

การพัฒนาร่องการจากความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประกอบการและลูกน้อง

อ. มารยาท มาวิชัย*

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอแนวความคิดการพัฒนาร่องการให้ประสบความสำเร็จจากความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประกอบการและลูกน้อง เพราะผู้ประกอบการเพียงคนเดียว หรือลูกน้องคนเดียวคงไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นความสำเร็จจึงมาจากร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่และสมัครใจ ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี และความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ประกอบการและลูกน้อง Dr. Karen Otazo ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเขียนหนังสือเรื่อง "The Truth About Managing Career" บอกเอาไว้ว่า "ความสัมพันธ์ที่วิเศษสุดระหว่างผู้ประกอบการกับลูกน้องนั้น ไม่มีอะไรที่มากไปกว่าทั้งสองฝ่ายพูดคุยกันรู้เรื่อง สื่อสารกันได้อย่างดีเยี่ยม ความคิดและสไตล์การทำงานเข้ากันได้ สอดคล้องประสานกันไปในทางที่เกื้อกูลกันให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และเกิดผลงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน" ในทางตรงกันข้ามกล่าวได้ว่า อุปสรรคในการพัฒนาร่องการเกิดจากการขาดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนในองค์กรนั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นห้างร้านขนาดเล็กไปถึงองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ก็ตาม ดังนั้นหากทั้งสองฝ่ายได้เรียนรู้ถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่กันและกันก็จะนำไปเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การพัฒนาร่องการอย่างยั่งยืนในที่สุด เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประกอบการและลูกน้องย่อมนำไปสู่การรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรและร่วมกันปฏิบัติพันธกิจขององค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

คำสำคัญ

ผู้ประกอบการ ลูกน้อง การพัฒนาร่องการ

บทนำ

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรนั้นผู้ประกอบการและลูกน้องทุกคนในองค์กรควรมีส่วนร่วม และเรียนรู้ถึงความสำคัญของการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีพร้อมกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานรวมถึงการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร เรียนรู้ปัญหาพร้อมทั้งการแก้ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาความสัมพันธ์ เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กรย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่อบอุ่น ทำให้คนทุกคนในองค์กร มีความสุข สามารถทุ่มเทแรงกาย แรงใจทำงาน เพื่อองค์กรอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย เป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ดังที่ เฟรดเดอริก เฮิร์ชเบิร์ก

* อาจารย์ประจำภาควิชาการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ

(Frederick Herzberg) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจซึ่งเป็นที่ยอมรับแพร่หลาย คือ ทฤษฎีสองปัจจัย โดยแบ่งเป็นปัจจัยยอนามัย และปัจจัยจูงใจดังนี้

ปัจจัยยอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่สภาพแวดล้อมของการทำงาน และวิธีการบังคับบัญชาของผู้ประกอบการ ถ้าหากไม่เหมาะสมหรือบกพร่องไป จะทำให้ลูกน้องรู้สึกไม่พอใจในงาน แต่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ เพราะเป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พอใจในงานเท่านั้น ไม่ใช่ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้คนทำงานโดยมีประสิทธิภาพหรือผลผลิตมากขึ้นได้ ตัวอย่างปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ นโยบายของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้ประกอบการ แบบการบริหารงาน เงินเดือน สวัสดิการต่างๆ ความมั่นคง ความปลอดภัย เป็นต้น

ปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) ได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน และทำให้ผู้ปฏิบัติมีความพอใจในงาน ใช้ความพยายามและความสามารถทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยกย่อง ได้รับผิดชอบในงาน ลักษณะงานที่ท้าทาย เหมาะกับระดับความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น เป็นต้น

