

มุมมองแรก ผู้บริหารมองในลักษณะของประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (Economic Benefits) ผู้บริหารคาดว่า การปรับลดองค์การจะเป็นการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นให้สูงขึ้น นั่นก็คือคาดหวังว่า เมื่อได้กระทำการไปแล้ว จะได้รับผลในลักษณะของการลดต้นทุนต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อมีการลดต้นทุนต่าง ๆ ลงแล้ว ก็เท่ากับเป็นการเพิ่มรายได้ขององค์การให้มากขึ้นนั่นเอง

จุดนี้เป็นจุดสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันนิยมหันมาจัดการในรูปแบบของการลดและปรับขนาดองค์การ ในสหรัฐอเมริกา มีการประมาณกันว่า ในระหว่าง ปี ค.ศ. 1988 ถึง ค.ศ. 1991 ซึ่งได้ตัดงานออกไปถึง 212,598 ตำแหน่ง เป็นสาเหตุทำให้สามารถช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายได้ถึง 8 พันล้านเหรียญสหรัฐต่อปีเลยทีเดียว บริษัทต่าง ๆ ที่กล่าวว่าตนสามารถลดค่าใช้จ่ายจากการลดและปรับขนาดลง ได้แก่ E.L. du Pont de Nemour, Union Carbide และ IBM เป็นต้น

นอกเหนือจากการมองมุมกว้างในเรื่องการประหยัดค่าใช้จ่าย และการลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจแล้ว มุมมองที่สองคือ การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับ (Organization Benefits) ซึ่งสามารถจำแนกเป็นประเด็นใหญ่ ๆ ได้ดังนี้คือ

- สามารถจัดขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยาก
- ช่วยทำให้การตัดสินใจทางธุรกิจรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม
- ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การราบรื่น สะดวกยิ่งขึ้น
- ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์การให้มากขึ้น

กรุงเทพธุรกิจ : 27 สิงหาคม 2538

บทเรียนที่ได้รับจากการปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) (2)

บทความที่แล้ว ผู้เขียนได้พูดถึงประโยชน์ที่ธุรกิจคาดหวังจากการปรับลดขนาดองค์กรว่าจะสามารถช่วยให้ธุรกิจดีขึ้นได้อย่างไร และธุรกิจที่กำลังจะดำเนินการปรับลดขนาดองค์กรเขามีความคาดหวังเพื่อสิ่งใดไปแล้ว

บทความนี้ เราจะลองดูผลลัพธ์ที่ธุรกิจในสหรัฐอเมริกาเขาประสบภายหลังจากการปรับลดขนาดองค์กรกันบ้าง

ในปี ค.ศ. 1991 หรือประมาณ พ.ศ. 2534 จากการสำรวจของบริษัท Wyatt Company ซึ่งได้สอบถามบริษัทจำนวน 1,005 แห่ง ที่ดำเนินการปรับลดขนาดขององค์กรของตนพบว่า ผลลัพธ์ที่บริษัทได้รับยังห่างไกลจากเป้าหมายที่คาดไว้ก่อนการปรับลดจะเกิดขึ้น

ในจำนวนนี้มีเพียงร้อยละ 46 ที่พบว่า การปรับลดขนาดขององค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้ แต่อย่างไรก็ตาม เป็นการลดลงเพียงบางส่วนเท่านั้น และที่น่าสังเกตก็คือบริษัทเหล่านี้มักจะลงเอยโดยการว่าจ้างพนักงานเดิมที่เคยให้ออกไป ให้กลับมาทำงานใหม่ ลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นสูงถึงร้อยละ 80 หรือประมาณ 4 ครั้งจาก 5 ครั้ง ที่บริษัทจำเป็นต้องเลือกพนักงานกลับเข้ามาทำงานอีก

และในจำนวน 1,005 บริษัทนี้ มีเพียงหนึ่งในสามหรือร้อยละ 33 เท่านั้น ที่บอกว่าผลกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้นเหมือนดังที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ก่อนที่จะมีการปรับลดขนาดขององค์กรที่เหลือมีเพียงร้อยละ 21 ที่กล่าวว่าธุรกิจสามารถพัฒนาจุดหน้าได้ถึงระดับที่ผู้ถือหุ้นพึงพอใจ ทั้งนี้โดยมองในแง่ผลตอบแทนจากการลงทุน

