

การวางแผนและบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
(Strategic Planning and Management)
วิทยากร : ดร.เอกฤทธิ์ เสียงพานิชย์
วันพฤหัสบดี 16 กุมภาพันธ์ 2560
(เวลา 09.00-16.00 น.)
โรงแรมแกรนด์ เมอร์เคียว ฟอร์จูน



พูดมาทั้งหมดดูเหมือนง่าย แต่ก็ไม่ง่าย เพราะการจะไปสู่
องค์กรยุคใหม่โดยผู้นำยุคใหม่ก็มีอุปสรรคที่ใหญ่หลวงขวางทาง
อยู่เช่นกัน ถ้าปลดล็อกได้ก็สามารถไปต่อ แต่ถ้ายังล็อกตัวเองไว้
ก็คงก้าวไปไม่ถึงไหน ซึ่งในมุมมองของผม อุปสรรคเหล่านั้น
ก็คือ

1. งบประมาณเดือน เป็นอุปสรรคสำคัญในการรับพนักงาน
คุณภาพสูงเข้ามาด้วยเงินเดือนตามมาตรฐานที่ใช้จ้าง
พนักงานคุณภาพมาตรฐาน (ต่ำ) และการขึ้นเงินเดือนก็จะมี
งบประมาณเงินเดือนคุมให้พนักงานคุณภาพสูงกับต่ำอยู่ใน
งบประมาณเดียวกัน ทำให้อัตราการขึ้นเงินเดือนต่างกันไม่มาก
พนักงานคุณภาพสูงจึงมักอยู่ได้ไม่นานแล้วลาออกไป เพราะ
เขามองการขึ้นเงินเดือนเป็นเหมือนถ้วยรางวัลมากกว่ามองแค่
มูลค่าของเงิน ส่วนคนที่รับได้กับงบประมาณเงินเดือนตาม
มาตรฐานอุตสาหกรรมหรือธุรกิจนั้นก็เริ่มหมดไฟไปเรื่อยๆ
เพราะถึงจะพยายามทำงานแค่ไหน เงินเดือนที่เพิ่มขึ้นก็ไม่ได้
ต่างจากคนที่มีความคุณภาพมาตรฐาน (ต่ำ) สักเท่าไร สุดท้ายคนที่
อยู่กับองค์กรได้นานที่สุดก็คือคนที่ "ไม่มีที่ไป" ดังนั้น แนวทาง
แก้ไขสำหรับองค์กรยุคใหม่และผู้นำยุคใหม่ก็คือ การมีหลาย
งบประมาณเดือน มีหลายมาตรฐาน แล้วคัดคนให้ไปอยู่
ในมาตรฐานและงบประมาณเดือนที่เหมาะสมกับคุณภาพ
ของเขา แม้จะอยู่ในตำแหน่งงานเดียวกัน ถ้าเขาอยู่ใน
งบประมาณเดือนสูง มาตรฐานสูง เขาก็ต้องมีโอกาสได้เงินเดือน
สูงกว่างบประมาณเดือนล่าง รวมทั้งคนที่มีความมาตรฐานสูงกว่า
ก็ควรมีโอกาสก้าวหน้าได้เร็วกว่าด้วย ไม่ใช่จะคนเก่งหรือไม่เก่ง
ก็ได้รับผลตอบแทนหรือความก้าวหน้าใกล้เคียงกันหมด

2. การทำงานตามมาตรฐาน ถือเป็นอีกอุปสรรคหนึ่งที่ทำให้
คนฉลาด คนรู้จักคิด หมดไฟได้ง่ายๆ เพราะองค์กรเอาคน
ชอบคิดมาทำตาม ISO ทำตาม Manual หรือ Procedure
เอาคนเก่งแก้ไขปัญหามาทำตาม Protocol เอาคนเก่งวิเคราะห์
มาทำงานเก็บข้อมูลเพื่อทำเอกสารเสนอพิจารณา ซึ่งคนพวกนี้
ก็จะอดทนเรียนรู้ไปสักพัก เมื่อทนไม่ไหวก็ออกไปทำงานใหม่
ที่เขาจะได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ ฉะนั้นองค์กร
จึงไม่ควรเอาคนเก่งไปทำงานตามมาตรฐาน แต่ต้องให้เขา

