

องค์กรควรจะบริหารคนอย่างไรในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ?



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง
อีเมล : narongwit_s@hotmail.com
วิทยากร ที่ปรึกษา และนักเขียนอิสระ

ในยามวิกฤติเศรษฐกิจ องค์กรไหนคิดเพียงว่า "จะอย่างไรให้รอดในยามวิกฤติ" คำตอบที่ได้คงไม่แตกต่างกัน เช่น

- รักษาอดขายไม่ให้ตกมากเกินไป ซึ่งเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยากมาก
- หารายได้จากแหล่งอื่นชดเชยกับรายได้จากรูทเดิม ซึ่งก็ไม่ง่ายเช่นกัน
- ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นทางเลือกแรกๆที่หลายองค์กรนึกถึงและนึกได้

และสิ่งที่องค์กรดำเนินการก็คงหนีไม่พ้นเรื่อง...

- เจรจาดูเรื่องขอรักษาออเดอร์จากลูกค้าที่ยังมีศักยภาพ แต่ต้องออกแรงแย่งกับคู่แข่งทุกรายทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- ออกสินค้าใหม่ หาลูกค้าใหม่ ตลาดใหม่ แต่อาจจะไม่ทันกินในช่วงวิกฤติ
- ลดเวลาทำงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ฯลฯ แต่ก็ลดได้ไม่มากนัก
- เปิดโครงการ "ร่วมใจจาก" แต่ก็ต้องเสียเงินก้อนจำนวนไม่น้อย
- เลิกจ้าง แต่ต้องเสียเงินก้อนและผลต่ออาจจะเสียภาพลักษณ์เพราะปัญหาข้อพิพาทแรงงาน และทำให้พนักงานที่เหลือรู้สึกเสียขวัญและกำลังใจ

แน่นอนว่าทุกองค์กรต้องบริหารงานเพื่อ "ความอยู่รอด" ก่อนเป็นอันดับแรก แต่การอยู่รอดเพียงอย่างเดียว คงไม่เป้าหมายหลักขององค์กรที่ต้องการเดินทางไกลไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะสามารถฝ่าฟันวิกฤติเศรษฐกิจไปได้ แต่ถ้าสภาพองค์กรหลังวิกฤติกลายเป็น "องค์กรซีโรค" เช่น

- **"ผอมแห้งแรงน้อย"** เนื่องจากคนเก่งที่เป็นกัลยาณีนธ์ขององค์กรออกไปหมด เหลือแต่คนดีที่ไม่ค่อยเก่งที่ทำหน้าที่เป็นเพียงหนังหุ้มกระดูก
- **"แคระแกร็น"** เนื่องจากรักษาระบบและคนที่ไม่สำคัญเอาไว้ แต่กลับเฉือนทิ้งระบบที่สำคัญและคนที่มีศักยภาพออกไป และการลดขนาดองค์กรมากเกินไป ทำให้องค์กรมีขนาดเล็กมากจนไม่สามารถดำเนินธุรกิจตามปกติได้

- **"สติพันเพื่อน"** คนยังไม่หายจากอาการตกอกตกใจกับช่วงวิกฤติที่ผ่านมาที่ต้องเสียเพื่อนร่วมงาน สูญเสียรายได้ ต้องเจอกับมาตรการในเชิงลบขององค์กรที่ประกาศออกมาอยู่ตลอดเวลา คนยังทำใจไม่ได้แม้วิกฤติจะผ่านไปแล้วก็ตาม คนเริ่มรู้สึกไม่ไวใจองค์กรเพิ่มมากขึ้น อยู่กันแบบหวาดระแวงทั้งนายจ้างและลูกจ้าง
- **"สามวันตีสี่วันไข้"** ระบบการทำงานยังไม่มีประสิทธิภาพ เช่น เครื่องจักรเดินๆหยุดๆเพราะขาดการบำรุงรักษามานาน ระบบการทำงานหยุดชะงักเพราะคนทำงานในตำแหน่งที่สำคัญๆลาออกหรือถูกเลิกจ้างไป

สุดท้ายองค์กรที่อยู่รอดจากวิกฤติเศรษฐกิจ แต่อาจจะต้องมาตายในยามที่เศรษฐกิจฟื้นแล้วก็ได้ สุดท้ายก็ต้องรวบรวมกิจการ ต้องขายกิจการให้กับองค์กรที่มีศักยภาพมากกว่า หรือล้มเลิกกิจการไปเพราะไปต่อเองก็ไม่ได้ ครั้นจะไปขายให้ใครก็ไม่มีใครซื้อ

สาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กรล้มตายหลังวิกฤติเศรษฐกิจคือ การไม่รู้จักประมาณตัวเอง เหมือนกับคำพูดที่ว่า "ยิ่งดันก็ยิ่งรัด" เหมือนกับสัตว์ที่ถูกวงของนายพรานดักไว้ ยิ่งออกแรงดิ้นมากเท่าไรร็วงก็จะรัดแน่นมากขึ้นเท่านั้น องค์กรจำนวนไม่น้อยล้มเลิกกิจการไปหลังฟื้นจากวิกฤติเศรษฐกิจเพราะการไปกู้เงินมาลงทุนมากเกินไป ยิ่งลงทุนมากขึ้นเท่าไร โอกาสที่จะล้มเหลวก็มากขึ้นเท่านั้น เพราะทุกองค์กรก็ทำแบบนี้เหมือนกัน และการแข่งขันหลังวิกฤติจะรุนแรงมากกว่าเดิม เพราะทุกองค์กรต้องการออกสตาร์ทก่อนคนอื่น ทุกองค์กรต้องการเป็นผู้นำตั้งแต่ตลาดเปิด ทุกองค์กรยอมทุ่มทุนเพื่อก้าวเดินให้เร็วกว่าคู่แข่ง