จากทฤษฎีดังกล่าว เราจึงเห็นได้ว่าการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานมีสองขั้นตอน คือ ขั้นตอนหนึ่งผู้ประกอบการต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่าปัจจัยยอนามัยไม่ขาดแคลนหรือบกพร่อง เช่น ระดับเงินเดือนค่าจ้างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และหน้าที่ความรับผิดชอบของลูกน้อง งานมีความมั่นคง สภาพแวดล้อมปลอดภัยต่อชีวิต และทรัพย์สิน หรือเรียกกันว่า "กินอิ่ม นอนอุ่น" นั่นเอง ถ้าผู้ประกอบการสามารถสร้างองค์ประกอบเช่นนี้ได้ ความรู้สึกไม่พอใจก็จะไม่เกิดขึ้นในหมู่ลูกน้อง แต่จะทำให้ลูกน้องทุกคนมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และมีแรงจูงใจสูงสุดในการปฏิบัติงานตามความสามารถของตนเอง มีความพึงพอใจ และจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนเป็นความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจและความภักดีของลูกน้องอีกด้วย ขั้นตอนที่สองคือการให้โอกาสที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น การได้รับการยกย่องในความสำเร็จและผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนในการสร้างความสำเร็จหรือชื่อเสียงให้แก่องค์กร ควรจะเน้นรักษาคณะดีเอาไว้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานที่ทำดีเอาไว้ในองค์กร มอบความรับผิดชอบตามสัดส่วน ให้โอกาสใช้ความสามารถในงานสำคัญ ซึ่งอาจต้องมีการออกแบบการทำงานให้เหมาะสมด้วย การตอบสนองด้วยปัจจัยยอนามัยก่อน จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นกลาง ไม่มีความไม่พอใจ แล้วจึงใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เราจะเห็นได้ว่าเฮิร์ซเบิร์กได้ลดความต้องการห้าขั้นของมาสโลว์เหลือเพียงสองระดับ คือ ปัจจัยยอนามัยซึ่งเทียบได้กับการสนองตอบต่อความต้องการระดับต่ำ (ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม) ส่วนปัจจัยจูงใจเทียบได้กับการสนองตอบต่อความต้องการระดับสูง (เกียรติยศชื่อเสียง และความสมบูรณ์) นั่นเอง ดังนั้นในสภาวะที่ทุกคนต้องทำงาน เหตุแห่งความเครียดและปัญหาเกิดขึ้นได้เสมอ การสร้างความสุขและความสำเร็จในการทำงาน โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้ประกอบการ และลูกน้องจึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญ

การให้ความสำคัญกับลูกน้อง

องค์กรที่ยิ่งใหญ่ระดับโลกต่างให้ความสำคัญกับลูกน้อง และนำแนวทางการปฏิบัติที่เน้นความพึงพอใจของลูกน้องเท่าเทียมกับการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เนื่องจากลูกน้องที่ไม่พึงพอใจในองค์กรก็ไม่สามารถมอบความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มาซื้อสินค้าหรือบริการได้ และก็อาจสร้างภาพลบให้แก่องค์กรด้วย IBM เป็นองค์กรใหญ่ระดับโลก ที่ให้ความสำคัญกับการสำรวจความรู้สึกของลูกน้อง เพื่อให้แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง เหมาะสม ให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจสูงสุด จะได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ IBM ใช้คำว่า "การให้เกียรติซึ่งกันและกัน" (Respect Individual) เห็นอกเห็นใจลูกน้อง ให้โอกาสลูกน้องได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ให้เวลาลูกน้องได้ศึกษาเรียนรู้งาน รวมถึงการให้การอบรมหรือเพิ่มเติมความรู้แก่ลูกน้อง

