

บันไดสามขั้นตอนองค์กรประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์มากกว่าเก่งเฉพาะหน้า

ผู้จัดการรายวัน - วิเคราะห์ปัจจัยหลักขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จในยุคหน้าอยู่ที่องค์ประกอบหลัก 3 อย่าง ระบบงานการปฏิบัติจริง และการพัฒนาบุคลากรตาม โดยอยู่บนขั้นตอนที่สำคัญมิใช่เพียงแค่อบรมแล้วผ่านแต่ต้องมีการติดตามผลงานเพื่อวัดผล ซึ่งผู้บริหารยุคใหม่ต้องเป็นคนมีวิสัยทัศน์มากกว่าแค่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นอย่างดี

อริญญา เกลิงหรี กรรมการผู้จัดการบริษัท เอพีเอ็ม กรุ๊ป องค์การศูนย์กลางการพัฒนาบุคลากรทั้งในเชิงการเป็นที่ปรึกษา และการฝึกอบรม ซึ่งปัจจุบันได้ดำเนินกิจการเป็นหุ้นส่วนกับ American Management Association International (AMAI) ซึ่งเป็นองค์กรด้าน Organizational Development ที่มีชื่อเสียงมากที่สุดแห่งหนึ่ง โดยคิดอันดับหนึ่งในสามของโลก กล่าวถึงแนวความคิดเห็นในส่วนของการทำธุรกิจของผู้บริหารยุคใหม่ว่าการที่องค์กรธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องให้ความสำคัญกับปัจจัย 3 อย่างคือ ระบบงาน การปฏิบัติจริง และการพัฒนาคนเป็นสิ่งที่ต้องทำควบคู่ไปด้วยกันในการพัฒนาองค์กร โดยขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไปไม่ได้มีเช่นนั้นแล้วจะไม่เกิดประโยชน์จากสิ่งที่ได้รับ โดยฝ่ายบุคลากรจะต้องเป็นผู้ที่ต้องมีบทบาทเข้ามาเกี่ยวข้องในงานพัฒนาด้วยเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนมาสู่

คนโดยตรง

“เมื่อการอบรมแล้วจบก็ไม่ได้หมายความว่างานนั้นจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของงานได้ แต่ต้องมีการติดตามผลงาน ตลอดจนการปิดงานนั้นด้วยหรือมองอีกแง่หนึ่งก็คือการติดตามผลงานจากการเทรนนิ่งที่ทีมงานเหล่านั้นไปแล้วว่าได้ผลออกมาเป็นอย่างไร นับเป็นภาพของการพัฒนาที่ถูกวิธี”

อริญญา ยกตัวอย่างให้ฟังว่าล่าสุดมีการเปิดเนยออกมาว่า CEO ของเจเนอรัลอิเล็กทริกที่เพิ่งเกษียณอายุไป และนั่งเป็นที่ปรึกษาให้กับทางบริษัท นับเป็น CEO ที่ใช้เวลา 20-80% ของ 1 เดือนในการพัฒนาผู้บริหารของเขา โดยไม่มีประธานองค์กรไหนในโลกที่ให้เวลากับผู้บริหารเขามากขนาดนี้

ปัจจุบันนี้ทุกคนหลีกเลี่ยงไม่ได้กับการยอมรับในเรื่องความสามารถของบุคลากร เช่น องค์กรชั้นนำอย่าง ซิงเกิ้ลเอจี พอร์ตมอเดอริ เจเนอรัลมอเดอริ ที่กล่าวถึงสาเหตุที่ 5 ปี หลังที่องค์กรของเขาประสบความสำเร็จได้เพราะมีสาเหตุหลักจากให้ความสำคัญในเรื่อง “ความสามารถ” ของบุคลากรด้วยกันทั้งสิ้น และกำลังเป็นคำที่มีบทบาทมากที่สุดขององค์กรในปัจจุบัน

