

ทำธุรกิจต้องเตรียมรับมือกับปัญหา

ปรีดา ศิริชัยวัฒนานันท์
www.sirichaiwatt.com

บท 9 ประการ



ถ้า ท่านคิดว่าทำธุรกิจแล้วจะไม่มีปัญหาแน่ คงเป็นไปได้ แต่เชื่อว่าการเริ่มต้นทำธุรกิจ เราก็มักจะคิดเรื่องของการเงิน, สินค้า, การให้บริการหรือการตลาด มาก่อนเป็นสำคัญและส่วนใหญ่ก็จะวางแผนไว้กับเรื่องต่างๆ เหล่านี้ ซึ่งอาจลืมไปว่าปัญหาใหญ่มาก อีกปัญหาของการทำธุรกิจ กิจการ ก็คือเรื่องของคน

ฉบับนี้ก็จะเลยจะนำเรื่องราวปัญหาต่างๆ จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในหลายๆ ด้าน ตั้งแต่การทำงาน การเป็นที่ปรึกษา เป็นผู้บริหาร รวมถึงการเป็นวิทยากร อาจสรุปได้ไม่ทั้งหมด เพราะเขียนเท่าที่พอจะนึกเรียบเรียงออกมาได้ แต่ก็คิดว่ามากพอที่จะนำไปเป็นข้อคิด และเตรียมการรับมือกับปัญหาเรื่องของ “คน” หรือ “บุคคล” บุคลากรกันดังต่อไปนี้

ปัญหาเรื่องคนที่ควรเตรียมรับมือ

1. ไม่รู้ฐาน

อาจเป็นเรื่องที่น่าสงสัยอยู่เหมือนกันว่า ตอนจ้างมาถ้าไม่ทำงาน จะจ้างมาทำไม ที่จริงแล้วมีเยอะอยู่เหมือนกัน ในความไม่รู้งานนี้ อาจกล่าวอีกอย่างก็คือการไม่รู้หน้าที่ หรือทำงานไม่ถูกต้องตามกระบวนการ การลำดับความสำคัญไม่เป็น ตรงนี้เวลาเกิดปัญหา เขา

ก็จะไม่เข้าใจ เขาก็ถือว่า เขาทำงานของเขาแล้ว เขาไม่ดีที่ตรงไหน แต่อย่างที่เรารอบคอบ หากลำดับงานไม่เป็น ลำดับความสำคัญไม่เป็น ก็ไม่ต่างจากไม่รู้งาน เพราะผลกระทบของสิ่งนี้ ทำให้กระบวนการทำงาน การประสานงาน มีปัญหา นำสู่ประสิทธิภาพของทั้งระบบเสียหาย ที่เห็นชัดคือ ล่าช้าไปอย่างแน่นอน

แนวทางเบื้องต้น

ควรจัดให้มีปฐมนิเทศ เพราะหลายที่ไม่ได้ให้ความสำคัญ ใช้ระบบสอนงานเองง่ายๆ กันไป ปรึบตัวกันไป ซึ่งบางทีคนสอนงาน ก็ยังมีคุณภาพที่ไม่ดีเท่าไร หรือไม่รู้ว่าคุณค่าสำคัญ เป้าหมายงานจริงๆ ควรจะอยู่ที่ไหน การปฐมนิเทศควรมี 2 สิ่งประกอบกัน คือ รู้วัฒนธรรมองค์กร เป้าหมายองค์กร อย่างน้อยควรรู้ว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ คืออะไร ลำพัง คำว่าวิสัยทัศน์ กับพันธกิจนี้ ยังแยกแยะไม่ออกเลยก็มี ประการที่ 2 คือเรื่องหน้าที่ของตนเองต้องชัดเจน เช่น Job description, Procedure, Work in process รวม ก็คือหน้าที่ ความรับผิดชอบ ระเบียบการทำงาน ที่หลายๆ องค์กร ทำแบบ “แค่มมี” โดยเขียนเก็บเข้าตู้ไว้ และปฏิบัติโดยยึดหยุ่นเอา พอยึดหยุ่นนี้แหละ ก็ไปโทษเขาว่าไม่รู้งาน ไม่รู้หน้าที่ ก็จะได้ใจ มั่นอยู่ในผู้..

