

กลยุทธ์การบริหารผู้บริหารระดับสูงขององค์กร



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

จากกรณีของบริษัท เอนรอนและบริษัทเว็ลคอมล์มละลายนั้น เราคงพอที่จะมองเห็นสังขรณ์อย่างหนึ่งได้ชัดเจน นั่นก็คือ "ความโลภ" ของคนเก่งไม่เข้าใครออกใคร ถึงแม้คน ๆ นั้นจะเป็นผู้บริหารระดับสูงก็ตาม แต่ถ้าไม่สามารถขจัดความโลภออกจากตัวเองได้แล้ว ต่อให้องค์กรนั้น ๆ เจริญก้าวหน้าหรือเติบโตมีชื่อเสียงเพียงใดก็ตาม คนเก่งที่มีความโลภก็สามารถทำให้พินาศได้

หลายองค์กรพยายามที่จะสรรหา ความหา แย่งตัว ชื่อตัว "คนเก่ง" แต่หารู้ไม่ว่าคนเก่งนั้นเปรียบเสมือนดาบสองคม ถ้าได้คนที่ทั้ง "คนเก่ง" และ "คนดี" ก็โชคดีไป แต่ถ้าได้คนเก่งที่เป็นคนไม่ดีแล้ว ความเสี่ยงขององค์กรก็มีมากขึ้น

องค์กรต่าง ๆ มักจะมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรระดับกลางถึงระดับล่างมากจนเกินไป จนละเลยการพัฒนาฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง ถึงเวลาแล้วหรือยังที่กรรมการบริษัทหรือผู้ถือหุ้นจะต้องเริ่มคิดเรื่องนี้กันได้แล้ว มิฉะนั้น อาจจะมี เอนรอนและเว็ลคอม 2,3 ต่อไปเรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงเกิดความโลภคือ เป็นคนเก่งในการบริหารธุรกิจ แต่สอบตการบริหารชีวิต ยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงมากเท่าไร "กิเลส" ยิ่งพอกพูนมากยิ่งขึ้น ยิ่งเก่งกว่าคนอื่นมากเท่าไร โอกาสเข้าใกล้การทุจริตคอร์รัปชันก็มีมากขึ้นเท่านั้น

ในช่วงแรก ๆ กระแสของบรรษัทภิบาลมาแรงมาก เพราะทุกคนเชื่อว่ามันจะสามารถแก้ไขปัญหาคาใจไม่ลือสัตย์ ไม่โปร่งใสของการบริหารงานได้ แต่วินาทีนี้ ไม่มีใครการันตีได้ว่าระบบบรรษัทภิบาลเพียงระบบเดียวจะสามารถสกัดกั้น "เพลิงกิเลส" ของคนเก่ง ๆ ที่เป็นผู้บริหารได้

เพื่อป้องกันไม่ให้ไวรัสกิเลสของผู้บริหารเข้ามาลุกลามในองค์กร ผมคิดว่าเราควรที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาผู้บริหารที่เก่ง ๆ ให้เป็นคนดีดังนี้

- **กระบวนการตรวจสอบพฤติกรรม**

เป็นไปได้หรือไม่ที่องค์กรต่าง ๆ จะนำเอาแนวคิดในการตรวจสอบประวัติผู้บริหารที่ละเอียดมากยิ่งขึ้น มีการตรวจสอบประวัติตั้งแต่วัยเด็กทั้งประวัติในครอบครัว คนรอบข้าง สังคม โดยมีการตรวจสอบพฤติกรรม ทั้งก่อนเข้ามาในองค์กรและระหว่างอยู่ในองค์กรหรืออาจจะตรวจสอบไปถึงหลังจากที่ออกไปจากองค์กรแล้ว เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้บริหารที่เก่ง ๆ แต่ไม่ดีนั้นลอบยวลงไปทำความเสียหายให้กับองค์กรอื่น ๆ อีก

การที่องค์กรจะสามารถตรวจสอบผู้บริหารจากผลงาน จากผู้ตรวจสอบภายนอกแล้ว องค์กรควรจะหันมาให้ความสำคัญกับ "กรรมการบริษัท" ให้มากยิ่งขึ้น กรรมการอิสระควรจะมีส่วนร่วมในการติดตามและตรวจสอบกรรมการที่เป็นกรรมการบริหารให้มากยิ่งขึ้น แต่การที่จะทำอย่างนี้ได้ กรรมการอิสระจำเป็นต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถไม่ด้อยไปกว่ากรรมการบริหาร มิฉะนั้นจะตามผู้บริหารไม่ทัน

