บทบาทของผู้นำในการบริหารธุรกิจ

พีระพงษ์ เอื้อสุนทรวัฒนา
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

บทความนี้เขียนขึ้นมาจากประสบการณ์ในการทำงาน การโค้ช (Coaching) การได้รับการโค้ช การสัมมนา และการฝึกอบรมของผู้เขียนในระหว่างการดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ที่ผ่านมากว่า 30 ปี ทั้งภาครัฐและเอกชน

ผู้ที่เข้ามารับตำแหน่งในการบริหารส่วนใหญ่คือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี พร้อมกับมีทัศนคติเชิงบวก มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และอ่อนน้อมถ่อมตน จึงได้มีโอกาสเข้ามาเป็นผู้บริหาร แต่หลายท่านที่ได้มีโอกาสเข้ามาเป็นผู้บริหารก็ยังไม่เข้าใจถึงบทบาทของตนเองดีนักว่าต้องทำอะไร และอย่างไรบ้าง การที่จะใช้เวลาในแต่ละเรื่องแต่ละด้านอย่างไร อีกทั้งความรับผิดชอบของตนเองนั้นครอบคลุมมากน้อยแค่ไหน

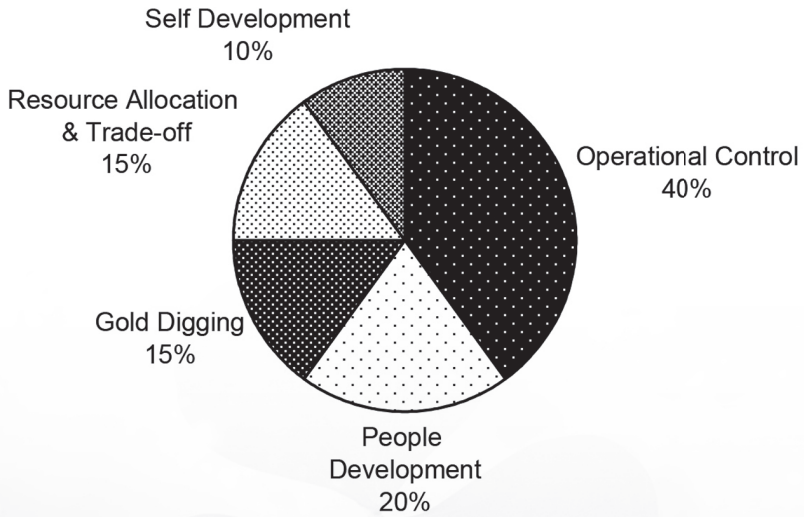
เมื่อกล่าวถึงความรับผิดชอบ ก็อดไม่ได้ที่จะขยายความเรื่อง "ความรับผิดชอบ" (Accountability) ของผู้บริหารสักเล็กน้อย หลายท่านคงเคยใช้คำว่า Responsibility ซึ่งหากเปิดพจนานุกรม ก็จะแปลว่า "ความรับผิดชอบ" เหมือนกัน แต่สำหรับผมแล้ว อยากจะให้คำจำกัดความในมุมมองของความแตกต่างระหว่างสองคำดังนี้ คือ Responsibility คือ "ภาระหน้าที่" และ Accountability คือ "ความรับผิดชอบ" ถ้าจะขยายความ "ความรับผิดชอบ" ก็อยากจะให้คำจำกัดความว่า "ความเต็มใจที่จะรับผิดและรับชอบของผลลัพธ์อันสืบเนื่องมาจากการตัดสินใจทางเลือก (Choice) พฤติกรรม (Behavior) และการกระทำ (action) ของคุณ หากคุณมีความรับผิดชอบแล้ว (Accountability) คุณจะมีความตระหนักในการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ที่คุณมีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ว่าสถานการณ์นั้นๆ จะ "ดี" หรือ "ร้าย" ก็ตาม คุณจะไม่กล่าวหาผู้อื่น หากเกิดความผิดพลาดใดๆ คุณจะพยายามทำดีที่สุดในการแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าว หรืออาจกล่าวได้ว่าคุณมีความเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำอันเกิดขึ้นอยู่ภายใต้จิตสำนึกของคุณแล้ว

จึงเป็นที่มาของบทความนี้และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าบทความนี้น่าจะเป็นแนวทางให้กับผู้ที่มีโอกาสเข้ามาเป็นผู้บริหารขององค์กรธุรกิจ เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับและเพื่อให้บทความนี้เป็นประโยชน์