2. ภาวะเรอจูโอ

หรือสมัยนี้นิยมพูดกันในคำว่า Burn out คือหมดไฟในการทำงาน เรื่องนี้พบเจอไม่อยากถ้าเคยเป็นหัวหน้างาน ผู้บริหาร แม้แต่กับตัวเอง ต้นเหตุมาจากหลายสาเหตุ แต่ความรู้สึกจะเหมือนภาวะที่หมดแรง เหนื่อยเกินไป โดยอาจเกิดจากความรู้สึกไม่ยุติธรรมต่างๆ เช่น หัวหน้างาน หรือเราเ็นเองตัดสินใจบางอย่างให้เขารู้สึกลำเอียง พนักงานก็จะหน่าย ขาดแรงจูงใจ แต่อีกส่วนที่เป็นต้นเหตุคือ การไม่ยอมรับระบบ หรือการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามา จนทำให้ไม่พอใจงานที่ทำ แต่ก็ทนทำไปแบบงั้นๆ รวมถึงการรู้สึกว่างานมากเกินไปจะเกินไปจนล้า

ต้องทำความเข้าใจด้วยว่า การขาดแรงจูงใจ อาจไม่ใช่คนที่ทำงานไม่ดีไม่เก่ง ซึ่งภาวะเช่นนี้ บางส่วนอาจมาจากการมีภาระ หรือความสนใจกับสิ่งอื่นมากกว่างาน เช่น คนเคยทำงานดี จนได้รับเงินเดือนมากขึ้น โบนัสมากขึ้น แล้วก็ไปสร้างบ้าน ที่นี้ก็เลยไปห่วงเรื่องสร้างบ้าน เพราะเป็นเรื่องใหญ่ ยิ่งหากมีปัญหาเกี่ยวกับช่างสร้างบ้าน ก็จะทำให้ภาพชัดว่า เวลาที่ขาดแรงจูงใจในงานไปชั่วคราว ก็เป็นไปได้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเหล่านี้คือ “ภาวะ”

แนวทางเบื้องต้น

ดังนั้นเมื่อเรามองว่าสิ่งนี้คือ ภาวะ การแก้ปัญหา ก็ควรจะเข้าไปในรูปรายบุคคล หาต้นเหตุของแต่ละคนดู แต่ถ้าเป็นทั้งส่วนทั้งแผนก ซึ่งเป็นไปได้ ก็อาจวิเคราะห์ได้ว่า เกิดจากระบบ หรือความไม่ยุติธรรม จนทำให้แผนกเห็นพ้อง มีแนวทางต่อต้าน คงต้องไปดูภาพรวมของแผนงาน ระบบการทำงาน ปรับสมดุลบางอย่างในการทำงาน สร้างความเข้าใจใหม่

อีกส่วนก็คือ การพาไปทำกิจกรรม Outing วางแผน Career Path ให้มีภาพชัดเจน ผลตอบแทน อาจไม่ได้มีผลมากแต่ก็มี ซึ่งเหล่านี้ก็อาจเป็นเรื่องของกลุ่ม หรือรายบุคคลที่ต้องวิเคราะห์กันต่อไป

3. ความสัมพันธ์

ซึ่งถ้ากล่าวรวมๆ ย่อมเกิดจากทัศนคติ ทัศนคติ เป็นสำคัญ โดยอาจมีที่มาจากแตกต่างกันไป เกินกว่าจะยกตัวอย่าง และหลายๆ ครั้งเกิด



