

จิตวิญญาณของการเป็นผู้จัดการ ส่วนงานภายในองค์กร (2)

ศ.รังสรรค์ เลิศในสัตย์
อธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
rungsun@tni.ac.th

ต่อจากฉบับที่แล้ว

ในตอนนี้จะกล่าวถึง “จิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ” (Entrepreneurial spirit) ของผู้นำระดับผู้จัดการส่วนงาน ซึ่งจะต้องมีเพื่อนำไปพัฒนาองค์กรให้เติบโตยิ่งขึ้น ประกอบด้วย หลักคิด 5 ประการได้แก่

1. จะต้องคิดถึงความก้าวหน้าพัฒนาของฝ่ายงานและส่วนงานอยู่เสมอ หรือการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
2. กำหนดเป้าหมายที่สูง เพื่อเป็นแรงจูงใจต่อจิตใจการต่อสู้
3. นำเสนอความคิดหรือความฝันของตนเองให้แก่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มความสามารถในการสร้างความเข้าใจ การนำเสนอ
4. รับรู้งานของส่วนงานตนเองให้ได้ทั้งหมด เพื่อเข้าใจในรายละเอียดของงานทั้งหมด
5. กำหนดมาตรฐานการตัดสินใจว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด เพื่อให้สามารถอธิบายอย่างมีตรรกะว่าเหตุใดจึงตัดสินใจเช่นนั้น

ข้อที่ 1 จะต้องคิดถึงความก้าวหน้าพัฒนาของฝ่ายงาน และส่วนงานอยู่เสมอ หรือการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล นั้นหมายความว่า ผู้จัดการส่วนงาน จะต้องมีความวิสัยทัศน์ที่จะนำส่วนงานของตนเองไปสู่ความก้าวหน้า จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ความหมายของงาน ของส่วนงานของตนให้ชัดเจน พัฒนาส่วนงานด้วยมุมมองที่กว้าง เพื่อเสริมสร้างฝ่ายงานให้เติบโตขึ้นตามมา นั่นคืออนาคตขององค์กรโดยรวมก็จะเติบโตขึ้น

การทำงานเสมือนกับการเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneur) นั่นคือ การต้องคิดว่าจะทำอย่างไรให้ส่วนงานของตัวเองรับผิดชอบมีการเติบโตขึ้นหมายความว่าถ้าหากว่าตนเองเป็นผู้ก่อตั้งบริษัทด้วยตัวเองแล้ว ก็คงจะไม่ค่อยมีคนที่ว่า “ทำพออยู่ได้ก็พอ” หรือ “แค่นี้ก็ดีแล้ว” เพราะว่า คนประเภทนี้คงไม่อยากจะมีความเสี่ยงในการสร้างธุรกิจของตน แต่อยากจะอยู่อย่างสบายในงานที่มั่นคงก็พอ ในอดีตบริษัทขนาดใหญ่ มักเป็นที่เข้าใจว่า มีงานที่มีความมั่นคง แต่ในยุค Globalization ก็ไม่เสมอไปว่าการทำงาน



ในบริษัทขนาดใหญ่จะไม่มีความเสี่ยง หรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการที่บริษัทขนาดใหญ่จะคงเป็นบริษัทขนาดใหญ่อยู่ต่อไปได้ จะต้องคิดและดำเนินการอยู่เสมอให้บริษัทมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น ซึ่งจำเป็นจะต้องมีพนักงานที่มีจิตวิญญาณที่เต็มเปี่ยมของการเป็นผู้ประกอบการ

ผู้จัดการส่วนงานจำนวนมากที่คิดเพียงแต่รักษาสถานการณ์ปัจจุบัน หรือมีการใช้ชีวิตที่มั่นคงมักจะไม่จืดจางดังกล่าวและก้าวขึ้นมาเป็นผู้จัดการส่วนงานเพียงเพราะระบบอาวุโสเท่านั้น แต่ทว่าถึงแม้คนเหล่านี้จะเป็นผู้จัดการส่วนงาน ก็ยังเป็นเพียงผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการฝ่ายงานเท่านั้น จึงเหมือนกับพนักงานระดับล่างทั่วไป ที่ทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเท่านั้นก็พอ แต่หากผู้จัดการส่วนงานรับคำสั่งแล้วเพียงไปถ่ายทอดต่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้จัดการส่วนงานนั้นก็จะไม่มีความหมายอะไร ดังนั้นผู้จัดการส่วนงานจะต้องสามารถที่จะพัฒนาส่วนงานของตนเองให้เจริญด้วยความคิดของตนเอง ถ้าหากว่างานของส่วนงานของตนเองไม่สามารถที่จะมีแนวโน้มจะเจริญเติบโตเลย อาจจะต้องยึดถ้อยคำรับโดยดีว่า ส่วนงานของตนไม่มีความหมายอะไร ยุบไปได้แล้ว

อย่าผิดพลาดเรื่องความอ่อนโยนและความอ่อนแอต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ปกติบทบาทของผู้จัดการส่วนงานนั้น มี 3 เรื่องดังนี้

- นำเอาคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง ไปตั้งเป็นเป้าหมายตัวเลขของส่วนงาน พร้อมกับบริหารให้บรรลุเป้าหมาย
- เสริมสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมกับชี้้นำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน

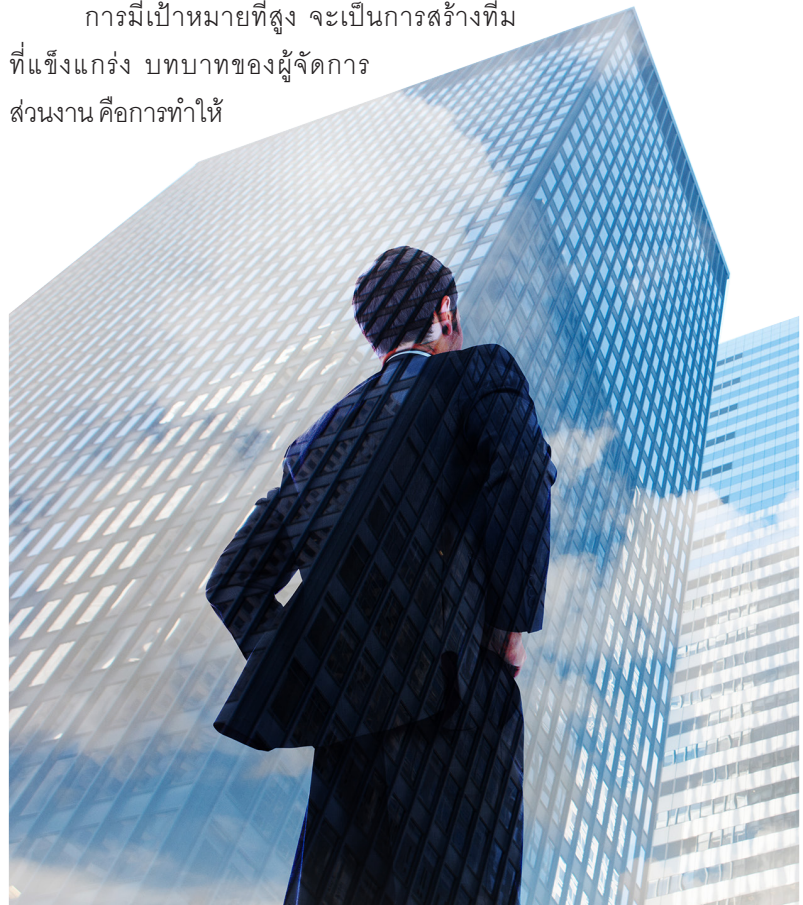
ผู้ที่สามารถบรรลุเรื่องดังกล่าวได้อย่างสมบูรณ์ ก็อาจจะได้รับการประเมินว่า เป็น “ผู้จัดการส่วนงานที่เก่ง” แต่ถ้าสามารถมุ่งสู่ระดับที่สูงกว่าได้ ก็จะต้องคิดอยู่เสมอว่าจะพัฒนาส่วนงานของตนเองได้อย่างไร

การอ่อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งทำไม่ได้ตามเป้าหมายนั้น บางครั้งดูเหมือนว่าเป็นคนจิตใจดี แต่นั่นกลับทำให้เขาเหล่านั้นเติบโตขึ้นได้ยาก สิ่งที่จะต้องคิดเป็นอันดับแรกในฐานะผู้จัดการส่วนงานที่เป็นผู้บริหารคนหนึ่ง นั่นคือ การสร้างกำไรให้กับบริษัทนั่นเอง แต่หลาย ๆ ครั้ง เมื่อผู้จัดการส่วนงาน ได้รับมอบหมายให้ดูแลทีมของตนเอง ก็มักจะพยายามที่จะปกป้องส่วนงานของตนเอง จนลืมการสร้างประโยชน์ให้แก่บริษัทก็มีมาก ถึงแม้ว่าการที่จะรวมพลังส่วนงานทำให้สามารถใช้ความสามารถของส่วนงานให้เป็นประโยชน์นั้น เป็นสิ่งที่สำคัญก็ตาม แต่ทว่า ก็มีคนจำนวนมากที่มักจะให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป หลาย ๆ ครั้ง ผู้จัดการส่วนงานทนไม่ได้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาถูกผู้จัดการฝ่ายงานต่อว่าโดยตรงก็มี

ผู้จัดการส่วนงานนั้น จะต้อง “ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาส่วนงานของตนให้เจริญเติบโตขึ้น” จึงมักจะคิดถึงเฉพาะส่วนงานของตนเอง ซึ่งแท้จริงแล้ว จะต้องคิดถึงการพัฒนาฝ่ายงานที่ตนเองสังกัดอยู่ด้วย รวมทั้งคิดถึงบริษัทโดยรวมอีกด้วย