อย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาความรู้ความสามารถเฉพาะบุคคล ย่อมนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในที่สุด ผู้ประกอบการที่ดีต้องเข้าใจความต้องการพื้นฐานของลูกน้อง ในขณะเดียวกันลูกน้องที่ดียอมเข้าถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการและองค์กร เมื่อผู้ประกอบการเห็นใจลูกน้อง ลูกน้องเข้าใจผู้ประกอบการ การรวมพลังก็เกิด การนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จย่อมไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป ส่วนลูกน้องเองเห็นผู้ประกอบการเอาใจก็เชื่อว่าจะอีกเหิมได้ หากแต่ต้องมีการเคารพให้เกียรติผู้ประกอบการ มีความสำนึกอยู่เสมอ ว่าผู้ประกอบการคือผู้ให้โอกาส ให้งานทำ มีรายได้เลี้ยงปากเลี้ยงท้อง เลี้ยงดูครอบครัว นับถือในฐานะที่เขาคือผู้ประกอบการ ที่ก่อตั้งธุรกิจ มีความรู้ ความสามารถ บริหารจัดการองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้า เพราะกว่าจะก่อตั้งองค์กรได้องค์กรหนึ่งขึ้นมาและรักษาเอาไว้ให้เติบโต ไม่ใช่เรื่องง่าย ไม่ใช่เรื่องที่ใครทุกคนก็ทำได้ ไม่เช่นนั้นโลกของเราก็คงเต็มไปด้วยผู้ประกอบการ นี่คือนิสัยที่ลูกน้องของทุกองค์กรต้องตระหนัก และยอมรับความจริง นอกจากนี้ยังมีอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญมากต่อผู้ประกอบการ และลูกน้อง นั่นคือ "การรู้จักหน้าที่" (Responsibilities) หากแต่ละฝ่ายรู้จักหน้าที่ของตนเอง รู้ว่าต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ ไม่ก้าวก่ายสิทธิ และหน้าที่ซึ่งกันและกัน ทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ มีความพยายามเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างผู้ประกอบการและลูกน้อง จะทำให้ผลงานที่ได้เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ที่สำคัญที่สุดคือความพึงพอใจของลูกน้องส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้ ซึ่งความสำเร็จคงไม่สามารถเกิดขึ้นได้เองโดยปราศจากการร่วมมือ ร่วมใจของผู้ประกอบการและลูกน้อง เนื่องจาก ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันนั่นเอง

จากกรณีศึกษา Google แห่งวงการ search engine ที่ใหญ่ที่สุดบนอินเทอร์เน็ตในยุคปัจจุบัน โดย Google เกิดจากแนวคิดของผู้ประกอบการ 2 คนที่เป็นเพื่อนร่วมเรียนในระดับปริญญาโททางด้านวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ จากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ในปี 1995 คือ Larry Page และ Sergey Brin ที่ได้ช่วยกันพัฒนาวีธีการใหม่ในการค้นหาข้อมูลออนไลน์ ซึ่งเป็นการเริ่มต้นเล็กๆ ในห้องพักของพวกเขาที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเท่านั้น หลังจากนั้นเพียงสองปีก็สามารถจัดตั้งบริษัท Google ขึ้น โดยมีการกิจการหลักคือการจัดหมวดหมู่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเข้าถึงได้อย่างกว้างขวางและเป็นสากล ในปัจจุบัน Google มีลูกน้องกว่า 5,600 คน มีตัวเลขรายรับในปี 2006 อยู่ที่ 2.25 พันล้านเหรียญสหรัฐ เป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ที่มีสำนักงาน ทั้งในยุโรป ออสเตรเลีย อเมริกาใต้ อินเดีย และเกาหลีใต้

ถ้าถามว่าอะไรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Google คำตอบที่ลูกน้องทุกคนพร้อมใจกันตอบก็คือ "การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร" นั่นเอง แนวทางที่ Google ปฏิบัติต่อลูกน้องคือ การให้โอกาสและความยืดหยุ่นในการทำงาน มีอิสระในการทดลอง มีความกล้าที่จะเสี่ยงและล้มเหลวในบางโอกาส พนักงานได้รับการกระตุ้นจากความล้มเหลวที่เกิดขึ้น และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในโอกาสต่อไป โดยมีผู้ประกอบการอย่าง Page และ Brin เป็นผู้คอยสนับสนุน ด้วยความเชื่อที่ว่า ความคิดดีๆ สามารถถูกค้นพบได้จากทุกๆ คนและทุกๆ ที่ ลูกน้องทุกคนสามารถเข้าพบ พูดคุย ปรึกษา เกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ๆ กับผู้ประกอบการได้เสมอภายใต้บรรยากาศที่เป็นกันเอง ไม่เคร่งเครียด

