิจใหม่ ขณะที่จำนวนการเข้าสู่ระบบการทำงานมีมากขึ้นปัญหาเรื่องวัฒนธรรมองค์กร การปรับตัวระหว่างพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ ความต่างของช่วงวัย แนวความคิด วิธีการทำงาน แม้กระทั่งเป้าหมาย ความสนใจ การใช้ชีวิต ซึ่งล้วนแล้วแต่ก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

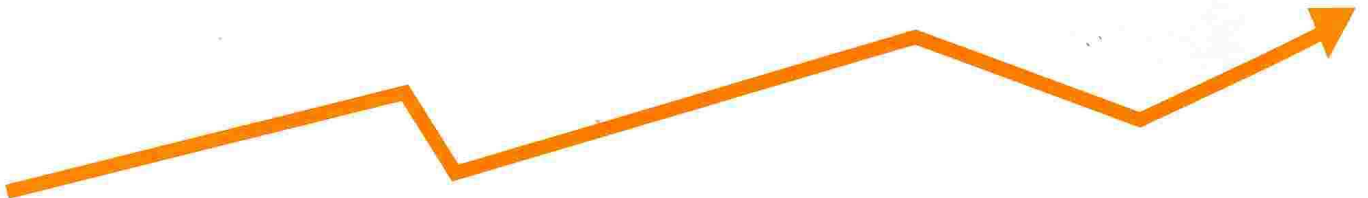
คน : ปัญหาที่วนเวียนไปมา ไม่สิ้นสุด

นานาปัญหาตามมามากมาย นับตั้งแต่คุณภาพของงานโดยรวมตกต่ำลง ความร่วมมือของพนักงานมีน้อย พนักงานแยกตัวออกเป็นกลุ่มย่อยๆ มากยิ่งขึ้น ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรลดน้อยลงเป็นลำดับ ฝ่ายบุคคลส่งเสริมให้พนักงานเข้าระบบ E - Learning แต่ไม่ได้รับการตอบรับ กิจกรรมขององค์กรที่ขอความร่วมมือไปยังพนักงานมีผลกลับมาคือแทบไม่มีคนเข้าร่วม พนักงานเอาเรื่องราวขององค์กรไประบายในเครือข่าย Social Media และปัญหาอื่นๆ อีกมากมาย

ภาวะจึงตกอยู่กับฝ่ายบริหาร นับตั้งแต่ผู้บริหารด้านบุคคล และผู้บริหารสื่อสารองค์กร จนกระทั่งถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์กรในยุคนี้ ต่อการทำความเข้าใจ เรียนรู้ และจัดการให้ความต่างนั้นมีความร่วมมือไปในทิศทางเดียวกันให้ได้

แตกต่าง แต่ร่วมสร้างความเติบโตได้

แม้ว่าองค์กรจะมีความแตกต่างของคนหลายช่วงความคิดและต่างที่มา แต่ถ้าองค์กรมีแผนงานที่ชัดเจนสำหรับการบริหารภายใต้ความแตกต่าง ทั้งการให้แต่ละกลุ่มมีกิจกรรมร่วมกัน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารที่ชัดเจนไปยังแต่ละกลุ่มด้วยเนื้อหา วิธีการ และช่องทางที่เหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิตหรือความสนใจ การวางโครงสร้างกระบวนการรองรับ ในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างเป้าหมายหลักร่วมกันและลำดับความสำคัญ การวางระบบการวิเคราะห์อย่างมีขั้นตอน ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะและการวางแผนแนวทางสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นทางด้านบุคลากรในอนาคต



ผ่าทางตัน อุปสรรคแห่งความแตกต่าง

ที่ผ่านมากรอบแนวทางการทำงานที่ถูกกำหนดให้เป็นนโยบาย คือทิศทางของการอยู่ร่วมกันที่แต่ละองค์กรใช้เป็นแนวทางสำหรับการอยู่ร่วมกันในอดีต แต่จากนี้ไปภายใต้กรอบเดียวกันที่ไม่เคยมีปัญหามาก่อน อาจมีปัญหาขึ้นได้ เนื่องจากความต้องการที่มีความหลากหลายมากขึ้น ต่างคนต่างมีแนวคิดและการใช้ชีวิตทั้งในเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว ตลอดจนเป้าหมายที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องผลตอบแทน ตำแหน่งโอกาสสำหรับการใช้ความสามารถที่ทำหามากกว่าความผูกพันในองค์กร รวมถึงการที่องค์กรไม่สามารถผลิตคนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการรับช่วงต่อ ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญอยู่ในขณะนี้ นอกจากนี้ การศึกษาเรียนรู้ถึงลักษณะการใช้ชีวิตของพนักงานก็เป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งที่ต้องมีแนวทางรองรับที่ชัดเจน

