

## จ้างผู้บริหารมืออาชีพมาเป็นเจ้าของกิจการ : ทางเลือกสำหรับองค์กรยุคใหม่



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : peoplevalue@yahoo.com

โดยธรรมชาติของคนทำงาน เมื่อทำงานไปถึงระดับหนึ่ง ไม่ว่าจะระดับของตำแหน่งหน้าที่หรือระดับของอายุตัวอายุงาน ก็เริ่มคิดที่จะเป็นเจ้าของกิจการ แต่ด้วยความที่เป็นมืออาชีพหรือมือป็นรับจ้างมาโดยตลอด จึงมักจะมีแต่ฝีมือและประสบการณ์แต่ไม่ค่อยมีทุน ด้วยเที่ยวบินที่สูงก็มักจะมีคนมาแย่งตัวกันไปอยู่ที่โน่นสักปีสองปี ก็จะมีคนมาแย่งไปอยู่ที่อื่นเป็นอย่างนี้ไปเรื่อยๆ เพราะเป็นคนเก่ง เป็นคนที่ตลาดต้องการ ผู้บริหารมืออาชีพเหล่านี้ก็มักจะต้องตัดสินใจไปเพราะองค์กรนั้นๆมีชื่อเสียง รู้จักกับผู้ใหญ่ขององค์กรนั้น เกรงใจคนมาทาบทาม ฯลฯ

เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงทำให้การบริหารขององค์กรต่างๆขาดความต่อเนื่อง เพราะผู้บริหารมืออาชีพที่ว่านี้มักจะอยู่ไม่นาน และผู้บริหารมาใหม่ส่วนใหญ่ก็จะมาพร้อมกับนโยบายและการบริหารงานสไตล์ของตัวเอง ไม่ค่อยเอาสิ่งที่คนก่อนหน้านี้อำนาจไว้ เพราะถ้าทำแล้วดี ก็กลายเป็นคนเก่าได้เครดิตไป การโยกบินของผู้บริหารมืออาชีพนี้เหมือนนกอพยพที่เปลี่ยนที่ทำการหากินไปตามฤดูกาล พอบินไปหลายๆปีก็จะบินวนซำกลับไปที่เดิม เราจะเห็นว่ามีผู้บริหารไม่น้อยที่วนกลับมาทำงานในองค์กรเดิม เพราะคนเก่งมีอยู่ไม่มาก แต่องค์กรมีเยอะ สุดท้ายทุกองค์กรก็แย่งคนกลุ่มเดียวกัน ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรไหนมีกำลังในการแย่งตัวผู้บริหารมากกว่ากัน

เมื่อหันกลับมามองในแง่ขององค์กร องค์กรมักจะยอมจ่ายค่าจ้างที่สูงลิ่วเพื่อจ้างผู้บริหารมืออาชีพที่เก่งที่สุดในประเทศหรือไม่ก็ต้องอันดับต้นๆของประเทศมาบริหาร โดยคาดหวังว่าผู้บริหารมืออาชีพนี้จะสร้างผลงานและความเติบโตให้กับองค์กรได้มาก(กว่าค่าจ้างที่จ่ายไป) แต่องค์กรก็ลืมไปว่าถึงแม้ว่าองค์กรจะจ่ายค่าจ้างที่แพงแค่ไหนก็ตาม แต่ด้วยจิตใจลึกๆของผู้บริหารก็คือการเป็นลูกจ้าง ถึงแม้จะมีอำนาจในการดำเนินการต่างๆอย่างเต็มที่ แต่ก็ยังเป็นเพียงช่วงระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น ออกมาเมื่อไหร่ ก็ไม่มีอะไรเหลือ นอกเหนือจากความภูมิใจและประสบการณ์ ไม่มีอะไรที่จะเก็บไว้กินในยามแก่ได้ (ยกเว้นมีเงินเก็บสะสมไว้เยอะ) ไม่มีกิจการอะไรเป็นมรดกให้ลูกหลาน เพราะประสบการณ์และความสามารถของผู้บริหารเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ไม่สามารถถ่ายทอดเป็นมรดกให้ลูกให้หลานได้ หลายครั้งที่บางองค์กรได้ผู้บริหารมือดีมาร่วมงาน แต่สุดท้ายไม่นานผู้บริหารมือดีคนนั้นก็ต้องจากไป เพราะที่อื่นจ่ายดีกว่า วัฏจักรเช่นนี้ทำให้เสียทั้งสองฝ่ายคือองค์กรก็ต้องจ่ายเงินแพงกว่าราคาที่ควรจะเป็น เพราะผู้บริหารมือดีก็เหมือนหุ่นตัวหนึ่งที่ใครก็อยากจะทำกำไร จนบางครั้งหุ่นตัวนั้นอาจจะมามีราคาสูงเกินไปก็ได้