คราวนี้ลองหันมาดูผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะราคาหุ้นของบริษัทที่ดำเนินการปรับลดขนาดองค์กรกันบ้าง ในข่าวกล่าวว่า เขาได้ใช้วิธีเปรียบเทียบและประเมินผลราคาหลักทรัพย์ของบริษัทต่าง ๆ 3 ช่วงเวลาคือ ในเวลาก่อนที่จะมีการปรับลดขนาดองค์กร เวลาที่ได้ประกาศการปรับลดขนาดองค์กร และภายหลังจากที่ประกาศออกไปว่าจะมีการปรับลดขนาดองค์กร ผลของการเปรียบเทียบดังกล่าวจากการสำรวจของบริษัท Mitchell & Company ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจในเมือง Weston มลรัฐ Massachusetts ได้พบข้อมูลที่น่าสนใจดังนี้

บริษัทจำนวน 16 แห่ง ที่ถูกหยิบยกนำข้อมูลในช่วงเวลา ปี ค.ศ. 1982-1988 มาศึกษาพบว่า ก่อนการประกาศปรับลดขนาดขององค์กร บริษัทเหล่านี้ต่างมีราคาหลักทรัพย์ที่ไม่ค่อยดี

มาก่อน แต่เมื่อประกาศว่าจะมีการปรับลดขนาดองค์กร ปรากฏว่าราคาหลักทรัพย์ของบริษัทเหล่านี้จะพุ่งทะยานขึ้นมาในทันที และหลังจากนั้นไม่นานราคาหลักทรัพย์เหล่านี้จะเริ่มมีราคาลดลง ซึมต่ำไปเรื่อย ๆ และลดลงประมาณร้อยละ 12 เมื่อเทียบกับดัชนีของตลาดโดยรวม (Nasdaq Composite Index & Standard & Poor's 500 Stock Index)

หลังจากนั้นอีก 2 ปี จากการศึกษาต่อเนื่องของบริษัท Mitchell & Company พบว่าบริษัท 10 แห่งจาก 16 แห่ง ที่ดำเนินการปรับลดขนาดขององค์กรนั้น มีราคาหลักทรัพย์ที่ต่ำกว่าดัชนีตลาดตั้งแต่ร้อยละ 17-48 และมีบางบริษัทที่สถานการณ์ถดถอยกว่านั้นอีก

นอกจากนั้นยังพบว่า 12 บริษัทจากกลุ่มที่ศึกษานั้น มีราคาหลักทรัพย์ของตนต่ำกว่าราคาหลักทรัพย์ของบริษัทอื่น ๆ ที่อยู่ในธุรกิจประเภทเดียวกัน ซึ่งไม่ได้ดำเนินการปรับลดขนาดองค์กร ราคาหลักทรัพย์ที่ต่ำนี้ ต่ำกว่าบริษัทอื่นประมาณร้อยละ 5-45

ดังนั้น สามารถกล่าวโดยสรุปก็คือ การปรับลดขนาดองค์กรหรือ Downsizing ที่เล็งผลเลิศกันว่า จะทำให้ราคาหลักทรัพย์ของบริษัทมีราคาสูงขึ้นนั้นไม่ได้เป็นไปดังที่คาดการณ์ แต่กลับเป็นไปในทิศทางที่ตรงกันข้ามคือ แย่ลงนั่นเอง

ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น? ประเด็นนี้เราคงต้องหันกลับไปดูผลกระทบของการปรับลดขนาดองค์กรว่ามีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานแต่ละคน ๆ อย่างไรบ้าง