ในความเป็นจริงแล้วความสามารถของพนักงานขายกับความสามารถของทีมผู้บริหารเป็นสิ่งที่ไม่

เหมือนกัน ฉะนั้นการพัฒนาความสามารถของคน 2 กลุ่มนี้เพื่อใส่พัฒนาการใหม่ๆ เข้าไปจึงเป็นสิ่งที่เหมาะสมไม่ได้ ทุกวันนี้พบว่าหลายองค์กรมีการพัฒนาความสามารถของพนักงานให้ในสิ่งที่เขาไม่มีความจำเป็นในขณะนั้นหรือระดับขั้นของเขาไม่ความจำเป็นต้องรู้ กลายเป็นการพัฒนาขีดความสามารถที่ผิดอย่างมาก แทนที่จะใส่สิ่งที่เขาขาดเช่น คุณลักษณะของการทำงานแบบทีมเวิร์ก ให้เขาเสียจะดีกว่า

ทั้งนี้โดยมีการให้ความสำคัญว่าสิ่งที่เป็นจะองค์ประกอบหลักในการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้เกิดการพัฒนาสู่การเป็นผู้นำคือการที่ผู้บริหารมองของธุรกิจออกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

ซึ่งต้องไม่ใช่การมองแคในระยสั้นเท่านั้น “การที่เราจะประสบความสำเร็จได้ทุกวันนี้ผู้ที่เป็นเมเนเจอร์ และผู้ที่เป็นผู้นำต้องมองในระยะยาวหรือที่เรียกว่าเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์เท่านั้นจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในองค์กรนั้นๆ ได้”

อริญญา ยกตัวอย่างให้เห็นว่าในอดีตธนาคารแห่งหนึ่งเป็นธนาคารที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดแห่งหนึ่งในเมืองไทยมีการให้ความสำคัญกับผู้บริหารที่ต้องมีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือปริญญาโทต่างประเทศเข้ามาเป็นพนักงาน แต่ปัจจุบันธนาคารแห่งนั้นกำลังเป็น

ธนาคารที่คนต่างชาติดองว่าไม่อดีตเป็นธนาคารมีทำเพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น จนกระทั่งทำให้เกิดผลกระทบต่อประเทศไทยตอนนี้เป็นเรื่องที่ชี้ให้เห็นได้ว่าการมีคนเก่งอยู่เป็นจำนวนมากแต่คนเหล่านั้นไม่มีวิสัยทัศน์ก็ไม่มีประโยชน์แต่อย่างไร ยิ่งถ้าองค์กรไหนมีผู้บริหารเหล่านั้นอยู่ในองค์กรเป็นจำนวนมากเมื่อวันทีองค์กรประสบปัญหาเขาก็จะเดินออกจากองค์กรไปในทันที

องค์กรทุกวันนี้ต้องการผู้บริหารที่จะมาเป็นผู้ที่วางฐานรากในระยะยาวได้ ไม่ใช่มาเก็บเกี่ยวอะไรในระยะสั้นเท่านั้น เช่นเดียวกับหลายประเทศในโลกทุกวันนี้ไม่มีความต้องการผู้บริหารที่เข้ามาแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้เท่านั้นแต่ต้องการผู้บริหารที่ทั้งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ แต่ก็ต้องเป็นผู้ที่จะมองเห็นโอกาสของธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวได้ด้วยเช่นกัน

“ทุกวันนี้จึงเป็นองค์กรที่สร้างผลกำไรได้มากเป็นอันดับหนึ่งของโลก จากล่าสุดที่เสนอไว้ในฟอร์จูนแมกกาซีน ซึ่งเบื้องหลังที่จีอีเป็นเช่นนั้นได้เพราะจีอีให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ด้วยเป้าหมายที่ตั้งไว้คือการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้สูงที่สุดภายในปี 2000 แต่ในที่สุดแล้วจีอีก็ทำได้ก่อนหน้าปี 2000 เสียอีก” อริญญา กล่าวในตอนท้าย ■