ข้อ 2 กำหนดเป้าหมายที่สูง เพื่อเป็นแรงจูงใจต่อจิตใจการต่อสู้

การมีเป้าหมายที่สูง จะเป็นการสร้างทีมที่แข็งแกร่ง บทบาทของผู้จัดการส่วนงาน คือการทำให้



ส่วนงานนั้นเข้มแข็งเติบโต ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่สูงเพื่อดึงทีมงานทั้งหมดให้ทำร่วมกัน แล้วทำไมจึงต้องมีเป้าหมายที่สูง เพราะว่ามันจะดีถ้าจะเติบโตขึ้นจะต้องมีเป้าหมายที่มุ่งหวังไปถึง

เราลองมาดูโลกของกีฬา สมมติว่ามีสองทีม ทีมหนึ่งตั้งเป้าหมายว่า “จะต้องชนะเลิศระดับจังหวัด” หรือ “ไปแข่งในระดับประเทศ” กับอีกทีมหนึ่งมีเป้าหมายว่า “เรามาเล่นกันสนุก ๆ ก็พอ” ถึงแม้ว่าตอนเริ่มต้นจะมีพลังความสามารถเท่ากัน แต่เมื่อฝึกฝนผ่านไป 1 ปี แทบจะไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้เลยแน่นอน ทีมแรกย่อมจะแข็งแกร่งกว่า นักกีฬาทีมชาติที่ได้เหรียญโอลิมปิกจะต้องมีโค้ชที่เข้มงวด ถูกด่าอยู่ตลอดเวลา แต่ถ้าสามารถทนกับการฝึกซ้อมที่เข้มงวดได้แล้วละก็ ย่อมจะมีโอกาสได้เป็นนักกีฬาที่เก่งและมีอนาคตได้

จึงมีความมุ่งมั่นร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการบรรลุเป้าหมาย

ในการบริหารแบบมีเป้าหมายนั้น จะต้องมีความเป็นตัวเลขที่ชัดเจนทุกเดือน แต่ก็มักจะไม่มีความมั่นใจเกิดขึ้นได้ เป็นต้นว่า



ในฝ่ายงานการผลิต เป้าหมายการผลิตอาจจะเป็นประมาณ 25 ล้านบาท แต่เมื่อกำหนดคาดการณ์เวลาการผลิตให้ได้ 25 ล้านบาท อาจจะทำให้ทำงานล่าช้า ทำให้ไม่เสร็จทันการส่งมอบก็ได้ ดังนั้นก็มักจะลดเป้าหมายลงให้เหลือ 20 ล้านบาทที่คาดว่าจะทำได้ แต่ว่าเมื่อกำหนดเป้าหมายที่ 20 ล้านบาท ก็จะทำงานสำหรับให้ได้ 20 ล้านบาทเท่านั้น แต่หากว่าตั้งเป้าหมายไว้ที่ 25 ล้านบาท ถึงแม้ว่าจะได้ไม่ถึงเป้า แต่ก็อาจจะทำงานให้ได้สำหรับ 24 ล้านบาทก็ได้ ดังนั้น ถ้าหากว่าต้องการผลงานที่สูงกว่า ก็ควรจะตั้งเป้าหมายที่สูงเอาไว้ ทุก ๆ คน ก็อยากจะตั้งเป้าหมายที่คิดว่าสามารถบรรลุได้ง่าย ๆ แต่สำหรับผู้จัดการส่วนงานแล้ว ควรจะตั้งเป้าหมายเพื่อท้าทายความสามารถ เร่งเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพยายาม แต่บางครั้งอยากจะได้เป็น “ผู้จัดการส่วนงานที่เก่ง” ก็ควรจะเพิ่มเป้าหมายของตัวเองขึ้นอีก 5 ล้านบาท พร้อมกับให้กำลังใจกับทีมงานว่า เดือนนี้อาจจะลำบากหน่อย แต่ก็อยากจะทำตัวเลขให้ได้สูงสุดเป็น 30 ล้านบาท อาจจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกรงใจหัวหน้า ปากก็อาจจะตอบรับ แต่ในใจคิดว่าคงเป็นไปได้ไม่ได้อะไร ดังนั้น แต่ถ้าทุกคนไม่พร้อมใจกันร่วมมือกัน ต่อให้ผู้จัดการส่วนงานตั้งเป้าหมายที่สูงเพียงใด ก็คงเหมือนภาพขนมในกระดาษเท่านั้น

ในบรรดาผู้จัดการส่วนงานทั้งหลาย อาจจะมีบางคนบอกว่า เราตั้งเป้าหมายที่ 30 ล้านบาทนะ พวกเราสู้ ๆ นะ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชากลับบอกว่า เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ผู้จัดการก็ใจอ่อนรีบลดเป้าหมายลงเหลือ 25 ล้านบาททันที ก็มีถ้าเป็นแบบนี้แล้ว คงยากที่จะบรรลุเป้าหมายได้ง่าย ๆ (จากจิตวิญญาณของการเป็นผู้จัดการส่วนงาน 12 ข้อ โดยนาโอยูกิ โมริตะ)

อ่านต่อฉบับหน้า