ในเรื่องนี้ American Management Association หรือ AMA ได้ศึกษาโดยสำรวจข้อมูลจากบริษัทจำนวน 1,142 แห่ง และพบว่า เกือบครึ่งหนึ่งของบริษัทเหล่านี้กล่าวว่า ผลที่ได้รับจากการปรับลดขนาดองค์กรอยู่ในเกณฑ์ที่แย่มากและยังไม่ดีเพียงพอ บริษัทเหล่านี้กำลังคิดว่าจะเลิกแนวคิดในการปรับลดขนาดองค์กรเสียแล้ว เพราะเกิดมีปัญหาหลาย ๆ อย่างโดยไม่เคยคาดคิดมาก่อน นอกจากนี้มากกว่าครึ่งหนึ่งของบริษัทเหล่านี้รายงานว่า ในขณะที่บริษัทเริ่มการปรับลดขนาดขององค์กร พวกเขาไม่มีนโยบายหรือโครงการใด ๆ เกี่ยวกับการทบทวนความรู้ความสามารถ การฝึกอบรมพนักงาน เพื่อเตรียมการให้พร้อม ก่อนที่จะให้พนักงานเหล่านั้นโยกย้ายไปทำงานในส่วนอื่น ๆ มาก่อนเลย เมื่อบริษัทไม่ได้เตรียมแผนนโยบาย หรือโครงการอะไรไว้รับรองเช่นนี้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกลับกลายเป็นผลลัพธ์ในทางลบแทบทั้งสิ้น

บริษัทมักจะมุ่งแก้ไขปัญหามันในระยะสั้น ให้ลุกล่วงไปวัน ๆ หนึ่ง เพื่อเอาตัวรอดให้พ้นจากปัญหาที่เกิดขึ้น และหลาย ๆ บริษัทไม่ได้ให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Organizational Relationships) ที่จะส่งผลไปยังสิ่งต่าง ๆ อาทิ ลักษณะงาน หน้าที่ ความสัมพันธ์ของหน่วยงาน บุคลากร ตลอดจนพฤติกรรมของมนุษย์จากการปรับลดขนาดขององค์กร

ในประเด็นนี้มีผู้ตั้งข้อสังเกตว่า ในกระบวนการของการปรับลดขนาดขององค์กรนี้ ฝ่ายบริหารมักจะใช้พนักงานที่เหลืออยู่ให้ทำงานในงานที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะพนักงานระดับกลางและระดับล่าง ที่ต้องลงมาทำงานบางอย่างที่ตนเองไม่มีความถนัด ไม่มีความรู้ และความสามารถมาก่อน อาทิ งานด้านการวิจัย และการพัฒนา เป็นต้น จึงทำให้เกิดความสับสน ท้อแท้หมดกำลังใจขึ้นในหมู่พนักงานที่เหลืออยู่ จึงเท่ากับเป็นการซ้ำเติมมากขึ้นไปอีก

กรุงเทพธุรกิจ : 3 กันยายน 2538

บทเรียนที่ได้รับจากการปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) (3)

ผลกระทบประการสำคัญที่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนอีกอย่างหนึ่งคือ ผู้บริหารระดับสูงหลายต่อหลายคนในองค์กรที่มีการปรับลดขนาด ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อพนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับล่างเท่าที่ควร เมื่อเป็นดังนี้ บริษัทเหล่านั้นจึงต้องยอมรับความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ เมื่อบริษัทได้ตัดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในเรื่องของการวางแผนธุรกิจออกไปเกือบจะทั้งหมด พนักงานในระดับผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการที่เหลืออยู่จำเป็นต้องเข้ามาทำหน้าที่แทน เราลองหลับตานึกภาพดูก็แล้วกันว่าอะไรจะเกิดขึ้น เมื่อนำคนที่ไม่ชำนาญงานไม่เป็นงาน มาวางแผนธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ในลักษณะเช่นนี้ บุคคลที่จะเข้ามาทำงานแทนนั้น ควรจะได้รับการฝึกฝน อบรม ให้มีทักษะเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ จึงจะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร ครั้นเมื่อนำผู้จัดการระดับปฏิบัติการซึ่งมีลักษณะงานจำพวก Line Manager มาใช้แทนพวกเขาเหล่านี้ จึงไม่สามารถมองสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ไกลเกินตัวเองไปได้ แล้วอะไรจะเกิดขึ้น?

