



สิ่งเล็กๆ

ทรงพลังที่ไม่อาจมองข้าม

แอสอรุณ พูนพิพัฒนธนศรี
นักพัฒนาศาสตร์บริหารมนุษย์



Us: ภาสได้รับการแต่งตั้งให้บริหารงาน Fast Fish ซึ่งเป็น Business Unit ใหม่ อายุเพียง 2 ปี ของบริษัท Small House และถ้าผลประกอบการปีนี้ได้โตกว่ากระโดดตามที่คาดการณ์ไว้ ปีหน้า Fast Fish จะได้ขยับเทียบชั้นเป็นบริษัทในเครือ

ผ่านมาได้เกือบสองชั่วโมง ตัวเลขรายได้คร่าวๆ ถือว่า ดีงาม... ไปได้สวย ไม่น่าหนักใจ สามารถวิ่งเข้าสู่เส้นชัยได้สบาย

Fast Fish ประกอบด้วยกลุ่มคนสาย Small House ดั้งเดิม 3 คน เป็นเพื่อนที่รู้จักกันดีซึ่งต่างมีประสบการณ์ในงานไม่ต่ำกว่า 15 ปี พร้อมกับลูกทีม Gen Y ตอนปลายอีก 12 คน

แรกๆ ภาส (แอบ) หัวน้ใจกับการฟอร์มทีมครั้งนี้ จะเอาอยู่ไหม ?!?

ความเป็นเพื่อนกัน ทำให้รู้เขา รู้เรา แต่ละคนจริงจังทุ่มเทรับผิดชอบงาน และมีสิ่งใดเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ช่วยให้การ ทำงานเข้าหากัน แล้วความกันเอง... จะทำให้การบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นเรื่องยากหรือไม่

ภาสเชื่ออย่างหนึ่งว่า Trust และ Sincerity คือยาสมานชั้นเยี่ยม... เชื่อมรรอยแยกได้เป็นอย่างดี

เขาให้อำนาจเต็มและให้อิสระแก่ทั้ง 3 Team Lead การบริหารจัดการงานภายใน จึงมีความยืดหยุ่นสูง บรรยากาศดีเต็มไปด้วยความไว้เนื้อเชื่อใจกัน และเคารพการตัดสินใจซึ่งกันและกัน

ภาสให้ความสำคัญกับภาพรวมต้นทางที่เป็นกลยุทธ์โดยใช้เวลาหารือร่วมกันมากหน่อย และปล่อยให้ทีมทำงานอย่างอิสระ

จากนั้นเขาจะรอดูผลลัพธ์ (End Result) ปลายทาง ส่วนระหว่างทาง เขาจะติดตามเฉพาะ Milestone ที่สำคัญเท่านั้น

ด้วยวิธีนี้ ภาส มั่นใจว่า น่าจะเอาอยู่ และสามารถนำพา Fast Fish ไปสู่ Mission ที่วางไว้ได้

ภาสภูมิใจกับ Business Model ของ Fast Fish ที่ได้พัฒนาร่วมกับทีมที่รู้ใจ

Fast Fish เป็นชื่อที่เขาบรรจงตั้ง ด้วยความคิดที่ว่า ในยุคโลกเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ไม่จำเป็นที่ปลาต้องมีทักษะพิเศษว่ายทวนกระแสน้ำ แต่ต้องเป็นปลาที่สามารถว่ายน้ำได้เร็ว มีความอด กล้าว่ายน้ำไปโน่นมาน้ำที่ไม่เคยไป หรือแม้กระทั่งกล้าสำรวจในทิศทางใหม่ๆ สิ่งเหล่านี้ต่างหากคือความได้เปรียบคู่แข่ง

Fast Fish เป็นรูปเป็นร่างตามแบบที่เขาฝันไว้ ภาสยังภูมิใจในเพื่อนร่วมงานที่ถือเป็นกำลังหลักของ Fast Fish อย่างมากอีกด้วย

