

## ปัญหาการบริหารคนที่ถูกมองข้าม



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : peoplevalue@yahoo.com

ในอดีตถ้าใครไปพูดเรื่องใบกำหนดหน้าที่งาน การประเมินค่างาน โครงสร้างค่าจ้าง การวิเคราะห์กำลังคน ฯลฯ กับเจ้าของหรือผู้บริหารองค์กรขนาดเล็ก รับรองได้ว่าถ้าไม่ถูกไล่ออกมา ก็คงจะถูกตั้งคำถามที่ว่า “ลงทุนทำระบบเหล่านี้ไปแล้ว จะได้อะไรเท่าไร” หรือไม่ก็ถูกย้อนกลับมาว่า “องค์กรของเราไม่ต้องมีระบบเหล่านี้ก็เติบโตมาทุกปีมีกำไรมาโดยตลอด”

เรื่องที่เจ้าของหรือผู้บริหารในอดีตสนใจคือ ทำอย่างไรไม่ให้พนักงานประท้วง ทำอย่างไรให้คนทำงานดี ซื่อสัตย์ สุจริตไว้ใจได้ ทำอย่างไรให้ได้กำไรเพิ่มขึ้น พูดง่าย ๆ คือทุกลมหายใจเข้าออกของผู้บริหารแบบเจ้าของในอดีตมักจะคิดถึงแต่กำไรขาดทุนเท่านั้น อะไรที่ยังมองไม่เห็นผลตอบแทนที่ชัดเจน เขาจะไม่สนใจ หรือถึงสนใจก็สนใจในลำดับสุดท้าย (เวลาและเงินจึงถูกจัดสรรไปให้เรื่องอื่นจนหมดเสียก่อน เลยไม่ได้ลงทุนในระบบการบริหารคน) เจ้าของรุ่นเก่าคงไม่แตกต่างอะไรไปจากชาวนาไทยที่คิดเพียงการหากินไปวัน ๆ ปลูกข้าวกินให้พอแต่ละปี คงไม่มีชาวนาคอนเทรนคิดจะส่งลูกไปเรียน เพื่อให้ลูกนำวิชาความรู้มาบริหารจัดการนาจากแบบดั้งเดิมมาเป็นการทำนาแบบการค้า เพราะแค่คิดจะส่งลูกไปเรียนหนังสือก็เสียเงิน เสียเวลา ขาดแรงงานในการช่วยทำนาไปเสียแล้ว ชาวนาส่วนใหญ่จะให้ลูกออกจากโรงเรียนมาช่วยทำนา ส่วนชาวนาบางคนส่งลูกเรียนจนจบ แต่เมื่อจบแล้วลูกก็เปลี่ยนอาชีพไปทำอย่างอื่นไม่นำความรู้ที่ได้กลับมาช่วยพัฒนาการบริหารจัดการการทำนาให้ดีขึ้น สุดท้ายชาวนาไทยทุกรุ่นก็ต้องเจอกับปัญหาเดิม ๆ ตลอดไป

ในปัจจุบันมีองค์กรที่เคยเป็นเจ้าเก่ามาก่อนหรือเป็นองค์กรที่ไม่ใช่เจ้าเก่า แต่เคยละเลยหรือมองข้ามการลงทุนในการพัฒนาระบบการบริหารบุคลากรมาก่อน กำลังประสบปัญหาดังต่อไปนี้

### รับคนใหม่เข้ามาแต่อยู่ได้ไม่นานก็ออกไปอยู่ที่อื่น

เมื่อองค์กรเติบโตขึ้น จำเป็นต้องรับบุคลากรเพิ่ม แต่ปัญหาที่มักเกิดขึ้นคือรับคนใหม่ที่เก่ง ๆ เข้ามาอยู่ได้ไม่นานก็ออกไปอยู่ที่อื่น ซึ่งมีสาเหตุหลายอย่าง เช่น

- เงินเดือนคนใหม่มากกว่าคนเก่าทำให้ถูกต่อต้านจากคนเก่า เนื่องจากค่าจ้างคนใหม่เป็นไปตามค่าจ้างของตลาด ปรับตามจำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน(บางคนค่าจ้างกระโดดครั้งละ 30-50%) แต่ค่าจ้างคนเก่าเป็นไปตามระบบการบริหารค่าจ้างภายในองค์กรเท่านั้น (เต็มที่ปรับค่าจ้างปีละไม่เกิน 10%)