ถ้าองค์กรต่างๆไม่ยอมเจอเหตุการณ์แบบนี้ ผมคิดว่าคงต้องถึงเวลาแล้วที่แต่ละองค์กรต้องมานั่งทบทวนเพื่อเปลี่ยนโจทย์จากเดิมที่ว่าหาผู้บริหารเก่งๆมาทำงานกับเราได้อย่างไร มาเป็นโจทย์ใหม่คือทำอย่างไรจึงจะให้ผู้บริหารทำงานให้กับองค์กรเปรียบเสมือนเป็นเจ้าขององค์กร และอยู่กับองค์กรของเราตลอดไป

สำหรับแนวทางที่นิยมใช้และเริ่มใช้ในการรักษาผู้บริหารมืออาชีพให้อยู่กับองค์กรนานๆมีดังนี้

- **ให้หุ้นแก่ผู้บริหาร**

การให้หุ้นแก่ผู้บริหารหลายองค์กรทำอยู่แล้วไม่ว่าจะเป็นให้หุ้นจริงๆหรือให้ ประโยชน์จากผลต่างของราคาหุ้น (Stock options) แต่ก็มักจะไม่ค่อยได้ผลเพราะยังไม่เป็นเจ้าของอย่างแท้จริง ผมคิดว่าผู้บริหารควรจะได้หุ้นจริงๆ และจำนวนหุ้นต้องมีเพิ่มขึ้นตามผลงานและมากเพียงพอที่ไม่ทำให้ผู้บริหารขายทิ้งเมื่อลาออกไป หรือไม่ก็ต้องมีข้อผูกมัดอย่างอื่นเพิ่มเติมที่มีน้ำหนักเพียงพอให้ผู้บริหารทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป

- **จ้างผู้บริหารมาเป็นเจ้าของโดยไม่ต้องลงทุน**

ธุรกิจที่ขาดแคลนผู้บริหารมืออาชีพที่เป็นลูกจ้างอาจจะลองใช้วิธีการจ้างผู้บริหารภายนอกมาบริหารงานโดยเปรียบเสมือนเป็นเจ้าของเอง แต่ทุกอย่างองค์กรมีไว้ให้พร้อม มาแต่ตัว มานั่งตำแหน่งผู้บริหารที่สามารถบริหารจัดการได้อย่างอิสระ แต่ต้องร่วมรับผิดชอบผลการดำเนินงานร่วมกับองค์กรในฐานะเจ้าของด้วย ทำมากก็ได้มาก ทำน้อยก็ได้น้อย และผู้บริหารไม่ควรจะมีฐานะเป็นพนักงาน แต่เป็นเจ้าของที่ลงแรง ก็น่าจะเป็นทางเลือกทางหนึ่งสำหรับผู้บริหารที่ต้องการเป็นเจ้าของกิจการได้

