

## แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารคนของเก้าแก้วมือโปร



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสงทอง

อีเมล : narongwit\_s@hotmail.com

ธุรกิจขนาดใหญ่หลายประเภทในบ้านเรามีจุดเริ่มต้นจากกิจการขนาดเล็ก เป็นธุรกิจครอบครัวหรือไม่ก็เป็นธุรกิจที่เกิดจากการรวมตัวกันของคนเพียงไม่กี่คน ปัญหาที่สำคัญที่หลายกิจการเคยประสบมาคือขาดการวางระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะบริหารคนด้วยตนเองตั้งแต่ต้น ทำให้มองข้ามไปว่าการบริหารคนเป็นเรื่องที่สามารถควบคุมได้ ผู้บริหารในรุ่นแรกๆหรือรุ่นก่อตั้งกิจการมักจะใช้บาร์มีในการปกครองบุคลากรและพนักงานเองมักจะเกรงใจและให้ความเคารพเก้าแก้ว เพราะคนที่เข้ามาทำงานส่วนมากมักจะเป็นญาติพี่น้องหรือคนรู้จักฝากเข้ามา ในช่วงแรกๆของการเติบโตของธุรกิจผู้บริหารมักจะไปให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางด้านการผลิตหรือการขายเป็นหลัก จึงทำให้องค์กรแบบเก้าแก้วมักจะมีประสบปัญหาในการบริหารหลายอย่าง เช่น

- **ขาดความสมดุลในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ**

เนื่องจากเก้าแก้วมักจะทำให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านการผลิตหรือการตลาดมากเกินไป เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่งจะพบว่าระบบการบริหารทางด้านการตลาดหรือการผลิตอยู่ในระดับสากลแล้ว แต่ระบบการบริหารงานและระบบบริหารคนมักจะมีอยู่ในระดับท้องถิ่น อย่างนี้คงจะไม่สามารถนำพาองค์กรทั้งองค์กรไปสู่การแข่งขันระบบสากลได้อย่างแน่นอน เมื่อเป็นเช่นนี้จึงต้องชะลอการพัฒนาการพัฒนาระบบการตลาดและการผลิตไว้ก่อน เพื่อหันกลับมาพัฒนาการพัฒนาระบบการบริหารคนและระบบการบริหารงานอื่นๆ ทำให้เสียเวลาและโอกาสทางธุรกิจ

- **บุคลากรขาดความมั่นใจในการบริหารงาน**

บุคลากรส่วนใหญ่ทั้งที่เป็นญาติและไม่ใช่วญาติของเก้าแก้วมักจะทำตามสั่งมากเกินไป นานเกินไป จนไม่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง เมื่อธุรกิจขยายตัวออกไป มีธุรกิจใหม่เกิดขึ้น บุคลากรบางส่วนได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นผู้บริหารของบริษัทในเครือ มักจะมีปัญหาติดตามาคือขาดความมั่นใจในการตัดสินใจด้วยตัวเอง ต้องขอคำปรึกษาจากเก้าแก้วอยู่ตลอดเวลา ทำให้เก้าแก้วสูญเสียเวลากับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าจะใช้เวลาในการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กรต่อต้านคนนอก สไตลน์การบริหารงานของเก้าแก้วมักจะเป็นแบบฟอปกครองลูก อยู่กันแบบกันเอง มีอะไรก็ให้เก้าแก้วคุยเพราะเก้าแก้วมีทั้งบาร์มีและอำนาจเบ็ดเสร็จเพียงคนเดียว ในขณะที่เดียวกันพนักงานส่วนใหญ่ก็จะเป็นเครือญาติกัน เป็นพรรคพวกเพื่อนฝูงที่ชักชวนกันมาทำงานจึงทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว วันดีคืนดี เก้าแก้ว

ต้องการคนดีมีฝีมือจากภายนอกเข้ามาช่วยในการบริหารงาน ก็มักจะเจอปัญหาการต่อต้านจากคนในสุดท้ายคนนอกก็ไม่กล้าเข้ามา เพราะนอกจากเจออำนาจแบบเบ็ดเสร็จของเจ้าแก็แล้ว ยังต้องเจอกับการต่อต้านของคนเก่าอีกด้วย

เพื่อให้เจ้าแก็มือโปรรุ่นใหม่ไม่ต้องประสบพบเจอกับปัญหาดังกล่าว ผมจึงขอแนะนำแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหาร "คน" ดังนี้

- **เรียนรู้หรือเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานด้านการบริหารงานบุคคล**