ต่อกลุ่มผู้อ่านในจำนวนมากจึงจะกล่าวถึงในบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ก็คือ “ผู้จัดการทั่วไป” (General Manager) ซึ่งก็น่าจะนำไปใช้เป็นแนวทางให้กับผู้อ่านที่สนใจในบทบาทของผู้บริหารที่สูงหรือต่ำกว่าผู้บริหารที่จะกล่าวถึง

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการเลือกที่จะพูดถึง “ผู้จัดการทั่วไป” นั้นก็เนื่องมาจากเป็นตำแหน่งบริหารระดับกลาง ซึ่งผู้อ่านส่วนใหญ่น่าจะเข้าถึงบทบาทได้ง่ายและก็สามารถต่อยอดไปได้เอง “ผู้จัดการทั่วไป” คำว่า “ทั่วไป” ครอบคลุมทุกๆ เรื่อง ทุกๆ ด้านที่องค์กรนั้นดำเนินการอยู่ จะมากหรือน้อยในแต่ละเรื่องแต่ละด้านก็ขึ้นอยู่กับแต่ละธุรกิจนั้นๆ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วผู้จัดการทั่วไป จะมีความรับผิดชอบและคอยดูแลให้ผู้จัดการแผนกงานต่างๆ อาทิ การตลาด การขาย การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น เพื่อดำเนินการให้เป็นไปในแนวทางที่องค์กรได้กำหนดไว้ (Alignment) และได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการทั่วไป มีอะไรบ้าง รับผิดชอบอะไรบ้าง และต้องใช้เวลาในแต่ละเรื่อง แต่ละด้านอย่างไรบ้าง จากประสบการณ์ (หรือถ้าจะถามเลขานุการของผู้บริหาร) สิ่งที่ผู้บริหารจัดการได้ยากมากที่สุดก็คือ “เวลา” หากผู้บริหารสามารถบริหารจัดการเวลาให้ได้ ร้อยละ 40 ของที่ได้วางแผนไว้ก็นับว่าเก่งทีเดียว ดังนั้นจะขอใช้เวลาเป็นตัวกำหนดในการแบ่งสัดส่วนของการดำเนินงานของผู้จัดการทั่วไปในแต่ละเรื่องและในแต่ละด้าน



รูป บทบาทใน 1 วัน ของชีวิต “ผู้จัดการทั่วไป”

บทบาทใน 1 วัน ของชีวิต “ผู้จัดการทั่วไป”

1. การควบคุมการดำเนินงาน (Operational Control)

ร้อยละ 40 ของเวลาที่ผู้จัดการทั่วไปควรจะใช้ไปกับการควบคุมการดำเนินงาน ทั้งนี้ประกอบไปด้วย

1.1 ตรวจสอบให้แน่ใจว่าการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานของทีมงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้

1.2 ยอดขายเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่เป็นไปตามนั้นก็ต้องหาวิธีการที่จะต้องให้ถึงเป้าที่วางไว้

1.3 ควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

1.4 กำไรเป็นไปตามเป้าหรือไม่

1.5 คาดการณ์ และเตรียมแผนที่จะรองรับการรุก หรือการแทรกแซงของคู่แข่งทางธุรกิจ หรือการแทรกแซงจากนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ

1.6 พร้อมที่จะเป็นผู้นำในการปรับตัวต่อภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและธุรกิจ

2. การพัฒนาพนักงานและทีมงาน (People Development)

งานจะประสบความสำเร็จนั้นก็ต้องเกิดจากพนักงานและทีมงานที่มีทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ร้อยละ 20 ของเวลาสมควรใช้ไปกับการพัฒนาพนักงานและทีมงาน ผู้จัดการทั่วไปควรจะถามตัวเองในคำถามเหล่านี้

2.1 การได้ให้โอกาสกับทีมงานมากพอในการเรียนรู้ เพิ่มทักษะ และให้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจเพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ และควรจะให้โอกาสอย่างไร

2.2 การให้ความสำคัญกับขั้นตอนในการสรรหาพนักงานใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของทีมงาน การรีบร้อนตัดสินใจรับพนักงานเพราะตำแหน่งงานว่างลง และไม่มีผู้ทำ หรือผู้ดำเนินการงานนั้นๆ จากประสบการณ์ในหลายๆ ครั้ง พบว่า “พนักงานขาดดีกว่ามีพนักงานเกิน” เพราะการแก้ปัญหาพนักงานเกินนั้นมีความยุ่งยากและซับซ้อนกว่ามาก