ผมเชื่อว่าระบบการตรวจสอบแบบรอบด้านและต่อเนื่องน่าจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยลดโอกาสแห่งความ "โลภ" ของผู้บริหารลงได้บ้าง พุดง่าย ๆ คือ ไม่เปิดโอกาสให้คนชั่วได้ทำมาหากินวุ่นวาย

- **กำหนดหลักสูตรการพัฒนาจิตใจ**

เป็นไปได้หรือไม่ที่ผู้บริหารระดับสูงควรจะผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณในการบริหารธุรกิจ ในแวดวงนักบริหารควรจะมีความรู้ที่มากขึ้นมาบ้าง เพราะปัจจุบันนี้จะมีเพียงผู้บริหารบางคนในบางองค์กรเท่านั้นที่ได้พัฒนาจิตใจของตัวเองโดยการฝึกสมาธิ ชัดเกล้าจิตใจตัวเองโดยอาศัยคำสอนทางศาสนา การพัฒนา "จิตใจ" นี้ถือเป็นจุดสำคัญเพราะใจเป็นบ่อเกิดของกิเลส เป็นบ่อเกิดของความชั่วและความดี ก่อนที่จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม การที่เราจะไปยับยั้งหรือป้องกันพฤติกรรมที่ไม่ดีนั้น เป็นเรื่องที่ยากมากเหมือนตำรวจตามจับขโมย แต่ถ้าจะดับกิเลสให้ถาวรนั้นจะต้องพัฒนาจิตใจของผู้บริหารให้เกิดความเข้มแข็งและต่อสู้กับฝ่ายอธรรมในจิตใจของตัวเองก่อน

- **ลดโอกาสที่อาจจะก่อให้เกิดความโลภ**

จากกรณีของเว็ลคอมนั้น จะเห็นว่าผู้บริหารด้านการเงินระดับสูงมีแรงจูงใจจากผลตอบแทนเรื่องของ Stock Option (องค์กรไหนมี Incentive แบบนี้ก็คงหนาว ๆ ร้อน ๆ กันพอสมควร) พุดง่าย ๆ คือ "ผลประโยชน์" คือบ่อเกิดของ "ความโลภ" ดังนั้น การจัดแพคเกจจูงใจสำหรับผู้บริหารระดับสูงควรจะพิจารณาให้ดีกว่า การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของผลประโยชน์นั้น ๆ มีส่วนสัมพันธ์กับการตัดสินใจของผู้บริหารมากขึ้นเพียงใด องค์กรต้องพยายามลดเชื้อเพลิงแห่งความโลภที่เกิดจากผลตอบแทนจูงใจให้มากที่สุด

- **สร้างวัฒนธรรมองค์กร**

ถึงแม้คนไม่ดีเข้ามาอยู่ในองค์กร แต่ถ้าวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องของความโปร่งใส ความซื่อสัตย์มีความเข้มแข็ง โอกาสที่คนไม่ดีจะประพฤติไม่ดีก็จะมีน้อยลงหรือไม่มีโอกาสเลย วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนตำรวจทางใจที่คอยเตือนให้คนที่ไม่ดีคอยระแวดระวังอยู่ตลอดเวลา วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นแต่ส่งผลต่อจิตใจของคนในองค์กรได้

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เช่น คนในประเทศหนึ่งเป็นคนที่นิสัยมักง่ายชอบทิ้งขยะไม่เป็นที่เป็นทาง (ประเทศไหนก็พอจะเดากันได้ครับ) แต่พอเดินทางไปอีกประเทศหนึ่งที่เขามีวัฒนธรรมทางสังคมในเรื่องการทิ้งขยะให้เป็นที่ คน ๆ นั้นก็สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของอีกสังคมหนึ่งได้ สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมคนในสังคมนั้น ๆ

สรุป การพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ ควรมุ่งเน้นการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร อย่าเน้นเพียงบุคลากรระดับล่างหรือระดับกลาง แต่ต้องมีกระบวนการในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงด้วย เพราะถ้าบุคลากรระดับล่างไม่ดีอย่างที่ก็ทำให้

องค์กรไม่เติบโตก้าวหน้าเท่าที่ควร แต่ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่ดี โอกาสล้มละลายมีสูงมาก ที่สำคัญจะทำให้บุคลากรระดับต่าง ๆ ตกลงไปด้วย ดังนั้น เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเราอยู่ได้ บุคลากรทุกคนในองค์กรจึงต้องช่วยกันเป็นหูเป็นตาในการสอดส่องดูแลพฤติกรรมของทุกคนในองค์กรนะคะ