โดยทั่วไปแล้ว หากบริษัทคิดว่า จำเป็นต้องนำยุทธศาสตร์การปรับลดขนาดองค์กรมาใช้ บริษัทเหล่านี้ ควรมีการเตรียมการในลักษณะของการลงทุนระยะยาวในด้านการฝึกอบรม และการบริหารงานก่อนหน้าเพื่อสมควร ซึ่งจะเกิดผลดี

อย่างไรก็ดี ในบางองค์กรแม้ว่าพนักงานในสายงานสนับสนุน (Staff) หรือกลุ่มที่ปรึกษายังคงมีอยู่บ้างก็ตาม แต่เราก็จะพบกับเหตุการณ์ที่ว่า พนักงานที่เหลืออยู่นี้จะไม่อยากที่จะถ่ายทอดทักษะความรู้ให้แก่ผู้อื่นต่อไป เพราะเขาเหล่านั้น ไม่แน่ใจว่าวันหนึ่งพนักงานที่เขาให้ความรู้ความสามารถไป จะหันกลับมาเล่นงานตัวเขาเองก็เป็นได้ และในหมู่พนักงานที่เหลืออยู่ในบริษัทนั้น แทบทุกคนต่างคนต่างอยู่กันอย่างขงูเห่าเสีย ไม่แน่ใจว่าวันใดวันหนึ่งที่ตนหรือแผนกหรือตำแหน่งที่ตนสังกัดอยู่จะถูกยุบไปด้วย

การทำงานในสภาพที่ขวัญหนีดีฝ่อนี้ ทำให้ผลผลิตที่ธุรกิจควรจะได้รับลดลงไป และยากแก่ฝ่ายผู้บริหารที่จะคอยควบคุม ตรวจสอบได้โดยง่าย ในที่สุดบางหน่วยงานที่เคยมีประสิทธิภาพก็จะมีประสิทธิภาพลดลงทุก ๆ ที่ จากผลลัพธ์เหล่านี้จะก่อให้เกิดสิ่งใดบ้าง แน่แน่นอนว่าการวางแผนทางยุทธศาสตร์หรือที่เรียกกันว่า Strategic Planning ของหน่วยงานธุรกิจหน่วยนั้น ก็จะได้รับผลกระทบตามไปด้วย

เมื่อองค์การขาดพนักงานจำพวกที่ปรึกษาไป ดังนั้น หัวหน้าหน่วยหรือหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการที่เหลืออยู่ จะไม่สามารถเข้ามาทำงานแทนที่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานด้านการตัดสินใจระยะยาวเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายสำหรับการวางแผนการวิจัยและการพัฒนาตลอดจนโครงการลงทุนที่สำคัญ ๆ ของบริษัท หรือแม้แต่การฝึกอบรมพนักงาน ทั้งนี้เพราะพนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วยหรือหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการเหล่านั้น มิได้ถูกจ้างให้เข้ามาเพื่อทำหน้าที่เหล่านี้ หน้าที่ของพวกเขา จะเป็นการทำงานด้านการผลิตหรือการแสวงหาผลกำไรระยะสั้นมากกว่า

ประการสุดท้าย เมื่อขาดการสนับสนุนจากฝ่ายที่ปรึกษาเหล่านี้ ก็เท่ากับว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจะต้องขาดข้อมูลสำคัญ ๆ ที่จะนำมาประกอบการตัดสินใจไป เพราะโดยปกติแล้วกลุ่มที่ปรึกษาเหล่านี้ จะเป็นผู้หาข้อมูลมาให้ผู้บริหารตัดสินใจ เมื่อขาดสิ่งเหล่านี้ไปแล้ว การจะนำเครือข่ายคอมพิวเตอร์หรือการประชุมโดยผ่านระบบโทรคมนาคมแบบใหม่มาใช้ ก็ไม่สามารถที่จะทดแทนความสามารถของมนุษย์ได้ และกว่าที่ผู้บริหารจะได้ค้นพบสังจรรย์ธรรมข้อนี้ ก็มักจะสายเกินไปเสียแล้ว

โดยสรุป ในองค์การธุรกิจที่มีการปรับลดขนาดองค์กรลง พนักงานระดับบริหารที่ยังคงทำงานอยู่ จะต้องทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ที่ขาดความเป็นมิตร ต้องมีภาระกิจเพื่อดูแลพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และมักจะลงเอยด้วยการทำงานที่มีชั่วโมงงานยาวนานกว่าเดิม จากสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นนี้เอง ทำให้ผู้จัดการหลายต่อหลายคนไม่อยากจะทำงานต่อไป หรือไม่มีความสามารถที่จะทำงานต่อไปได้ ในที่สุดก็จะมีบางคนลาออกไป หรือคอยโอกาสที่จะลาออกไปอยู่ที่อื่น

ทำไมเมื่อปรับลดขนาดขององค์กรแล้ว ต้นทุนค่าใช้จ่ายจึงยังไม่ลดลง?