- **ให้อัตติผู้บริหารเป็นกรรมการหรือเป็นที่ปรึกษาบริหารบริษัท**

ถ้าเราไม่สามารถห้ามให้ผู้บริหารบินไปที่อื่นได้ ก็อาจจะต้องหาเชือกผูกขาผู้บริหารไว้ โดยการแต่งตั้งให้ผู้บริหารเป็นกรรมการบริหารหรือเป็นบอร์ดของบริษัท หรือเป็นที่ปรึกษาของบริษัทและให้ดูแลกำกับสายงานที่ผู้บริหารทำนั้นๆ ทั้งนี้ก็เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้บริหารลาออกไปอยู่กับคู่แข่งหรือธุรกิจเดียวกัน และอาจจะสามารถดึงให้ผู้บริหารคนนั้นๆ ผันตัวเองมาเป็นกรรมการฯเพียงอย่างเดียวก็ได้ เพราะผู้บริหารบางคนเริ่มมีเงินเยอะแล้ว ต้องการชื่อเสียงและความมีหน้ามีตาในสังคมมากขึ้น

- **ร่วมลงทุนกับผู้บริหารเปิดกิจการใหม่ที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจ**

ผู้บริหารหลายคนอยากทำธุรกิจที่ตัวเองเป็นเจ้าของที่แท้จริง ทางเลือกอีกทางหนึ่งก็คือ การร่วมลงทุนกับผู้บริหารในการเปิดกิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร อย่างนี้ถึงแม้ผู้บริหารจะออกจากองค์กรไปก็ไปไม่ไกลยังปลูกบ้านอยู่ใกล้ๆกับเรา ยังพอที่จะนัดญาติกันได้บ้าง แนวทางนี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีผู้บริหารที่เป็นวิชาชีพ เช่น ธุรกิจโรงพยาบาล ธุรกิจวิศวกรรม ฯลฯ

- **มีผลตอบแทนตกทอดสู่ลูกหลาน**

ถ้าผมเป็นเจ้าของกิจการผมคิดว่าสิ่งหนึ่งที่ไม่มีใครทำคือ การจูงใจผู้บริหารโดยการใช้ผลตอบแทนสู่ลูกหลานให้ผู้บริหาร เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่มีแต่เงินแต่ไม่มีทรัพย์สินสมบัติที่เป็นกิจการตกทอดให้กับลูกหลาน ถ้าผู้บริหารคนนั้นเป็นอะไรไป ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับครอบครัวของผู้บริหารท่านนั้นก็หมดลง ผมคิดว่าถ้าเป็นไปได้ องค์กรน่าจะกำหนดผลประโยชน์บางอย่าง เช่น ทุนการศึกษา หุ้น เงินปันผล ฯลฯ ที่อาจจะมียูลค่าไม่สูง แต่มีผลต่อจิตใจของคน โดยเฉพาะผู้บริหารหลายท่านที่มีครอบครัว พุดง่าย ๆ คือ แทนที่จะบริหารใจผู้บริหารโดยตัว ก็ก้าวไปบริหารสิ่งที่มีอิทธิพลกับใจของผู้บริหารน่าจะดีกว่าครับ ผู้บริหารหลายคนอยู่กับองค์กรก็เพราะองค์กรสามารถรักษาปัจจัยที่กระทบต่อจิตใจของผู้บริหารคนนั้นๆ ได้นั่นเอง

สรุป การบริหารผู้บริหารมืออาชีพให้อยู่กับองค์กรไปนานๆ นั้น ต้องบริหารที่จิตโดยใช้สิ่งที่ผู้บริหารไปหาที่อื่นไม่ได้ เพราะถ้าเงินต่อเงินก็เปรียบเทียบกันง่ายกว่าที่ไหนสูงกว่ากัน แต่ถ้าเป็นสิ่งที่จิตใจที่เหมาะสมกับแต่ละคนแล้ว ค่อนข้างจะเปรียบเทียบกันได้ยาก โอกาสที่จะทำให้อุ้มนใจอยู่กับองค์กรของเรานานก็น่าจะมีมากขึ้น