

จะพัฒนาคนอย่างไรให้เข้ากับเทรนด์โปรเพื่อโกอินเตอร์?



- บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง
- อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ในขณะที่ธุรกิจขนาดใหญ่กำลังอยู่ในช่วงของการปรับตัว เปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดและแข่งขันได้ ซึ่งเราได้เห็นปรากฏการณ์ในการเปลี่ยนแปลงนี้ได้จากการยุบ รวม กิจการ การปิดกิจการ การซื้อ-ขายกิจการ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันให้สามารถยืนหยัดอยู่บนเวทีการแข่งขันโลกได้นั้น

เราจะเห็นว่าในขณะที่อีกมุมหนึ่งนั้น ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือที่เรานิยมเรียกกันว่า SME (Small and Medium Enterprise) กำลังแตกหน่อออกดอกออกผลและขยายตัวขึ้นมาอย่างรวดเร็ว เพราะวัฏจักรของธุรกิจกำลังอยู่ในช่วงวัยเจริญพันธุ์ จากเดิมเป็นเพียงธุรกิจเล็กๆในครอบครัว ยอดขายไม่กี่ล้าน กำลังก้าวไปสู่การเป็นบริษัทอินเตอร์ ที่มียอดขายหลายร้อยล้านหรือพันล้าน เริ่มมีบริษัทลูกบริษัทในเครือ เริ่มขยายสาขาทั้งในและต่างประเทศ สมาชิกในครอบครัวเริ่มดูแลธุรกิจได้ไม่ทั่วถึง เริ่มก้าวขึ้นไปแข่งขันบนเวทีโลกที่มีกติกาการแข่งขันดุจใจมากขึ้น เริ่มมีการจัดเอากลยุทธ์ประเภทต่างๆมาใช้กันมากขึ้น แล้วผู้บริหารที่เดิมเราเรียกเขาว่า "เจ้าแก" นี้เขาจะต้องเตรียมตัวขึ้นชกบนเวทีดังกล่าวนี้ได้อย่างไร

ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่เจ้าแกที่จะไปแข่งขันบนเวทีโลกต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญมากขึ้น นั่นก็คือ การบริหาร "คน" ถ้าเจ้าแกคือนักมวย พนักงานทุกคนก็คือทีมงานซึ่งอาจจะประกอบไปด้วย โค้ชหรือเทรนเนอร์และพี่เลี้ยง คนล่อเป้า เด็กเตรียมอุปกรณ์ คนทำอาหาร ถ้านักมวยมีฝีมือดีเก่งมาก แต่วันดีคืนดีคนเตรียมอาหารให้นักมวยเอาอาหารไม่ดีมาให้ นักมวยเกิดท้องเสียขึ้นมา ต่อให้นักมวยมีฝีมือชั้นยอดขนาดไหน ก็คงไม่สามารถชนะคู่ต่อสู้ได้อย่างแน่นอน หรือพี่เลี้ยงสอนเชิงมวยแบบผิดๆ ไปเข้าทางคู่ต่อสู้พอดี โอกาสที่นักมวยจะถูกลูกก็มีสูงเหมือนกัน

ดังนั้น เจ้าแกมีฝีมือดี ผลิตสินค้าดีมีคุณภาพ พุนหนา เครือข่ายกว้าง แต่ขาดการบริหารคนที่ดีแล้ว โอกาสล้มเหลวกลับบ้านนั้นก็มีสูงมาก และธุรกิจปัจจุบันนี้เจ็จเร็วมาก เราจะเห็นตัวอย่างจากกิจการต่างๆที่หายหน้าเพราะความผิดพลาดของพนักงานเพียงบางคนบางกลุ่มเท่านั้น ธุรกิจหมื่นล้านก็พังได้ภายในเวลาไม่กี่วัน

ถ้าถ้าแก่คนใดต้องการโกอินเตอร์ไปสู่เวทีการแข่งขันโลก ผมขอแนะนำแนวทางในการพัฒนาคนดังนี้

