

# ปัญหา เป็นผู้บริหารแต่ชื่อ ไม่มีสิทธิ์มีเสียง

แปลโดย: ธีรภรณ์ เลิศโนสตัย

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ได้มีการสำรวจบริษัทในญี่ปุ่น เกี่ยวกับตำแหน่งหรือบทบาทของผู้บริหาร ปรากฏว่า มีผู้ตอบคำถามที่ว่า ตำแหน่งผู้บริหารที่มีแต่ชื่อ มีถึง 60% ปรากฏการณ์เช่นนี้เป็นการอธิบายว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารนั้น มักจะต้องถูกบีบให้รับภาระงานเพิ่มขึ้น โดยไม่ได้รับผลตอบแทน ทำให้ไม่สามารถทำงานการบริหารดังที่เคยทำได้มาก่อน

ในช่วง 10 กว่าปีที่ผ่านมา จากภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดี ทำให้บริษัท โดยเฉพาะในธุรกิจการขายปลีก หรือบริการ มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย พนักงานอาวุโสจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร เช่น ผู้จัดการส่วนงาน หรือผู้จัดการร้านสาขา ในขณะที่เดียวกัน ก็ปรับระบบการจ่ายค่าตำแหน่ง โดยจะจ่ายเป็นค่าล่วงเวลาให้ แต่ในทางปฏิบัติจริงก็จะจ่ายตามการทำงานล่วงเวลาจริงเท่านั้น ไม่เพียงเท่านั้น มีการปรับเปลี่ยนระบบใหม่ว่า ผู้ที่มีตำแหน่งผู้บริหาร จะไม่ได้รับค่าทำงานล่วงหน้าแต่อย่างใด จึงเกิดการฟ้องร้องขึ้นอยู่เรื่อยๆ

อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่แท้จริงนั้น ไม่ได้อยู่ที่ค่าจ้าง หรือรายได้เท่านั้น สิ่งที่เป็นปัญหาใหญ่ก็คือ ความไม่ชัดเจนของตำแหน่งผู้บริหารว่าจะมีบทบาท หรืออำนาจอย่างไร ทำให้ส่วนใหญ่ต้องทำงานในงานประจำ อยู่เป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่เดียวกัน จากภาวะเศรษฐกิจที่ทำให้ต้องบีบจำนวนพนักงาน ผู้บริหารเหล่านี้ก็จะไม่มีลูกน้อง หรือมีไม่มากนัก ในอีกด้านหนึ่ง หลังปี 1990 บริษัทญี่ปุ่นได้นำเอาระบบ “จ่ายค่าจ้างตามผลงาน หรือ Performance” ของอเมริกาเข้ามาทดลองใช้ พร้อมกับปรับโครงสร้างองค์กรเป็นแบบ Flat organization จากระบบใหม่นี้ ทำให้พนักงานที่มีผลงานที่ดีก็จะได้รับการตอบแทนที่สอดคล้องกับผลงาน ซึ่งน่าจะทำให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานมากขึ้น



แต่ทว่า บริษัทส่วนใหญ่ในขณะนั้นต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจ จำต้องบีบรัดเพื่อสร้างความสมดุลภายในองค์กร จึงต้องมีการลดต้นทุนกันอย่างสุดๆ ดังนั้น ผู้ที่ได้รับตำแหน่งบริหารก็จะต้องทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้นและเน้นเรื่องภายในองค์กรเป็นหลัก

ในอดีต ตำแหน่งผู้บริหารนั้น มักจะทำงานล่วงเวลาด้วยจิตอาสา ทั้งนี้ ก็เพราะคิดว่าการทำงาานนั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายสำหรับตัวเอง ที่จะทำให้การบริหารโดยรวมนั้นดีขึ้น ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่ไม่สามารถคำนวณเป็นเงินได้ แต่ปัจจุบันจากการ Restructure หรือเน้น Performance ทำให้มีภาระงานเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทำให้ผู้บริหารเริ่มไม่เห็นความฝันของตนเองอีกต่อไป จึงเกิดความไม่พอใจ เริ่มเรียกร้องค่าทำงานล่วงเวลามากขึ้น และเพราะว่า ผู้บริหารถือว่าไม่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน จึงทำให้ไม่อยู่ในข่ายต้องเจรจา ด้านแรงงานสัมพันธ์อีกด้วย