- คนใหม่รับไม่ได้กับวัฒนธรรมองค์กรที่สั่งสมมานาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นวัฒนธรรมของคนรุ่นเก่าที่ไม่เหมาะสมกับคนรุ่นใหม่ หรือคนใหม่ที่มาจากที่อื่นเคยทำงานกับองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบตะวันตก แต่พอเข้ามาเจอวัฒนธรรมองค์กรแบบไทยๆ ก็ปรับตัวไม่ได้ เช่น เคยเลี้ยงกับหัวหน้าด้วยเหตุด้วยผลได้ พอเข้ามาที่นี่ต้องฟังและทำตามอย่างเดียวห้ามเถียง ห้ามถาม
- คนเก่งๆยอมเป็นที่หมายปองของตลาด ทำให้บริษัทนายหน้าหาคนตามจับตลอดเวลา ทำให้คนเหล่านี้มีโอกาสที่ดีกว่ามานำเสนออยู่เรื่อยๆ ทำให้ตัดสินใจเปลี่ยนงานได้ง่ายกว่าคนกลุ่มที่ตลาดไม่ต้องการ

### คนทำงานเหมือนกัน อายุงานต่างกัน เงินเดือนต่างกันเป็นเท่าตัว

ปัญหาประจำองค์กรเก่าแก่ที่มีให้เห็นอยู่ทั่วไปคือ คนที่ทำงานมานานกว่ามักจะมีเงินเดือนสูงกว่า ซึ่งก็ไม่น่าผิดปกติ แต่ถ้าปรากฏว่าคนที่ทำงานมานานนั้นทำงานตำแหน่งเดียวกัน ทำงานเหมือนกันกับคนใหม่ แต่เงินเดือนต่างกันสองสามเท่า นี่คือปัญหา แสดงให้เห็นว่าคนๆนั้นๆทำงานตำแหน่งเดิมไม่ได้เลื่อนตำแหน่งเลย จึงทำให้เงินเดือนสูงกว่าปกติ หรือไม่ก็ระบบการปรับค่าจ้างคงจะมีปัญหา เช่น ปรับค่าจ้างตามอายุงาน ปรับค่าจ้างเพราะทำงานดีในตำแหน่งเดิม (ทั้งๆที่คนๆนั้นไม่มีศักยภาพที่จะเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป) บางองค์กรแม่บ้านอยู่มานานเงินเดือนเกือบสองหมื่นบาท ในขณะที่แม่บ้านคนใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงานเหมือนกัน แต่เงินเดือนเพียงไม่กี่พันบาท คนขับรถอยู่มานานและทำงานดีในตำแหน่งเดิมทุกปี เงินเดือนสองหมื่นบวกเบี้ยเลี้ยงและโอทีอีกเกือบหมื่น รวมเบ็ดเสร็จจ๊วไปเดือนละเกือบสามหมื่น ในขณะที่คนขับรถคนใหม่ที่เพิ่งเข้ามาเงินเดือนรวมทุกอย่างแล้วยังไม่ถึงหมื่น ยังนี่ไม่น่าจะถูกต้อนัก เพราะคนสองคนทำงานเหมือนกัน ผลงานเท่ากัน แต่เวลาจ่ายเงินเดือนแต่ละเดือน องค์กรจ่ายให้ไม่เท่ากัน แทนที่จะจ่ายตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือผลงานที่เกิดขึ้น แต่องค์กรกลับจ่ายเงินเดือนตามมรดกเดิมที่มีอยู่(ตามอายุตัวและอายุงาน)