กรณีศึกษาจาก Google ทำให้เราเห็นว่าการสร้างแรงจูงใจเชิงบวกให้แก่ลูกน้องในการสร้างงานก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะนำมาซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ประกอบการและลูกน้อง นอกจากนี้ยังทำให้เกิดงานที่มีคุณภาพ อันเป็นพลังสร้างสรรค์ที่ยิ่งใหญ่ ที่เกิดการความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันภายในองค์กรนั่นเอง

สรุป

ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประกอบการและลูกน้อง จึงเป็นเหมือนรากฐานที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งสองฝ่ายที่ต้องหันหน้าเข้าหากัน มีความปรารถนาดีให้แก่กันและกัน ทำให้เกิดความสุขในองค์กร เมื่อมีความสุขก็ปราศจากความวิตกกังวลโดยไร้เหตุผล มีความพร้อมและความกล้าที่จะแสดงความสามารถตามศักยภาพที่มีอยู่ โดยปราศจากความหวาดระแวงว่าจะไม่ได้รับการยอมรับ เมื่อพบกับปัญหาหรืออุปสรรคก็มีความเชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถเอาชนะอุปสรรคเหล่านั้นได้ เพราะรู้สึกว่าได้พยายามอย่างเต็มที่แล้ว แม้จะไม่สามารถผ่านพ้นอุปสรรคนั้นไปได้โดยลำพัง คงมีผู้คอยให้การช่วยเหลือหรือสนับสนุน ให้อภัย ให้คำแนะนำ หรือปลุกเร้าให้มีพลังกายพลังใจยืนหยัดเพื่อขจัดอุปสรรคขวากหนามที่เกิดขึ้นให้จงได้ ดังนั้น จึงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประกอบการและลูกน้อง เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่ช่วยให้บุคคลมีพลังกาย พลังใจ ที่จะดำรงชีวิต ที่จะทำงาน ที่จะฝ่าฟันอุปสรรคหรือภาวะวิกฤตที่ขวางหน้า และมีความมุ่งมั่นบากบั่นไปยังจุดมุ่งหมายปลายทางที่ทุกคนมีส่วนร่วมกัน นั่นคือ "ความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร"

เอกสารอ้างอิง

- ชัยวัฒน์ ชยางกูร. (2548). **นวัตกรรมสู่วิสัยทัศน์ : ทูมมนุษย์**. กรุงเทพฯ: เอ. อาร์. บีซิเนสเพรส.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). **ผู้นำองค์กรแห่งยุค**. กรุงเทพฯ: สยามศิลป์ พรินท์ แอนด์ แพค.
- มงคลชัย วิริยะพินิจ. (ม.ป.ป.). **องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้**. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2552, จาก <http://library.acc.chula.ac.th/Article/2552/Mongkolchai/Prachachart/P1908091.pdf>
- วินัย เพชรช่วย. (ม.ป.ป.). **การจูงใจในการทำงานโดยทฤษฎีสองปัจจัย**. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2552, จาก <http://us.geocities.com/vinaip/knowledge/wmotive02.htm>
- สุพจน์ กุลปรารค์ทอง. (ม.ป.ป.). **เริ่มต้นการเป็นเจ้าของธุรกิจอย่างไรในศตวรรษที่ 21**. เชียงใหม่: อิงคะ
- อำนาจ อีระวนิช. (2551). **การจัดการธุรกิจขนาดย่อม**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- Osborn, Alfred E. (2005). **Entrepreneur's Toolkit**. Boston: Harvard Business School.