2.3 การมอบหมายงานที่เหมาะสมให้แก่พนักงาน เพื่อพัฒนาทักษะและเสริมสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงาน

อีกเช่นกันขอขยายความเกี่ยวกับการมอบหมายงานสักเล็กน้อย ในหลายๆ ครั้ง การมอบหมายงานใดงานหนึ่งนั้นส่วนมากแล้วสิ่งแรกที่ใช้ในการตัดสินใจคือ “มีใครว่างบ้าง” แน่นอนถ้าไม่มีเวลาก็คงจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยความลำบาก แต่เพื่อให้งานที่จะมอบหมายสำเร็จตาม

วัตถุประสงค์และผลงานออกมาดีนั้น สิ่งแรกที่ควรจะพิจารณาก็คือ งานนั้นๆ เราควรจะมอบหมายหรือไม่ ถ้าเหมาะสมที่จะมอบหมายได้ ต่อมาก็คือ การที่จะทำงานนั้นๆ ทักษะอะไรที่สำคัญในการปฏิบัติงานนั้นๆ เรามีพนักงานกี่คนที่มีทักษะเหล่านั้น ต่อมาก็คือคุณลักษณะพิเศษเฉพาะหรืออุปนิสัยเฉพาะที่จำเป็นสำหรับงานนั้นๆ เช่น เป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดมาก หรือเป็นงานที่ต้องพบปะผู้คนที่ต้องมีทักษะในการประสานงาน เป็นต้น ถึงตอนนี้เราก็พอจะคัดเลือกพนักงานได้บ้างระดับหนึ่งแล้ว จากพนักงานที่มีตรงตามที่ได้กล่าวแล้ว เราอาจจะพิจารณาเพิ่มเติมในด้านต่อไปนี้

- ประวัติความสำเร็จของพนักงานในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายที่ผ่านมา
- งานที่มอบหมายนั้นเป็นงานที่พนักงานสนใจและเป็นเส้นทางในการเรียนรู้และเติบโตของพนักงานนั้นๆ หรือไม่
- พนักงานที่ถูกคัดกรองมาแล้วมีเวลาว่างพอที่จะปฏิบัติงานนี้หรือไม่ หรือหากจำเป็นต้องมีการสับเปลี่ยนงานหรือไม่ (สังเกตว่า “มีเวลาว่างพอ” ไม่ใช่สิ่งแรกในการตัดสินใจว่าควรมอบหมายให้ใคร)
- และระดับของพนักงานแตกต่างกันหรือไม่ หากเหลือพนักงาน 2 คนที่เหมาะสมที่จะทำงานนี้ แต่มีระดับที่แตกต่างกัน เราควรจะมอบหมายให้พนักงานที่มีระดับต่ำกว่าทำ เก็บพนักงานที่มีระดับที่สูงกว่าไว้ทำงานอื่นๆ ที่อาจจะยากกว่า หรืองานที่ต้องการความเป็นผู้ใหญ่ (Maturity) หรือการมีวุฒิภาวะในการดำเนินงาน

2.4 การมีพนักงานที่มีศักยภาพที่สามารถทำงานแทนเราได้หรือไม่ อันนี้ก็คือการมีแผนงานในกระบวนการวางแผนการบริหารการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารในองค์กร (Succession Plan)

2.5 การให้ความสำคัญกับเวลาในการพูดคุยเป็นการส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาสายตรง (Direct Report) เวลาเหล่านี้สำคัญมากเพราะเป็นโอกาสที่เราจะได้รู้จัก เรียนรู้ และเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาของเราได้มากขึ้น ในทำนองเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเข้าใจ (ผู้จัดการทั่วไป) ได้มากขึ้น และนี่ก็คือโอกาสทองที่ผู้จัดการทั่วไปจะได้ทำการโค้ช (Coaching) และให้ความช่วยเหลือในการบริหารจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เต็มที่

ขอฝากอีกนิดว่าการโค้ช (Coaching) ไม่ใช่การสอนงาน การโค้ชเป็นการปรับเปลี่ยนแนวคิด แนวปฏิบัติ และพฤติกรรมให้สามารถทำในสิ่งที่อยากทำ แต่คิดว่าทำไม่ได้ หรือไม่เคยคิดที่จะทำ วิธีการโค้ช คือการถามคำถามที่เหมาะสมกับผู้ได้รับการโค้ชเพื่อให้เกิดแนวคิดที่หลากหลายและสามารถแก้ปัญหาด้วยวิธีการหรือแนวทางที่ผู้ถูกโค้ชได้คิดขึ้นมาเอง