1. **กำหนดทิศทางการบริหารคนให้สอดคล้องกับทิศทางการเติบโตของธุรกิจ** เช่น ถ้าอีก 3-5 ปีข้างหน้าเราจะมีบริษัทลูกเพิ่มขึ้นอีก 2-3 บริษัท แล้วเราจะเอาผู้บริหารมาจากไหน คนเราพัฒนาทันหรือไม่ หรืออีก 2-3 ปีข้างหน้าเราจะเข้าไปทำธุรกิจในประเทศจีน เรามีคนที่สามารถพูดภาษาจีนได้หรือไม่ คนเราพร้อมที่จะย้ายไปทำงานที่ต่างประเทศได้หรือไม่ ประเด็นเหล่านี้ต้องเริ่มคิดตั้งแต่เริ่มเห็นแผนธุรกิจ

2. **ออกแบบระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล**

ถ้าระบบคือบ้านเก่าแก่จะต้องสร้างบ้านใหม่ โดยไม่ต้องไปสนใจว่าบ้านและคนที่อาศัยอยู่เดิมเป็นอย่างไร ไม่ต้องไปตะแคงให้ตื่นว่าเราจะรื้อบ้าน เราจะซ่อมบ้านใหม่ เราจะต้องออกแบบบ้านใหม่ให้สอดคล้องกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ทิศทางกระแสลม สภาพอากาศ จำนวนคนที่จะเข้ามาอยู่อาศัย จำนวนห้องนอน รูปแบบเฟอร์นิเจอร์ นั่นก็หมายถึงว่าการออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะอยู่บนพื้นฐานของแผนธุรกิจ มาตรฐานต่างๆที่เราจะนำมาเทียบเคียง (Benchmark) จะต้องไม่ใช่มาตรฐานท้องถิ่น แต่จะต้องเป็นมาตรฐานสากลที่คนในประเทศอื่นๆเขาใช้กัน ถ้าเป็นนักมวย เราจะออกแบบเวทีในการซ้อม เราก็ต้องไปดูว่าขนาดเวทีจริงของต่างประเทศเป็นอย่างไร นวมที่ใช้ชกจริงมีน้ำหนักเท่าไร ไม่ใช่เรามัวแต่ซ้อมอยู่กับนวมไม่มีคุณภาพราคาถูกๆ แต่พอไปชกจริงต้องใส่นวมอีกแบบหนึ่ง อย่างนี้ก็คงไม่ไหว การออกแบบระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นเดียวกัน จะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจและอยู่บนมาตรฐานสากล และถ้าแก่ควรให้เวลากับการออกแบบให้มากที่สุด เพราะถ้าออกแบบไม่ได้ เป็นเรื่องที่น่าปวดหัวมากสำหรับการตามแก้ตามเช็ดในภายหลัง หลังจากก่อสร้างบ้านเสร็จเรียบร้อยแล้วหรือย้ายคนเข้าในบ้านใหม่เรียบร้อยแล้ว

3. **กำหนดกลยุทธ์ในการจัดทำระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

ถ้าแก่บางคนมักจะคิดว่าตัวเองมีวิสัยทัศน์เพียงพอในการพัฒนาคน เพราะบริหารคนมากับมือตัวเองตลอด คงจะสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ ตรงนี้อาจจะเป็นจุดเสี่ยงที่สำคัญสำหรับถ้าแก่มือโปร (เบซัน) ผมเชื่อว่าถ้าแก่บางคนนั้นฝีมือในการบริหารคนดีมาก แต่อย่าลืมนะเรามีเพียงแต่พัฒนาคนให้ทำงานให้เราได้เหมือนแต่ก่อนเท่านั้น แต่เราต้องพัฒนาคนให้ช่วยเพิ่มพลังให้กับเราไปต่อสู้กับคู่แข่งระดับโลกที่มีผู้ช่วยที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง เช่น ถ้าพนักงานเรายังทำงานแบบอดมือกินมืออยู่ คงจะเป็นเรื่องยากที่เขาจะแบ่งสมองมาช่วยเราคิดเรื่องการปรับปรุงงาน