ภาพหนึ่งที่ปรากฏให้เห็นอยู่เสมอๆคือ พนักงานระดับบังคับบัญชาบางคนจบปริญญาตรีทำงานในสำนักงานเงินเดือนประมาณหนึ่งหมื่นบาท สั่งแม่บ้านให้ชงกาแฟให้แขก แต่หาว่าไม่ว่าแม่บ้านที่ตัวเองกำลังสั่งกาแฟอยู่นั้นเงินเดือนมากกว่าตัวเองสองเท่า (ต้นทุนกาแฟแต่ละแก้วแพงกว่ากาแฟยี่ห้อดังๆเสียอีก) ถ้าเราเป็นเจ้าของบริษัทให้ลองถามตัวเองว่าพนักงานบังคับบัญชาที่จบปริญญาตรีกับแม่บ้านใครมีความสำคัญต่อองค์กรมากกว่ากัน แล้วองค์กรควรจะจ่ายค่าจ้างให้ใครมากกว่ากัน

### เสียคนทำงานระดับล่างที่เก่งๆไป และได้หัวหน้าแยๆมาหนึ่งคน

“ในเมื่อคนๆหนึ่งอยู่กับองค์กรมานาน ทำงานก็ดี ไม่มีใครในองค์กรดีกว่าคนนี้อีกแล้ว แล้วทำไมองค์กรไม่เลื่อนตำแหน่งให้เขาให้สูงขึ้นเมื่อมีตำแหน่งงานว่าง หรือถึงไม่มีตำแหน่งงานว่างองค์กรก็น่าจะหาตำแหน่งดีๆให้เขา เพื่อให้แตกต่างจากคนอื่น”

นี่คือความเชื่อของคนที่เป็นเจ้าแกหรือผู้บริหารในอดีต (หรือบางองค์กรในปัจจุบัน)

จากแนวคิดแบบนี้จึงทำให้องค์กรหลายองค์กรเกิดปัญหาติดตามาคือ เสียคนทำงานในระดับปฏิบัติที่เก่งๆไปหนึ่งคน และได้หัวหน้าแ่ๆมาอีกหนึ่งคน (เสียสองต่อ) เพราะผู้บริหารมองเพียงว่าเขาอยู่มานาน ทำงานดี และไม่มีใครดีกว่านี้อีกแล้ว เลยเลื่อนตำแหน่ง

ปัญหานี้เกิดจากการที่องค์กร ขาดการออกแบบระบบการเลื่อนตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ โดยหลงลืมไปว่าคนบางคนเหมาะสมกับบางระดับเท่านั้น เขาไม่มีศักยภาพที่จะขึ้นไปทำงานในระดับที่สูงขึ้นไป องค์กรมักจะเชื่อว่าถ้าเขาทำงานดี ทำงานเก่งในตำแหน่งงานปัจจุบัน เขาน่าจะทำงานดีในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปด้วย ซึ่งในความเป็นจริงหาได้เป็นเช่นนั้นในทุกกรณีไม่ เช่น เราคิดว่าพนักงานชายที่ขายเก่ง อยู่มานาน มีความซื่อสัตย์สุจริต ต้องได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้าทีมขาย แต่ในความเป็นจริงแล้ว พนักงานขายเก่งๆบางคนไม่มีความสามารถในการปกครองคนอื่นได้ ไม่มีสามารถสอนคนอื่นให้ขายเก่งได้ ฯลฯ

### องค์กรพันหลอ (ขาดคนทดแทนในบางระดับ)

มีองค์กรจำนวนไม่น้อยที่เกิดปัญหาขาดคนในบางระดับ คล้ายๆกับคนพันหลอ เช่น คนที่จะมาแทนผู้บริหารระดับฝ่ายไม่มี คนที่จะมาแทนผู้จัดการแผนกไม่มี ฯลฯ ปัญหานี้เกิดจากหลายสาเหตุ เช่น