ทำงานที่คนมาตรฐานทั่วไปทำไม่ได้ ในเมื่อเขามีมาตรฐานสูงก็ควร
จับไปทำงานยากๆ ที่ท้าทายความสามารถ และให้โอกาสเขาในการ
ตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ อยากรู้อะไรก็บอกเป้าหมายกับเขา
แล้วให้เขาหาแนวทางทำงานเอาเอง เพราะคนเก่งก็เหมือนเสือ
หรือม้าศึก ธรรมชาติของเสือต้องไปหากินในป่าด้วยตัวเอง ม้าศึก
ก็ต้องไปออกรบ ไม่ใช่เอาเสื้อมาเลี้ยงไว้ในกรงหรือเอาม้าศึกมาไว้ในสวนสัตว์

3. วิทยุและคุณวุฒิ เป็นอีกอุปสรรคสำหรับสังคมไทย จะเลื่อนขั้น
เลื่อนตำแหน่งให้ใครต้องมีลำดับ ใครแก่กว่าก็ขยับขึ้นไปก่อน
เรียนมาสูงได้ไปก่อน คนที่เก่งแต่อายุน้อยก็รอไป รอไม่ไหวก็ลาออก
คนที่ยังอยู่ที่ทำงานแบบเรื่อยเปื่อยเพื่อรอแก่รอพรรษาถึง อีกพวกคือ
คนที่เรียนมาน้อยแต่มีความสามารถเยอะ แทนที่จะได้ก้าวหน้า
ตามผลงานก็ดันไปติดกรอบ Specification ที่กำหนดว่าต้องมีวุฒิ
อะไร ทั้งๆ ที่เขาทำงานได้ดีกว่าพวกมีวุฒิด้วยซ้ำ วิธีการแก้ไขก็คือ
ยุคนี้ต้องวัดกันที่ความรู้ความสามารถล้วนๆ อายุไม่เกี่ยว วุฒิมหาวิทยาลัย
ไม่นับ ใครทำได้ก่อนก็ได้ไปก่อน ใครทำไม่ได้ก็อยู่ที่เดิม ทำงานเท่าที่ได้

จากที่พูดมาดูเหมือนจะเป็นองค์กรที่ขัดกับวัฒนธรรม
ปัจจุบัน ขัดกับความรู้สึก ขัดกับขนบธรรมเนียมของบริษัทโดยทั่วไป
ซึ่งนั่นก็จริงครับ เพราะมันไม่ใช่วิถีปฏิบัติขององค์กรในยุคปัจจุบัน
(วิธีการเก่า) แต่เป็นแนวทางขององค์กรยุคใหม่ที่แน่นอนว่าก็ต้องการ
ผู้นำยุคใหม่จะมาทำสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เหมือนเดิม เพราะถ้าคุณทำตาม
แบบแผนเดิมๆ ปฏิเสธแนวทางใหม่ๆ ที่ต่างออกไป คุณก็ไม่ใช่ผู้นำ
ยุคใหม่ที่องค์กรยุคใหม่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรของ
คนรุ่นใหม่ที่เข้ามาบริหารแทนคนรุ่นเก่าที่เขายอมต้องการสร้าง
องค์กรในแบบที่พวกเขาต้องการ แต่คุณดันเป็นคนรุ่นเก่าที่ยัง
หลงเหลืออยู่ ซึ่งคอยขัดใจและคัดค้านไปเสียทุกอย่าง สุดท้าย...
คุณก็อาจจะเหลือแต่คนยุคเก่าที่ทำอะไรแบบเดิมๆ เดิมองค์กร และ
องค์กรของคุณก็คงล้มเหลวไม่ทันใครในที่สุด