3. มองหาโอกาสให้กับองค์กร (Gold Digging)

นอกเหนือจากดำเนินงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้แล้ว การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจเป็นส่วนสำคัญที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการทั่วไป และร้อยละ 15 ของเวลาควรจะทุ่มเทให้กับด้านนี้ เริ่มจาก "เป็นผู้ฟังที่ดี" โดยรับฟังจากลูกค้าและผู้ที่เป็นแนวร่วมทางธุรกิจ (Partner) นำข้อมูลมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลของคู่แข่ง ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้ม ทิศทาง และหรือสิ่งที่กำลังเป็นที่นิยมของตลาด หรือธุรกิจ เพื่อสามารถนำมากำหนด "โอกาสทางธุรกิจ" จากนั้นผู้จัดการทั่วไปก็ควรจะเป็นผู้นำในการจัดหาทรัพยากร (Resource) เพื่อเปลี่ยนโอกาสให้เป็นธุรกิจ

4. การจัดสรรและการคัดเลือกทรัพยากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของธุรกิจ (Resource Allocation & Trade-offs)

ร้อยละ 15 ของเวลาควรที่จะให้กับการจัดสรรและการคัดเลือกทรัพยากรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของธุรกิจโดยการตั้งคำถามเหล่านี้

4.1 วิธีแบบใดที่จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด อะไรคือข้อจำกัดและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

4.2 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมีความเหมาะสมหรือไม่เพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ

5. การพัฒนาตนเอง (Self Development)

ร้อยละ 10 สุดท้ายของเวลาควรจะอยู่ในการพัฒนาตนเอง เมื่อโลกหมุนตลอดเวลา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำก็ย่อมต้องตามโลกให้ทัน การพัฒนาตนเองให้ทันยุคทันสมัย จนกระทั่งพัฒนาไปสู่ความนำยุคนำสมัย โดยมุ่งตอบคำถามที่ตนเองสร้างขึ้น ดังนี้

5.1 ท่านมีแผนในการพัฒนาตนเองอย่างไร ทักษะใดที่ท่านจะต้องให้ความสำคัญและพัฒนามากขึ้น

5.2 ท่านมีเวลาที่จะอ่านข้อมูลใหม่ๆ ที่ช่วยในการพัฒนาตนเอง ผู้อื่น และองค์กรหรือไม่

สุดท้ายนี้ สัดส่วนของเวลาในแต่ละด้านแต่ละเรื่องนั้น เป็นเพียงแนวทางในการปฏิบัติที่ได้มาจากประสบการณ์ในการทำงาน หากผู้อ่านจะนำไปปฏิบัติก็คงจะต้องปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ของธุรกิจที่ทำอยู่ สิ่งที่สำคัญก็คือการจัดการความสมดุลของเวลาที่ให้ในแต่ละเรื่อง แต่ละด้านได้อย่างเหมาะสม จะสังเกตว่าถ้ามองในภาพรวมแล้วอาจจะแบ่งออกเป็น 2 ด้านใหญ่ๆ คือ ด้านบริหารคน (People Management) และด้านบริหารขั้นตอนการดำเนินงาน (Process Management) ดังนั้นเราควรที่จะทำให้เกิดความสมดุล

ระหว่างสองด้านนี้ (ขั้นตอนที่ออกแบบมาอย่างดีเยี่ยมแต่ไม่มีผู้ปฏิบัติตามก็ไร้ประโยชน์ หรือถ้าเรามุ่งเน้นคนอย่างเดียวโดยขาดขั้นตอนการดำเนินงานที่ดี เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบุคคลก็อาจทำให้การดำเนินงานเกิดปัญหาได้)

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ การจะเป็นผู้นำต้องเริ่มจาก “การได้รับความไว้วางใจ” (Trust) และการที่จะได้รับความไว้วางใจก็มาจากการสร้างความน่าเชื่อถือ (Credibility) และความน่าเชื่อถือเกิดจากการกระทำและพฤติกรรมของผู้นำ

ภาวะผู้นำนั้นต้องสร้าง ไม่ได้มากับตำแหน่ง

พีระพงษ์ เอื้อสุนทรวัฒนา

✳✳✳✳✳✳✳✳✳