- มีองค์กรระบบเจ้าแกไม่น้อยที่อาจจะโชคดีหรือเจ้าแกก็มีฝีมือทำให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยมีผู้บริหารที่เป็นคนเดียวกันกับเจ้าของ ต่อมาก็เริ่มมีผู้บริหารที่เป็นเครือญาติและลูกหลาน แต่มีบางตระกูลมีญาติน้อย ทุกคนเป็นผู้บริหารกันหมดแล้ว แต่องค์กรก็ยังเติบโตอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้มีตำแหน่งในระดับบริหารว่างลง ครั้นจะจ้างคนนอกมาก็คิดหนัก เพราะความเชื่อของเจ้าแกคือต้องเป็นคนดีก่อน (ซื่อสัตย์ไว้ใจได้) ส่วนฝีมือมาทีหลัง ซึ่งการที่จะทดสอบว่าคนๆนั้นเป็นคนดีไว้ใจได้หรือไม่ ไม่สามารถรู้ได้จากการสัมภาษณ์หรือทดลองงานเพียงระยะสั้นๆ เลยทำให้ผู้บริหารที่เป็นเครือญาติบางคนต้องควบหลายๆตำแหน่งในเวลาเดียวกัน
- ขาดการวางแผนการพัฒนาคนทดแทนตำแหน่งงาน องค์กรขาดการวางแผนระยะยาวว่าถ้าตำแหน่งนั้นว่างลงใครจะเข้ามาแทน และขาดการวางแผนการพัฒนาตัวแทนไว้ล่วงหน้า พอมีตำแหน่งว่างขึ้นมาจริงๆ ก็ต้องเลือกคนใดคนหนึ่งขึ้นมาแทน ปัญหานี้บางครั้งก็จะย้อนกลับไปเป็นปัญหาที่ว่าเสียลูกน้องที่ทำงานเก่งๆไปหนึ่งคน ได้หัวหน้าแ่ๆมาอีกหนึ่งคน
- องค์กรมีแต่คนรุ่นราวคราวเดียวกัน พอรุ่นนั้นเกษียณอายุไป คนรุ่นใหม่ที่มีอายุก็ยังอายุน้อยเกินไป ไม่สามารถกระโดดข้ามตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ไปสู่ตำแหน่งงานที่คนรุ่นเก่าเกษียณไป เพราะตำแหน่งที่ลูกน้องอยู่ในปัจจุบันห่างจากตำแหน่งที่หัวหน้าที่เกษียณอายุตั้งสองสามระดับ

**เจ้าแกไปไหนไม่ได้เพราะขาดทายาททางการเมือง**

ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นคนเดียวกับเจ้าของ เมื่อได้ก่อร่างสร้างธุรกิจมาจนถึงระดับหนึ่งแล้ว ก็คิดจะวางมือผันตัวเองไปเป็นผู้ถือหุ้นเหมือนกับนักลงทุนทั่วไปบ้าง แต่ก็ทำไม่ได้ เพราะเนื่องจากเคยทำ เคยคุมธุรกิจทุกอย่างทำให้ปล่อยวางไม่ได้ กลัวคนอื่นจะทำได้ไม่ดีเท่าตัวเอง ลูกน้องมีรองๆลงไปก็ไม่สามารถทำได้ (เพราะไม่เคยให้ทำมาก่อน จู่ๆจะมามอบให้ทำทันทีคงจะลำบาก) เคยเห็นเจ้าของธุรกิจบางท่าน วันๆไม่เห็นท่านทำอะไรนอกจากเซ็นเอกสาร เซ็นเช็ค และดูตำแหน่งงาน เพราะท่านยังคงเซ็นเอกสารเกือบทุกเรื่องในองค์กร บางเรื่องเซ็นเพราะความเคยชิน บางเรื่องเซ็นเพราะไม่ไว้ใจลูกน้อง บางครั้งเซ็นเพราะอยู่ว่างไม่เป็น ถ้าไม่ได้เซ็นเอกสารไม่รู้จะทำอะไรเหมือนกัน เพราะในอดีตเคยทำและเคยเป็นอย่างนี้มาตลอด

เจ้าของที่เป็นผู้บริหารหลายท่านคิดอยากจะวางมือจากธุรกิจ แต่มักจะติดปัญหาตรงที่ว่าหาคนมาแทนตัวเองไม่ได้ ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น

- ไม่มีใครในองค์กรมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการ เพราะคุณสมบัติที่ต้องการมักจะต้องการเหมือนตัวเอง (ทำได้ทุกอย่างเพราะเป็นเจ้าของ) ซึ่งคุณสมบัติแบบนี้คงจะไปหาที่ไหนได้ยาก
- มีผู้บริหารระดับรองๆที่สามารถขึ้นมาแทนได้ แต่ก็ยังไม่ถูกใจเพราะ ผู้บริหารบางคนเก่งเรื่องงาน แต่อ่อนเรื่องคน ผู้บริหารบางคนเก่งเรื่องคนแต่ด้อยเรื่องงาน บางคนเป็นลูกหลานที่ไว้ใจได้ แต่ขาดประสบการณ์ในธุรกิจและขาดการยอมรับจากคนในองค์กร

### **คนเก่าออกไปไม่มีใครสามารถเข้ามาทำงานแทนได้**

องค์กรที่เป็นองค์กรเก่าแก่ตั้งมานาน คนทำงานมักจะทำงานได้สารพัดอย่างเพราะอยู่มานานมีประสบการณ์ทุกอย่าง เพราะอดีตเจ้าของใช้ทำโน่นทำนี่ ต้องทำได้ทุกอย่างจึงจะอยู่ได้ คนเหล่านี้จึงเป็นพนักงานสารพัดประโยชน์สารพันหน้าที่ เมื่อคนเหล่านี้มีอันต้องจากองค์กรไม่ว่าด้วยสาเหตุการลาออกหรือเกษียณก็ตาม ปัญหาที่มักจะติดตามาคือ หาคนแทนไม่ได้ เนื่องจากงานที่คนเก่าทำมีตั้งแต่ยกของเอง ตรวจเอกสารเอง ควบคุมลูกน้องเอง ประสานงานเอง ไปจนถึงวางแผนกลยุทธ์เอง ถ้างานแบบนี้จะหาคนจบการศึกษาสาขาไหนก็คงทำไม่ได้ทุกอย่างเหมือนที่คนเก่าเคยทำ เพราะถ้าคนที่จบปริญญาตรีปัจจุบันเขาคงจะไม่ทำงานที่ต้องใช้แรงกายเหมือนกรรมกร ถ้าคนที่จบการศึกษามัธยมเขาคงจะไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ได้

และสาเหตุอีกอย่างหนึ่งที่คนใหม่ไม่สามารถทำงานแทนคนเก่าได้เพราะขั้นตอนและวิธีการทำงานต่างๆมักจะอยู่ในหัวของคนเก่า ไม่ได้ถูกถ่ายทอดออกมาเป็นคู่มือที่เป็นลายลักษณ์อักษร พอคนใหม่เข้ามานอกจากจะไม่มีคู่มือการทำงานแล้ว คนเก่าก็ไม่สอนงาน อาจจะเป็นเพราะว่ากลัวตัวเองหมดความสำคัญหรือเป็นเพราะสอนงานไม่เป็น ทำให้ดูได้ แต่สอนไม่ได้

คำถามที่ผู้บริหารหรือเจ้าของมีเสมอๆคือ “ทำไมคนเก่าซึ่งไม่ได้จบการศึกษาสูงๆมาถึงทำได้ ทำไมคนที่จบการศึกษาสูงๆมาทำไม่ได้” คำถามนี้จะตอบได้ว่าองค์กรขาดระบบการกำหนดหน้าที่งานที่ชัดเจน มักจะกำหนดหน้าที่งานตามตัวคนมากกว่าตามหน้าที่ ทำให้งานที่หลากหลาย หลายระดับไปอยู่รวมกันในคนๆเดียวจนแยกไม่ออกว่างานไหนควรจะอยู่ตำแหน่งไหนจึงจะเหมาะสม และองค์กรยังระบบการบริหารงานบริหารคนที่มีประสิทธิภาพมาตั้งแต่ในอดีตนั่นเอง

## การฝากองค์กร

มีพนักงานจำนวนไม่น้อยที่อยู่มานานในตำแหน่งเดิมไม่อยากจะเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไป ขอให้ทำงานเดิมเงินเดือนเพิ่มทุกปีก็ดีแล้ว ไม่คิดจะก้าวหน้าอะไรไปให้ไกลไปกว่านี้แล้ว เพราะชีวิตก็สุขสบายดีแล้ว