ขึ้นจากเหตุการณ์เดียว เช่น พุดผิดหูกัน เข้าใจผิดกัน แต่ส่วนหนึ่งก็เกิดจากพฤติกรรมบางอย่างของคนนั้นๆ เช่น ชู้สาว ไม่ใช่ว่า ปัญหาความสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นกับคู่ที่มีสัมพันธ์กันเท่านั้น แต่คนรอบตัวที่ทำงานที่ทราบเรื่อง แล้วไม่ชอบสิ่งที่เกิดขึ้น ก็พาลเกลียด คนใดคนหนึ่งโน้มน้าวไปได้

อีกเรื่องที่เกิดในหลายๆ องค์การ คือ การพนัน แคร่หนี้สิน สรุปรวมก็เรื่องเงินทอง ที่ไม่ควรจะทำกัน เมื่อมีการโกงกัน เบี้ยวกัน ความสัมพันธ์ก็เกิดปัญหา ทั้งที่เหล่านี้ที่จริงไม่เกี่ยวกับงานเอาเสียเลย

แนวทางเบื้องต้น

ก็ต้องมีการปรับทัศนคติรายบุคคล การมีกิจกรรมละลายพฤติกรรมก็ช่วยสานสัมพันธ์ได้ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบ ที่ชัดเจน ห้ามมีการยืมเงิน พนัน เล่นหวย เล่นแชร์ แม้แต่เรื่องความสัมพันธ์ ที่คงจะห้ามคบหากันไม่ได้ แต่ถ้าเมื่อใดมีปัญหาในที่ทำงานนั้น ก็วางโทษกันไปเลย เหล่านี้ถือว่าเป็นการตัดไฟแต่ต้นลม

4. การปกครอง

ที่ไม่ได้ใช่แค่เกิดจากคนเป็นหัวหน้างาน หรือผู้บริหารเท่านั้น แต่อาจเกิดขึ้นจาก โครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน ระบบงานซ้ำซ้อน จนคล้ายๆ ว่าไม่รู้ใครจะเป็นหัวหน้าดี แต่แน่นอนว่าตัวหัวหน้างานเอง ก็เป็นปัจจัยสำคัญ เช่นว่า เมื่อมีการต่อต้านบางอย่างจากพนักงานต่อหัวหน้า แม้เราในฐานะผู้บริหาร จะมองว่าหัวหน้าคนนี้ก็ดี แต่ถ้าคิดลึกซึ้งนี้ ต้องมีอะไรอยู่แน่นอน

แนวทางเบื้องต้น

ถ้าเป็นที่โครงสร้างองค์กร ที่จริงก็ยุ่งยาก แต่ยอมรับก็ไปแก้ แต่ถ้าเป็นที่ตัวหัวหน้าก่อนข้างลำบากกว่า เพราะเปลี่ยนยาก จะไปลดระดับเขาจะเป็นเรื่องที่เสียความรู้สึกต่อกัน ตรงนี้ในฐานะผู้บริหาร ต้องให้น้ำหนักดีๆ ระหว่างงานกับคน ถ้าองค์กรเล็ก ก็เป็นไปได้ว่าหัวหน้างานก็ต้องทำงานอยู่ แต่ถ้าองค์กรใหญ่ หัวหน้างานต้องจัดการคนได้มากกว่า ซึ่งหากดูความเหมาะสมแล้ว ควรจัดสรรงานกับการบริหารให้ชัดเจน เป็นไปได้ว่าถ้าองค์กรเล็กนั้น เราอาจใช้วิธีการโหวต เขาก็ได้ เพราะเน้นดูแลงานมากกว่าคน แต่ผู้บริหารนี้แหละจะเป็นผู้มีหน้าที่ดูแลคนมากกว่าแทน และรวมถึงเวลาจะหาหัวหน้าสักคน ก็ต้องคิดเรื่องคุณสมบัติการจัดการ การดูแลคนเอาไว้ด้วย