ถ้าแก่ที่จะโกอินเตอร์สามารถวางระบบการบริหารคนที่มีประสิทธิภาพได้ 2 แนวทางดังนี้

- **จ้าง HR มือโปร** คือจ้างคนที่ผ่านระบบอินเตอร์เข้ามาช่วยวางระบบให้ ข้อดีก็คือมีคนหนึ่งคนที่เข้ามา

รับผิดชอบเต็มตัว เป็นคนในสามารถมองเห็นและสัมผัสอยู่กับคนและระบบอย่างใกล้ชิด แต่มีข้อจำกัดตรงที่เป็นประสบการณ์หรือแนวคิดของคนเพียงคนเดียว และอาจจะทำอะไรได้ไม่เต็มที่เพราะเริ่มคุ้นเคยกับระบบเดิมที่เป็นอยู่ เหมือนเข้าไปอยู่บ้านหลังเดิมที่มีรอยรั่ว มักจะเสียเวลาไปกับการอุดรอยรั่วมากกว่าจะออกแบบสร้างบ้านใหม่

- **จ้างที่ปรึกษาจากภายนอก** ถือเป็นการใช้เครื่องทุ่นแรง เพราะไม่ต้องออกแรงเอง แต่ต้องออกเงินมากพอสมควร ข้อดีก็คือ คนนอกจะสามารถออกแบบบ้านตามที่ได้แก้ความต้องการได้ รวมทั้งมีข้อเสนอแนะจากมุมมองหรือประสบการณ์ที่หลากหลาย ไม่ถูกครอบงำทางความคิดจากคนภายในบ้านเดิม เพราะเขาไม่ต้องไปอาศัยในบ้านเดิมเพื่อสร้างบ้านใหม่ แต่เขาอาศัยบ้านข้างนอกเพื่อเข้ามาสร้างบ้านให้กับเรา แต่ข้อจำกัดก็คือ ต้องใช้ลงทุนสูง และถ้าได้ที่ปรึกษาไม่ดีก็จะปวดหัวตัวร้อนไปตลอดชีวิต จะมาแก้ทีหลังก็แก้ยาก เพราะเขาอาจผูกปมแบบไม่ตั้งใจไว้ให้เราเยอะ
- **แบบผสม** คือมีทั้งคนข้างในที่รู้เรื่องบ้านที่อาศัยอยู่ในปัจจุบันดีและคนข้างนอกที่มีประสบการณ์หลากหลายเข้ามาช่วยกันออกแบบบ้านใหม่ ก็สามารถลดปัญหาหลงได้มากที่สุด ข้อจำกัดก็อาจจะมีบ้าง เช่น แนวทางของคนในกับคนนอกไปด้วยกันได้หรือไม่ คนในเชื่อถือคนนอกมากน้อยเพียงใด

ดังนั้น ถ้าแก้ตัวโตที่ต้องการเทิร์นโปรและโกอินเตอร์นั้น คงต้องคิดดูให้ดีว่าจะเริ่มต้นพัฒนาคนอย่างไร กลยุทธ์อะไรที่เหมาะสมกับกิจการของตัวเอง เพื่อพัฒนาคนให้โตไปพร้อมๆกันธุรกิจ และในขณะเดียวกัน ก็เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันต่ออุปสรรคในการแข่งขันประเภทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานการกีดกันทางการค้าและมาตรฐานสากล เช่น มาตรฐานทางภาษีของเขตการค้าเสรี, ระบบ ISO, HACCP, GMP, SA8000 ฯลฯ สิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตคือ ธุรกิจเปลี่ยนได้ภายในวันเดียว แต่เราไม่สามารถพัฒนาคนได้ภายในเวลาเพียงชั่วข้ามคืนเดียว ดังนั้น ถ้าต้องการเป็นผู้ชนะอย่างยั่งยืนในการแข่งขัน จงเริ่มต้นพัฒนาคนให้ถูกทิศและถูกทางนะครับ