ในขณะที่ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของก็คิดว่าพนักงานที่อยู่มานานเป็นพนักงานที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับเรามาแล้ว ควรจะเลี้ยงไว้นานๆ เพราะไม่อยากไล่ใครออก และถ้ายังทำงานได้ก็ให้ทำงานต่อไป เจ้าของมักจะคิดว่าคนเก่าคนแก่เหมือนญาติพี่น้อง ถึงดีไม่ดียังไงก็เป็นญาติตัดไม่ขาด อะไรที่อภัยได้ก็ให้อภัยนึกถึงบุญคุณในอดีต ถ้าไม่เหลือปากว่าแรงก็อยู่กันไป

ปัญหาที่เกิดขึ้นคือคนเก่าคนแก่บางคนแรกๆอาจจะทำงานเพื่อรักษาสถานภาพการเป็นพนักงาน ทำงานเรื่อยๆ (ไม่ดีไม่เลว) เก็บกินบุญเก่าที่สะสมไว้เยอะ คนบางคนเริ่มทำงานในองค์กรเป็นงานรอง แต่งานหลักคือธุรกิจส่วนตัวที่บ้าน คนบางคนเริ่มอาศัยตำแหน่งหน้าที่เป็นประตูสู่การทำงานส่วนตัว คนบางคนเริ่มหมดไฟหมดฝีมือก็ต้องสร้างบารมีหรืออิทธิพลท้องถิ่นในองค์กร เพื่อไว้ใช้ต่อรองกับเจ้าหรือลูกเจ้าของในอนาคตเผื่อมีปัญหา พุดง่าย ๆ คือคนเก่าคนแก่บางคนเริ่มออกลายทำให้คนกลุ่มนี้กลายเป็นกาฝากองค์กรโดยไม่รู้ตัวคือกินเงินเดือนสูงและมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี แต่ผลงานหรือสิ่งตอบแทนคืนให้กับองค์กรน้อยและมีแนวโน้มน้อยลงๆทุกปี (สวนทางกับเงินเดือน)

ทั้งหมดนี้ คงจะเป็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าถ้าองค์กรใดมองข้ามการลงทุนพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมานาน คงจะหนีไม่พ้นที่จะต้องประสบพบเจอกับปัญหาดังที่กล่าวมาข้างต้น ถ้าปัญหาคนในองค์กรเปรียบเสมือนโรคของคน บางปัญหาคงจะเป็นโรคที่เรื้อรังรักษาด้วยยาไม่หายแล้วมีทางเดียวคือต้องผ่าตัด และปัญหาบางอย่างเปรียบเสมือนโรคมะเร็งระยะสุดท้ายที่รักษาไม่หายแน่ๆ ดังนั้น ถ้าองค์กรใดยังไม่เจอปัญหาเหล่านี้ อยากแนะนำให้ลองประเมินดูว่าองค์กรของท่านมีโอกาสเจอปัญหาเหล่านี้หรือไม่อีกสิบหรือยี่สิบปีข้างหน้า ถ้าองค์กรใดกำลังประสบปัญหาเหล่านี้อยู่ก็คงจะต้องหาหมอเฉพาะทางมาทำการรักษาหรือผ่าตัดให้ แต่ต้องมั่นใจว่าหมอมือที่มากทำการรักษานั้นสามารถรักษาได้ถูกโรคด้วยนะครับ เพราะอาการที่องค์กรของท่านเป็นอยู่นั้น บางอาการรักษาตามอาการไม่ได้ (เช่น เงินเดือนคนบางคนต่ำกว่าคนอื่น ก็ปรับให้เท่ากัน ฯลฯ) ต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุของโรคให้ดีขึ้นนั้น นอกจากโรคเดิมไม่หายแล้ว ยังจะทำให้เกิดโรคแทรกซ้อนใหม่อีกด้วย (เช่น ปรับค่าจ้างคนหนึ่งคนให้สูงขึ้นหรือเลื่อนตำแหน่งคนหนึ่งคน ทำให้คนแก่งอกออกไปสิบคน)

วันที่เขียน

สถานที่เขียน 3 มิถุนายน 2550

บ้าน

มูลเหตุจูงใจในการเขียน เป็นเนื้อหาส่วนหนึ่งของการบรรยายหลักสูตร “การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ที่ไปบรรยายให้กับสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์