ดังนั้น เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว และเป็นแนวทางให้กับองค์กรต่างๆในการบริหารในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ จึงขอแนะนำประเด็นนำคิดดังต่อไปนี้

เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส

หลายองค์กรมีประสบการณ์กับวิกฤติเศรษฐกิจ "ต้มยำกุ้ง" มาแล้ว ในช่วงเศรษฐกิจดีๆ องค์กรเหล่านี้จะเก็บเงินส่วนหนึ่งไว้ใช้พัฒนาบุคลากรยามวิกฤติ เพราะช่วงเศรษฐกิจดีคนไม่ว่างมาอบรม คนไม่ว่างมาพัฒนาตนเอง ทุกคนกำลังยุ่ง แต่พอช่วงวิกฤติคนมีเวลาว่างมากขึ้น องค์กรเหล่านี้ก็จะนำเงินที่จัดสรรไว้เพื่อการพัฒนาฝึกอบรมมาใช้เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับคนเพื่อเตรียมความพร้อมหลังจากวิกฤติ

รีดไขมันออกจากองค์กร

ถ้าคนไม่ป่วยใครมาห้ามกินโน่นกินนี่คงจะทำได้ยาก เพราะปากก็อยากท้องก็หิว อดใจได้ยาก แต่เวลาเจ็บป่วยขึ้นมาหมอสั่งห้ามกินอะไรก็ได้ องค์กรก็เช่นเดียวกันช่วงปกติจะไปดำเนินการมาตรการเชิงลบอะไรกับพนักงานก็มักจะถูกต่อต้าน แม้ว่าคนๆนั้นจะเป็นคนที่องค์กรไม่ต้องการก็ตาม แต่เพื่อนพนักงานยังต้องการอยู่ องค์กรควรจะใช้ช่วงวิกฤติรีดไขมันคือคนที่ผลงานไม่ดี คนที่ทัศนคติไม่ดี คนที่จ้างแต่เอาผลประโยชน์ขององค์กรไปเป็นผลประโยชน์ของตัวเอง ออกจากองค์กรไปด้วยวิธีการใด

วิธีการหนึ่ง เช่น การวัดผลงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเพื่อบอกว่าใครคือไขมันส่วนเกิน การประเมินค่างานเพื่อดูว่าใครทำงานต่ำกว่าค่าตัว การโยกย้ายงานเพื่อพิสูจน์ว่าเก่งจริงหรือไม่หรือที่ทำงานไม่ได้เพราะประสบการณ์เดิมนั้น ไม่ใช่ฝีมือที่แท้จริง

เสริมสร้างกล้ามเนื้อให้องค์กร

การสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรสามารถทำได้สองแนวทางคือ การพัฒนาฝึกอบรมคนปัจจุบันและการสรรหาคคนเก่งมาจากภายนอกเข้ามาเสริมทัพ เพราะช่วงวิกฤติการหาคนเก่งทำได้ไม่ยาก ยอมลงทุนหาคนเก่งในช่วงนี้ ดีกว่าไปเสียเงินหาคนเก่งตอนที่เศรษฐกิจฟื้นตัว บางครั้งการจ่ายเงินเดือนให้คนเก่งเข้ามาทำงานก่อนหนึ่งปี ยังดีกว่าเสียเงินค่านายหน้าหาคนและเงินเดือนคนเก่งที่เพิ่มสูงขึ้นในช่วงเศรษฐกิจฟื้นตัว

จงใช้เงินรักษาคนเก่งและคนดี กว่าใช้เงินซื้อคนเก่งและคนดี

ถ้าองค์กรไหนมีคนเก่งหรือคนที่มีศักยภาพอยู่แล้ว ก่อนที่จะเลิกจ้างในช่วงวิกฤติจงคิดให้ดี ๆ เพราะเลิกจ้างก็ต้องจ่ายเงินก่อน และเมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัวขึ้นมาก็ต้องไปใช้เงินก่อนจ้างคนเก่งเข้ามาอีกครั้งหนึ่ง เผลอๆเงินสองก้อนนี้รวมกันสามารถรักษาคคนเก่งและคนที่มีศักยภาพให้อยู่กับเราไปจนผ่านวิกฤติก็ได้ และถ้าจำเป็นการไปกู้เงินมาเพื่อรักษาคคนเก่งและคนที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรนั้น อาจจะได้ดีกว่าไปกู้เงินมาซื้อตัวคนเมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัวก็ได้

สรุป ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจองค์กรควรจะใช้เวลาในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจว่าเมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัวแล้วจะเดินทางไปทางไหน อย่างไร และให้ความสำคัญกับการทบทวนระบบการบริหารคน ดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเตรียมออกสตาร์ทก่อนคนอื่นเมื่อเศรษฐกิจเข้าสู่สภาวะปกติ องค์กรไหนออกสตาร์ทได้ก่อนคนอื่น ย่อมมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างแน่นอน สุดท้ายนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าองค์กรจะให้ความสำคัญกับการลงทุนในการพัฒนาในปัจจุบัน มากกว่าการลงทุนเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตนะครับ