

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารอยู่นานและมีผลงานดี



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ถึงแม้ทหารในกองทัพจะเก่งสักเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดแม่ทัพที่ดี โอกาสแพ้ศึกย่อมมีมาก และถึงแม้มีแม่ทัพดีแล้วก็ตาม แต่ถ้ามีการเปลี่ยนตัวแม่ทัพบ่อยๆอาจจะทำให้ประสิทธิภาพในการรบด้อยลงไปได้เช่นกัน เพราะแม่ทัพแต่ละคนย่อมมีสไตล์แตกต่างกันไป คนที่แยคือทหารและกองทัพที่ต้องเสียเวลากับการเปลี่ยนเทคนิคการรบเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของแม่ทัพแต่ละคน

องค์กรก็เช่นเดียวกัน บุคคลสำคัญที่สุดคือผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงไม่ว่าจะเป็นเบอร์หนึ่งหรือเบอร์สองรองๆลงมา เพราะถึงแม้องค์กรนั้นจะมีชื่อเสียงเพียงใดก็ตาม มีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดี มีบุคลากรจะดีเลิศ หรือมีเงินทุนมากมายมหาศาลเพียงใดก็ตาม ถ้าขาดผู้นำที่ดี หรือมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำบ่อยๆแล้วโอกาสจะระบอบในสนามการแข่งขันทางธุรกิจย่อมมีน้อยลงเช่นกัน

พนักงานระดับล่างของทุกองค์กรมักจะมีคนบุคคลหลายกลุ่มเข้ามาช่วยกันดูแลและพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารที่กำหนดนโยบายในการบริหารและพัฒนาบุคลากร ฝ่ายฝึกอบรมจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้ ผู้บังคับบัญชาคอยชี้แนะสั่งสอน ส่งไปฝึกอบรม ผู้บริหารในหน่วยงานอื่นคอยแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบว่ามีข้อดีข้อเสียอย่างไรบ้าง

แต่...ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้จัดการฝ่าย มีผู้ดูแลคนกลุ่มนี้เพียงคนเดียวคือ กรรมการผู้จัดการหรือประธานบริษัท และถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรแทบจะไม่ค่อยมีใครมาดูแลอย่างใกล้ชิดเลย เพราะกรรมการบริษัทหรือผู้ถือหุ้นก็ไม่ได้เข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิด อยางดีก็เพียงแค่ให้คำแนะนำ แต่ไม่ได้มีการวางแผนพัฒนาผู้บริหาร เหมือนกับการที่ผู้บริหารได้ดูแลพนักงานระดับล่าง ไม่ได้วางกลยุทธ์ในการรักษาผู้บริหารเหล่านี้จริงจัง

โดยธรรมชาติของผู้บริหารองค์กรทุกองค์กร ผมเชื่อว่าคนกลุ่มนี้เป็นคนที่เก่ง(เพราะถ้าไม่เก่งคงไม่มีใครจ้างมาเป็นผู้บริหาร) ความเป็นตัวของตัวเองสูง ความมั่นใจในตัวเองสูง ซึ่งจุดนี้อาจจะนำไปสู่หลุมทางแห่งความล้มเหลวได้ง่ายๆ และผู้บริหารส่วนใหญ่เมื่อทำงานมานานๆมักจะมีอาการอึดตัวเรื่อง การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน สถานะทางการเงิน ความพร้อมของครอบครัว ฯลฯ เพราะฉะนั้น แรงจูงใจในชีวิตเริ่มเปลี่ยนจากปัจจัยดี เป็นปัจจัยห้า หกและเจ็ด บางคนทำงานเพราะต้องการชื่อเสียงทางสังคม บางคนทำงานเพราะต้องการก้าวไปสู่การทำธุรกิจส่วนตัว ฯลฯ

ดังนั้น การบริหารผู้บริหารระดับสูงจะใช้กลยุทธ์หรือรูปแบบในการบริหารจัดการเหมือนกับพนักงานกลุ่มอื่นๆ ขององค์กรไม่ได้ เพราะความต้องการของคนกลุ่มนี้แตกต่างจากกลุ่มอื่นๆ และที่สำคัญคนกลุ่มนี้จะต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ(ไม่ใช่สิทธิพิเศษ) เพราะคนกลุ่มนี้เราเรียกว่า Key man ขององค์กร ถ้าองค์กรเปรียบเสมือนบ้าน ฝ่ายแต่ละฝ่ายเปรียบเหมือนห้องแต่ละห้อง ผู้บริหารแต่ละฝ่ายก็คือกุญแจที่จะไขเข้าไปภายในห้องนั้นๆ ได้ถ้าเรายังเปิดประตูไม่ออกคงจะไม่สามารถเข้าไปทำอะไรในห้องนั้นๆ ได้ หรือมีการเปลี่ยนกุญแจกันบ่อยก็อาจจะทำให้เสียเวลาในการรูดกุญแจเก่าออก เสียเวลาในการติดตั้งกุญแจใหม่อยู่เรื่อยๆ

เพื่อให้องค์กรต่างๆ ได้เห็นความสำคัญของการบริหารผู้บริหารระดับสูงให้อยู่กับองค์กรนาน พร้อมกับสร้างผลงานดีๆ ให้กับองค์กร ผมจึงขอเสนอแนะกลยุทธ์และแนวทางเพื่อรักษา พัฒนา และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้บริหารดังนี้

- **วิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล**

ก่อนที่จะบริหารอะไรบริหารใครให้ได้ดีนั้น อย่างแรกต้องศึกษาสิ่งนั้นคนนั้นก่อนว่าเป็นอย่างไร เพราะคนแต่ละคนมีบุคลิกลักษณะ ความต้องการที่แตกต่างกัน องค์กรควรจะต้องศึกษาบุคคลคนๆ นั้นแบบที่เขาเป็น ไม่ใช่แบบที่เราเห็นหรือเข้าใจให้ถ่องแท้เสียก่อน สำหรับแนวทางศึกษาวิเคราะห์อาจจะใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา การสัมภาษณ์ การสังเกต การให้คำปรึกษา(Counseling) จะด้วยผู้บริหารสูงสุดหรือบุคคลภายนอกที่เชี่ยวชาญในด้านนี้ก็ได้ องค์กรหลายองค์กรไม่รู้จักตัวตนที่แท้จริงของผู้บริหาร รู้จักเพียงเปลือกนอก เพราะฉะนั้นเราจะดูเพียงเปลือกนอกแล้วบอกว่าต้นไม้ต้นนั้นควรจะใส่ปุ๋ยอะไรนั้นคงไม่ได้ คงจะต้องรู้ให้ถึงแก่นของต้นไม้ต้นนั้นก่อน ผมอยากจะแนะนำให้องค์กรจัดทำข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารแต่ละคน ไม่ใช่ประวัติพนักงานนะครับ เพราะประวัติคือประวัติผ่านไปก็ปีก็เหมือนเดิม แต่ผมหมายถึงข้อมูลในชีวิตของเขาที่เปลี่ยนแปลงไปเหมือนราคาหุ้นที่ขึ้นลงในแต่ละวันนั้นแหละครับ เพราะถ้าองค์กรรู้ความเป็นไปในชีวิตของผู้บริหารแต่ละคน องค์กรสามารถตัดสินใจที่ซื้อหรือขายหุ้น(ใจ)ของผู้บริหารคนนั้นๆ ได้ แผลอๆ ถ้าซื้อในช่วงที่หุ้นใจตกสุด เช่น เจ็บป่วย มีปัญหาทางใจ ฯลฯ เราสามารถทำกำไร(สร้างเครดิต)ในอนาคตได้มหาศาลเลยนะครับ

- **เชื่อมโยงความต้องการและเป้าหมายส่วนบุคคลสู่เป้าหมายขององค์กร**

เมื่อเรารู้จักผู้บริหารเป็นอย่างดีแล้ว ลองหาทางที่จะเชื่อมโยงความต้องการส่วนบุคคลสู่เป้าหมายองค์กรดูนะครับ ถึงแม้จะไม่สามารถตอบสนองได้ทุกอย่างแต่ผมคิดว่าหลายเรื่องน่าจะเป็นไปได้ เช่น ถ้าเขาต้องการเป็นเจ้าของธุรกิจ เราก็อาจจะเชื่อมโยงเข้ามาสู่การเป็นผู้บริหารหน่วยธุรกิจ (Business Unit/Profit Center) ขององค์กรเราก็ได้ แนวทางนี้ก็ถือว่าเป็น win-win strategy ซึ่งตอนนี้หลายองค์กรได้เริ่มดำเนินการไปบ้างแล้ว และค่อนข้างจะได้ผลดี เพราะผู้บริหารไม่ต้องเสี่ยงกับการไปลงทุนเอง องค์กรเองก็ได้ผู้บริหารที่เก่งๆ มาช่วยขยายธุรกิจ

- **บริหารแบบตะกร้าผลตอบแทนรายบุคคล**

ผมคิดว่าการบริหารยุคใหม่ไม่ควรบริหารแบบภาพรวม แต่ต้องบริหารเป็นรายบุคคล ระบบผลตอบแทนแบบเหมารวมผู้บริหารทุกคนได้รับผลตอบแทนหรือสวัสดิการต่างๆ เหมือนๆกันควรจะมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหาร "ตะกร้าผลตอบแทน" ซึ่งตะกร้าผลตอบแทนของผู้บริหารแต่ละคนจะแตกต่างกันไปตามลักษณะความต้องการและเป้าหมายชีวิตของแต่ละคน เรามีการกำหนดเพียงมูลค่ารวมของผลตอบแทนของตะกร้าแต่ละคนว่าไม่เกินเท่าไร เหมือนกันการที่เรามีตะกร้าผลไม้ให้ผู้บริหารแต่ละคน ตะกร้าของบางคนมีกล้วย แดงโม ส้มโอ สัปะรด ในขณะที่ผู้บริหารบางคนมีมะละกอ ฝรั่ง แอปเปิ้ล องุ่น แต่สุดท้ายมูลค่าทั้งตะกร้าเท่ากัน และผมคิดว่าในแต่ละช่วงเวลาผู้บริหารแต่ละคนควรจะปรับเปลี่ยนรายการของตะกร้าได้เอง บางปีผู้บริหารบางคนอาจจะอยากเปลี่ยนสวัสดิการบางตัว เช่น เงินท่องเที่ยวต่างประเทศ มาเป็นเงินทุนการศึกษาบุตรก็ได้

- **บริหารผลตอบแทนทั้งระยะสั้นและระยะยาว**

เนื่องจากผลงานของผู้บริหารไม่ได้ทำวันนี้เห็นวันนี้ทำปีนี้เห็นผลปีนี้ ไม่เหมือนผลงานของพนักงานระดับล่างผลิตสินค้าวันนี้เห็นผลเลยว่าดีหรือเสีย แต่ผลการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารไม่อาจจะเห็นผลได้ในระยะเวลาอันสั้น เพราะฉะนั้น ถ้าไรปีนี้อาจจะไม่ได้มาจากฝีมือของผู้บริหารที่เพิ่งขึ้นมารับตำแหน่งในปีนี้ได้ มันอาจจะเป็ผลพวงมาจากการวางแผนของผู้บริหารคนก่อนหน้าก็ได้ ดังนั้น การบริหารผลตอบแทนของผู้บริหารควรมีทั้งผลตอบแทนระยะสั้นและระยะยาว และควรคำนึงถึงการสร้างแรงจูงใจด้วย เพราะบางครั้งผลตอบแทนที่จะได้มันไกลเกินไป เช่น ผู้บริหารอายุ 40 แต่ผลตอบแทนระยะยาวที่จะได้คือเมื่อเกษียณอายุ บางครั้งระดับของแรงจูงใจที่ไกลเกินไปอาจจะไม่สามารถรักษาหรือจูงใจผู้บริหารได้ ดังนั้น จึงควรมีผลตอบแทนเป็นช่วงๆเหมือนกับกรรมธรรม์ประกันชีวิตที่นิยมใช้กันว่าทุก 2-3 ปีจะมีเงินปันผล และสิ้นสุดกรรมธรรม์จะได้รับเงินก้อนโตไป