1. การให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียมต่อพนักงานในแต่ละกลุ่ม หมดสมัยสำหรับการให้ความสำคัญเฉพาะคนใหม่ เมินเฉยต่อจิตใจคนเก่าซึ่งนับวันจะยิ่งสร้างปัญหามากยิ่งขึ้น แทนที่จะใช้ศักยภาพของทุกส่วนสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นกับองค์กร และมีบรรยากาศของการแบ่งปันประสบการณ์ แทนการสั่งการเพียงอย่างเดียว

2. เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วมกับเป้าหมายและการแก้ปัญหา สนับสนุนให้ทุกกลุ่มได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ การเปิดแนวคิดของการเป็นเพื่อนจากรที่ต่างกันมีความสำคัญมากกว่าการที่จะบอกให้ทุกคนรักองค์กร เพราะการสร้างคุณค่าในบทบาทหน้าที่ จะนำมาซึ่งความรักความภาคภูมิใจในองค์กร

3. การสร้างช่องทาง เวทีที่เปิดกว้างสำหรับการรับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กร ทั้งระบบบุคคลและเทคโนโลยี การรับฟังหาแนวทางแก้ไขร่วมกันดีกว่าการปิดโอกาส เพราะทำให้รู้ถึงเหตุผลและความต้องการ และทุกวันนี้คนส่วนใหญ่ต้องการแสดงความคิดเห็นมากกว่าการปฏิบัติตาม โดยที่ไม่มีเหตุผลสนับสนุนอย่างเพียงพอ นอกจากนี้การก้าวให้ทันและรองรับด้วยเทคโนโลยีภายในองค์กร การสร้างพื้นที่คุยกันข้างในก็ดีกว่าการปิดกั้นแล้วต้องไปหาพื้นที่ระบายกันข้างนอก

4. การสร้างแรงกระตุ้นด้วยข้อเสนอที่น่าสนใจต่อความสำเร็จ การเพิ่มพลังด้วยข้อเสนอและแรงจูงใจสำหรับทุกส่วนงานในองค์กร ทั้งส่วนหน้าและงานสนับสนุน และการตอบแทนที่เหมาะสมต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยเรียนรู้ที่จะตอบสนองเป้าหมายของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

5. การชี้เป้าหมายที่ชัดเจนและสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร ความชัดเจนการชี้แจงที่โปร่งใส การเข้าถึงผู้บริหาร การออกแบบกิจกรรมสำหรับการสื่อสารและการมีกิจกรรมที่สร้างสรรค์ เน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม จะเป็นการลดช่องว่างได้เป็นอย่างดี

6. การแสดงให้เห็นถึงความจริงจังขององค์กรต่อบุคลากรอย่างตรงไปตรงมาและมีความต่อเนื่อง การที่องค์กรสื่อสารข้อความไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ทั้งภายในหรือภายนอก ย่อมหมายความว่ามีความพันธะสัญญาที่ต้องดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบ

7. การวางระบบการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรที่เหมาะสม การใช้ช่องทาง เนื้อหา วิธีการ สื่อที่รองรับถึงความแตกต่างของการงานการใช้ชีวิต การวางระบบการสื่อสารทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการควบคู่กันไป ดูจะเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถด้านการสื่อสารที่สุดสำหรับการบริหารองค์กรในยุคนี้

การแก้ไขปัญหาช่องว่างในองค์กรคงไม่มีใครรู้ดีไปกว่าคนในองค์กรเอง การแก้ปัญหาที่มีทั้งการแก้กว้างหรือเฉพาะจุด การแก้ปัญหาระยะสั้นหรือระยะยาว ดูจะเป็นเงื่อนไขต่อการเติบโตอย่างยิ่ง ทั้งการนำเทคโนโลยี การใช้คนที่มีความสามารถด้านทรัพยากรมนุษย์ การวางระบบการทำงานใหม่ การวางโครงสร้าง การแก้ไขเรื่องความก้าวหน้าหรือผลตอบแทน หรือการวางแนวทางการรับมืออย่างลุ่มลึกต่อการแก้ไขปัญหาช่องว่างในองค์กร

ส่วนเรื่องใดจะเป็นสิ่งที่ควรนำมาดำเนินการก่อน หรือต้องแก้ไขอะไรก่อน... เริ่มวันนี้ก็คงไม่สายเกินไป เพราะข้างนอกคงเติบโตไม่ได้ หากข้างในไม่แข็งแรงพอ **W**