โป้ง อธิคม เป็นคนเก่ง ทำงานเร็ว มีไอเดีย ตัดสินใจเฉียบ เชื่อมั่นในข้อมูล และตัวเลข ชอบลุย ไม่กลัวปัญหา และอุปสรรค เขาเป็นดังครีบาบอันแข็งแกร่งของ Fast Fish

ทำไมตัวเลขมันมีแนวโน้มลดลง ซึ่งไม่น่าเป็นไปได้ มีรายได้ตัวไหนยังไม่เข้าหรือค้างรับบ้าง ภาสพยายามเรียกข้อมูลจากบัญชีการเงินมาดู เพื่อความแน่ใจอีกครั้ง

ขณะรอ ความคิดก็ไหลไปเรื่อย ภาพเหตุการณ์ต่างๆ ฉายขึ้นมา ชัดบ้างกลางเลือนบ้าง

สถานการณ์ที่ 1

ย้ายทีม Sales ไปขึ้นกับแฮมม สุพรรณิ ทำให้ยอดขายพุ่งขึ้น 20% จากที่ได้ต่ำกว่าเป้าในไตรมาสแรก เนื่องหลังการปรับโครงสร้างคือ อธิคมเรียกคารณี่ Executive Sales ไปสอบถามถึงผลการปฏิบัติงาน

“ทำไมลูกค้าปฏิเสธงานหลายงานในคราวเดียวกัน เมื่อรวมกันแล้วเป็นมูลค่าสูง”

อธิคมลงลึกในรายละเอียดด้วยตัวเอง เขาพบว่า คารณี่เสนอราคาผลิตภัณฑ์ โดยต้นทุนบางรายการ ไม่ได้อิงมาตรฐานของบริษัท ราคาจึงสูงเกินไป คารณี่อธิบายชี้แจงให้รายละเอียดเพิ่ม แต่เป็นเหตุผลที่อธิคมฟังไม่ขึ้น

“Sales คนอื่น มีสูตรเสนอราคาดัชนีเดียวกันนี้หรือเปล่า”

“แล้วเราจะมีโครงสร้างต้นทุนไว้ทำไม อย่างนี้แต่ละคนก็สามารถเสนอราคาได้ตามใจชอบ”

อธิคมแจ้งที่ประชุมให้ทราบกันถ้วนหน้า... โบนัสราคาทุกใบจะต้องผ่านความเห็นชอบจากเขาก่อน จึงจะสามารถนำส่งให้ลูกค้าได้

“ไม่ว่าผมจะเรื่องมาก นอกจากทำงานเร็วแล้ว ผมก็อยากให้เราชาว Fast Fish รักษาความเป็นมืออาชีพไว้ด้วย”

คารณี่รู้สึกไม่เป็นที่ไว้วางใจ และถูกตำหนิซึ่งหน้าถึงวิธีการทำงานที่ไม่ Professional เธอรู้สึกเหมือนถูกจับตามองเป็นพิเศษ ที่ผ่านมาเธอก็ทำงานแบบนี้ ไม่เห็นใครว่า แถมทำได้ทะลุเป้าด้วยซ้ำ

“ส่งสไลด์สไลด์การทำงานของพี่อธิคม ไม่ถูกจริตกัน แก่จุกจิกเกินไป ไม่ยืดหยุ่น”

จากนั้น คารณี่... สูดยอหน้าของ Fast Fish เกิดอาการหมดไฟในการทำงานฉบับพลัน มาทำงานเช้าปกติ แต่ส่วนใหญ่จะอยู่ในออฟฟิศ และไม่คอยพากับลูกค้าเหมือนเคย

สถานการณ์ที่ 2

ปรับ Scope of Work ของหน่วยสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ โดยเอางานลูกค้าต่างประเทศ ไปให้อีกหน่วยหนึ่งทำ และเพิ่มงานในส่วนของสิ่งแวดล้อมเข้าไป

เบื้องลึกการปรับขอบข่ายงานครั้งนี้ เกิดจากโครงการ ABC ที่ทานทิพย์รับผิดชอบมีความผิดพลาดหลายจุด แต่ทานทิพย์ และทีมสามารถแก้ไขปัญหาหน้างานได้ทันที่ ถึงกระนั้นก็ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท



อธิคมได้ตั้งเดือนทานทิพย์ให้ระมัดระวังมากขึ้น รวมถึงให้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และจัดทำ Preventive Action ไว้ด้วย

จากเหตุการณ์ดังกล่าว อธิคม Spot Check การทำงานของทานทิพย์มากขึ้น และเมื่อทานทิพย์เสนองานหรือโครงการใหม่ อธิคมจะใช้เวลาทวนสอบงานมากขึ้น และกว่าจะผ่านก็ปรับแก้หลายครั้ง

ทานทิพย์เริ่มหมดกำลังใจ ประกอบกับเวลาบางส่วนถูกใช้ไปกับกระบวนการ Verify & Rework ที่นานขึ้น ทำให้ช่วงหลังประสิทธิภาพการคิดงานใหม่ของเธอลดน้อยลงอย่างเห็นได้ชัด

สถานการณ์ที่ 3

อยู่ดีๆ สัญญา Technical Sales Support มืออวมัก เกิดอาการเซ็ง และขาดแรงจูงใจอย่างแรง ทั้งที่เป็นคน Active และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน “ทำมากไป ก็ไม่มีใครเห็นคุณค่า”

เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นหลังจากการประเมินผลกลางปี ทั้งอธิคมและประกาส ไม่อาจรับรู้ได้ หากไม่ใส่ใจ

ทั้งสามสถานการณ์ ล้วนมีข้อนำสังเกต และชวนให้ถูกคิด !!!

- พนักงานเกิดอาการคล้ายกัน เหมือนโรคติดต่อ คือ ทดท้อ หมดไฟ หมด Passion หมดแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานตกต่ำ และในระยะยาวย่อมกระทบยอดขายและรายได้อย่างแน่นอน

- แก้ไขปัญหาไม่ตรงจุด ยังมีปัญหาที่คุกรุ่น เป็นคลื่นใต้น้ำ ...รอการประทุ และระเบิด

- สถานที่เกิดเหตุอยู่ในเขตแดนที่ Manager อธิคมรับผิดชอบ

“ให้ตายเถอะโรบิน ผมพลาดไป มันไม่ใช่ความผิดของอธิคม เป็นผมเองล้วนๆ” จีคซอร์ของซูเปอร์ประกาสเริ่มต่อติด แม้มีบางช่วงแห่งหายไป เมื่อเห็น...ก็ได้เวลาจัดปรับใหม่ ให้เหมาะสม

การปรับปรุงและแก้ไขปัญหาคือ ควรทำทั้งสองระดับ >>

อธิคม มีความสามารถในงาน มีไอเดีย คิดงานเก่ง แต่สิ่งหนึ่งที่ขาดคือ ประสบการณ์การบริหารคน (People Management) ซึ่งรวมถึงการสื่อสารที่ได้ใจได้งานกับผู้อื่นอีกด้วย เขาจึงควรได้รับการเพิ่มทักษะการบริหารคนอย่างเร่งด่วน

ประกาส ควรจัดเวทีสนทนากับเขาอย่างไม่เป็นทางการกับสมาชิกทีมทุกคนตั้งแต่เริ่มแรก วัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจและสอบถามสารทุกข์สุกดิบ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ และรู้ถึงปัญหาหรือความคับข้องใจในการทำงาน จะได้ช่วยป้องกันหรือแก้ไขได้ทัน และสิ่งหนึ่งที่ควรทำ และไม่ควรมองข้าม คือ การสำรวจ (Explore) ความพร้อมของหัวหน้าหรือ Team Leader ในมิติอื่นด้วย เช่น ภาวะผู้นำ วุฒิภาวะ เป็นต้น

ถ้าหากคุณเป็นประกาส หัวเรือใหญ่ Fast Fish คุณจะมียุทธศาสตร์บริหารจัดการทีมอย่างไร เพื่อรักษาพลัง (ประสิทธิภาพ) และส่งเสริมแรงจูงใจที่ดีในการทำงานของทีม 