- **สร้างความท้าทายใหม่ๆอยู่เสมอ**

ต้องเข้าใจว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ต้องการอะไรที่จำเจ เพราะคนเหล่านี้เขามีพลังขับเคลื่อนภายในสูงมาก ดังนั้น องค์กรจึงควรสร้างโจทย์ความท้าทายให้ผู้บริหารอยู่เสมอ บางโอกาสอาจจะเป็นความท้าทายแบบบังคับ (เช่น การลงทุนโครงการมูลค่า 100 ล้านบาท) บางโอกาสอาจจะเป็นเพียงความท้าทายแบบทางเลือก (เช่น โครงการมูลค่า 5-10 ล้านบาท) เพื่อให้ผู้บริหารรู้สึกที่ตัวเองได้มีสิทธิเลือกที่จะเล่นกับความท้าทายนั้นด้วยตนเอง ถ้าไม่สำเร็จขึ้นมาเขาก็จะไม่โทษองค์กร เพราะเขาเลือกด้วยตัวเอง

- **ยืมมือคนนอก**

เนื่องจากผู้บริหารคือผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในองค์กรหรือไม่ก็อำนาจรองลงมา ดังนั้น คนที่จะทำหน้าที่พัฒนา รักษาและสร้างแรงจูงใจผู้บริหารจึงเป็นคนในไม่ได้ หรือเป็นก็ได้ผลน้อยมาก ทางเลือกที่น่าจะเหมาะสมคือการยืมมือบุคคลภายนอก(เพราะหน้าตาแปลกกว่าคนในองค์กร) อาจจะเป็นนักจิตวิทยากร นักให้คำปรึกษา นักพัฒนาผู้บริหาร แต่อย่าทำให้ผู้บริหารระดับสูงรู้สึกว่าถูกบังคับให้พัฒนา แต่ให้เขารู้สึกว่าเป็นรางวัลแห่งชีวิต เช่น ถ้าใครจะขึ้นเป็นกรรมการผู้จัดการจะได้รับทุนไปเรียนด้านการบริหารธุรกิจที่ต่างประเทศฟรี 3 เดือน (จริงๆคือการบังคับให้เขาไปพัฒนาหรือฝึกอบรมนั่นเอง) ใครที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะให้เลือกที่ปรึกษาส่วนตัวได้ 1 คน(โดยให้เลือกจากบุคคลที่เราคัดเลือกรายชื่อไว้แล้ว อาจจะถูกเลือกจาก 1 ใน 5 หรือ 1 ใน 10) ทำให้ผู้บริหารรู้สึกว่าเขาได้รับสิทธิพิเศษ(แต่จริงๆแล้วคือการส่งตัวแทนขององค์กรซึ่งเป็นบุคคลภายนอกไปช่วยผู้บริหารนั่นเอง)

จากตัวอย่างแนวทางในการพัฒนา รักษา และสร้างแรงจูงใจผู้บริหารอยู่นานและมีผลงานดี คงจะพอเป็นประโยชน์ต่อท่านผู้อ่านบ้างนะครับ ถึงแม้เราจะไม่ได้อยู่ในตำแหน่งที่สามารถดำเนินการเรื่องนี้ได้โดยตรง แต่ผมก็อยากจะจุดประกายความคิดให้กับคนที่มีส่วนผลักดันแนวคิดเหล่านี้ให้ไปเกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติให้มากขึ้น เพราะถ้าเราปล่อยให้ผู้บริหารพัฒนาตัวเองไปตามธรรมชาติ ผมคิดว่าวันข้างหน้าเราจะไปสู้รบตบมือกับผู้บริหารมืออาชีพจากต่างประเทศไม่ได้ เพราะผู้บริหารของเรามีทั้งโค้ช พี่เลี้ยง ที่ปรึกษา(จริงๆไม่ใช่แค่ชื่อตำแหน่ง) และทีมสนับสนุนชีวิตทั้งส่วนตัวและในหน้าที่การงานเพียบ สุดท้ายนี้ผมหวังว่าองค์กรต่างๆในบ้านเราจะให้ความสำคัญกับการพัฒนา รักษาและสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารมากยิ่งขึ้นนะครับ