ปรากฏการณ์เช่นนี้ ได้ลุกลามไปยังบริษัทขนาดใหญ่ไม่ว่าจะเป็นชาร์ป หรือโตโยต้า ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหานี้อย่างเร่งด่วน ชาร์ปจึง

ได้ฟื้นฟูตำแหน่งหัวหน้าแผนกขึ้นมาใหม่ แบ่งเป็นกลุ่มๆ อยู่ภายใต้การบริหารของผู้จัดการส่วนงาน ในขณะเดียวกัน หัวหน้าแผนกก็จะมีลูกน้อง 2-3 คนได้ ชาร์ปเองเมื่อเข้าสู่ศตวรรษ 2000 ก็ได้นำเอาระบบ Flat organization เข้ามาใช้ จึงมีผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วนงาน ที่ยังไม่เรียนรู้กระบวนการบริหารองค์กร หรือการเสริมสร้างผู้ใต้บังคับบัญชามาก่อน มีจำนวนมาก เมื่อเปลี่ยนระบบแล้วก็มีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากขึ้นมาทันที ก็ทำให้ไม่สามารถให้การชี้แนะ ชี้นำ ที่เป็นรายละเอียดได้ ทำให้องค์กรไม่เคลื่อนไหว หรือเคลื่อนไหวอย่างราบรื่น เป็นอันตรายอย่างยิ่ง

ชาร์ปเองก็เคยยกเลิกระบบผู้จัดการส่วน แต่ตั้งเป็นผู้จัดการโครงการเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการธุรกิจใหม่ๆ ซึ่ง Flat organization นี้จะมีประโยชน์อย่างมาก เพราะเน้นการตัดสินใจที่รวดเร็ว อย่างไรก็ตาม แม้แต่บริษัทที่ดี ก็มีอุปสรรคที่เห็นได้ชัดอย่างมาก การนำเอาระบบหัวหน้าแผนกกลับเข้ามา ทำให้บทบาทของผู้บริหารมีความชัดเจนเหมือนเดิม คือ หัวหน้าแผนกจะมีหน้าที่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาในงานประจำวัน ส่วนผู้จัดการส่วนงานก็ทำหน้าที่ตรวจสอบผลงานที่เกิดขึ้น พร้อมกับกำรวางแผน นำเสนอกิจกรรมธุรกิจและดำเนินการบริหารโดยรวม

ระบบ Performance ก็ได้รับการทบทวน เพราะระบบนี้เป็นความขัดแย้งของแนวทางการบริหารแบบญี่ปุ่น ที่เน้นการสร้างแหล่งกำไรในระยะยาว กับระบบการบริหารโดยที่มีผู้จัดการส่วนที่ต้องแสวงหาผลงานในระยะสั้น บริษัทใหญ่ๆ หลายๆ แห่งกลับมากทบทวนระบบ Process oriented แทนที่ Performance oriented อีกครั้งหนึ่ง

บริษัทญี่ปุ่นจะเจริญเติบโตต่อไปได้นั้น จะต้องมุ่งสร้างธุรกิจใหม่ๆ ขยายไปสู่ตลาดใหม่ๆ ซึ่งผู้ที่จะเป็นกระดุกสันหลังผลักดันองค์กรไปให้ได้นั้นก็คือ ผู้บริหารระดับกลางนั่นเอง แต่หากว่ามีแต่ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่รับบทบาทอำนาจ ก็เปรียบเสมือนกับว่า “เป่าปี่แล้วไม่มีใครรำ” ก็จะช่วยแก้ปัญหาไม่ได้ ความเอือมเฉื่อยของผู้บริหารระดับกลางจะทำให้บริษัทญี่ปุ่นต้องขาดพลังในการสร้างความเจริญในอนาคต



ที่มา: จากวารสาร Nikkei Business