เจ้าแก็มือโปรควรจะได้ศึกษาหาความรู้ในเรื่องการบริหารบุคคลากรให้ลึกซึ้ง อาจจะเป็นการเรียนรู้จากตำรับตำราหรือการเข้าร่วมสัมมนาในหัวข้อต่างๆ เจ้าแก็ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารคนส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับการบริหารคนแบบลูกทุ่งคืออาศัยประสบการณ์เพียงอย่างเดียว ดังนั้น เจ้าแก็มือโปรรุ่นใหม่จำเป็นต้องเรียนรู้ทั้งประสบการณ์ของคนรุ่นเก่าและวิชาการสมัยใหม่ด้วย จึงจะประสบความสำเร็จในการบริหารคน ถ้าเจ้าแก็มีความรู้เรื่องการบริหารงานในด้านนี้อย่างลึกซึ้งแล้ว เวลาจะหาคนมาทำหน้าที่นี้แทนก็ไม่ใช้เป็นเรื่องยากอีกต่อไป

- **วางแผนการพัฒนาศักยภาพควบคู่ไปกับแผนธุรกิจ**

เจ้าแก็ควรจะมีการวางแผนการพัฒนาศักยภาพควบคู่ไปกับการวางแผนการขยายตัวทางธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว การขยายตลาดการขยายกำลังการผลิตสามารถทำได้ภายในระยะเวลาอันสั้น แต่การพัฒนาศักยภาพนั้นจะต้องใช้เวลานาน เจ้าแก็ควรจะต้องถามตัวเองว่าคนที่อยู่มีศักยภาพเพียงพอที่จะรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอีก 5 ปี 10 ปีข้างหรือไม่ ถ้าตอบว่าไม่ ควรจะทำอย่างไร พัฒนาทันหรือไม่ หรือต้องหานักคนภายนอกเข้ามาเสริมทัพ แล้วควรจะเลือกอย่างไร เมื่อไหร่ เจ้าแก็ควรจะมีการจัดทำระบบการสืบทอดทายาท (Succession Plan) ในตำแหน่งงานต่างๆ โดยไม่ต้องคำนึงถึงว่าทายาทที่จะสืบทอดตำแหน่งนั้นจะเป็นญาติหรือไม่ คนที่เป็นเจ้าแก็อาจจะต้องเปลี่ยนทัศนคติจากการที่ใคร่ญาติทุกคนมีตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร ไปสู่การสร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืนให้กับเครือญาติ โดยที่ผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญอาจจะเป็นเครือญาติหรือไม่ก็ได้

- **เริ่มบริหารงานแบบมืออาชีพในบางจุด**

เจ้าแก็มือโปรควรเริ่มนำเอาระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในกิจการตั้งแต่กิจการยังมีขนาดเล็ก โดยอาจจะนำเอาระบบการบริหารบุคคลากรบางเรื่อง เช่น การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมาใช้ก่อน (แทนระบบฝากฝัง) หรือเลือกกระบวนการจ่ายผลตอบแทนตามผลงานมาใช้ก่อน(แทนระบบอาวุโส) ทั้งนี้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการที่มั่นคงให้กับอนาคตของธุรกิจที่กำลังจะเติบโต ถ้าจะเปรียบเทียบให้เห็นง่ายคือ ธุรกิจปัจจุบันคือบ้านชั้นเดียวแต่อนาคตอาจจะกลายเป็นบ้านสองชั้นสามชั้น ระบบการบริหารงานบุคคลเปรียบเสมือนเสาเข็ม ถ้าเราตอกเสาเข็มเผื่อการต่อเติมไว้ตั้งแต่เริ่มแรกเมื่อถึงเวลาต่อเติมบ้านก็จะทำได้ทันที เช่นเดียวกันถ้าเราวางระบบการบริหารคนไว้ตั้งแต่ต้น เมื่อธุรกิจขยายตัวระบบการบริหารที่วางไว้ก็จะรองรับการเติบโตขององค์กรได้ทันที และระบบการบริหารคนถือเป็นมรดกที่สำคัญชิ้นหนึ่งที่เจ้าแก็รุ่นนี้จะมอบให้กับเจ้าแก็รุ่นลูกหลาน

- **วางแผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร**

ถ้าแก่มือโปรควรจะมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการขึ้นมา และสำรวจว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่เรื่องใดดีอยู่แล้ว เรื่องใดควรจะมีการเปลี่ยนแปลง แล้ววางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สามารถรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคตได้ เช่น การสร้างให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นแย้งกับผู้บริหารอย่างมีเหตุมีผล กล้าเสนอแนะการปรับปรุงงานในเรื่องต่างๆ หรือการมีกรอบโยกย้ายงานบ่อยๆ เพื่อให้ทุกคนคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง

จากแนวทางทั้งหมดที่นำเสนอมานี้คงจะพอเป็นแนวทางให้กับเจ้าแก่มือโปรที่ต้องการจะโกอินเตอร์ได้บ้างนะครับ ประเด็นสำคัญในการบริหารคนแบบเจ้าแกก็คือเจ้าแกต้องทำตัวให้เหมือนกับ MD หรือ CEO ของบริษัทใหญ่ พูดย่างๆ คือต้องซุ่มคิด ซ่อมบริหารงานแบบองค์กรขนาดใหญ่ไว้ก่อนนั่นเอง