สภาพการณ์เช่นที่ว่่านี้เกิดขึ้นกับบริษัทที่ปรับลดขนาดองค์กรเช่นเดียวกัน แม้ว่าจะพยายามลดขนาดเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายแล้วก็ตาม สาเหตุที่ต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กรที่ปรับลดขนาดยังไม่ลดลงนั้น มีดังต่อไปนี้

ประการแรก บริษัทที่ปรับลดขนาดองค์กรลง โดยการเลิกจ้างพนักงานที่หน้าที่ปรึกษานั้น ในที่สุดก็จะจำเป็นต้องไปจ้างที่ปรึกษาภายนอกเข้ามาทำหน้าที่แทน ซึ่งค่าใช้จ่ายของที่ปรึกษาภายนอกเหล่านี้ค่อนข้างจะสูง เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปกับการจ้างพนักงานที่ปรึกษาเดิม

ประการที่สอง ในกรณีที่จำเป็นต้องว่าจ้างพนักงานที่ออกไปให้กลับมาทำงานใหม่นั้น เมื่อพนักงานถูกเรียกตัวกลับมาทำงานใหม่ ก็ย่อมรู้ดีว่าขณะนี้ตนถือไพ่เหนือกว่าบริษัท บริษัทจำเป็นต้องพึ่งพ่ความรู้ความสามารถของตน จะหาคนอื่นมาแทนไม่ได้ เมื่อเป็นดังนี้ พนักงานกลุ่มนี้จะเรียก

ค่าตัวที่สูงขึ้นกว่าเดิม ในเรื่องนี้ได้มีการศึกษาจากบริษัทที่อยู่ในรายชื่อ Fortune 100 Company ผู้บริหารบริษัทกล่าวว่า นักบัญชีซึ่งเดิมได้เคยว่าจ้างในอัตราค่าแรงชั่วโมงละ 9 เหรียญ เมื่อบริษัทปรับลดขนาดองค์กร และจำเป็นต้องเรียกให้กลับมาทำงานอีกครั้ง คราวนี้เขาคิดค่าตัวชั่วโมงละ 42 เหรียญ หรือสูงขึ้นเกือบ 5 เท่า แต่ทางบริษัทก็จำเป็นต้องจ้าง เพราะเขารู้ดีกว่าคนอื่น ๆ และไม่มีใครที่จะทำงานแทนเขาได้

นอกจากนี้ จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารอาวุโสของบริษัทในกลุ่ม Fortune 500 ผู้บริหารระดับอาวุโสนี้ได้ให้ข้อคิดว่า เมื่อปรับลดขนาดองค์กรลงแล้ว หากจะนับจำนวนพนักงาน จะเห็นว่าลดลง แต่ค่าใช้จ่ายโดยทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กลับเพิ่มขึ้น

ประการที่สาม สาเหตุอีกประการหนึ่งก็คือ เมื่อพนักงานที่เป็นที่ปรึกษาของบริษัทแม่ หรือสำนักงานใหญ่ถูกลดจำนวนลง ทำให้พนักงานสาขาย่อยต่าง ๆ จำเป็นต้องหาข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งมักจะลงเอยด้วยการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญในด้านกรวางแผน ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ มาให้ความรู้แก่หน่วยงานของตน เมื่อเหตุการณ์เป็นเช่นนี้ ทำให้ค่าใช้จ่ายของแต่ละสาขาย่อยกลับเพิ่มขึ้นสูงกว่าเดิม

ประการที่สี่ บริษัทที่ปรับลดขนาดขององค์กรหลายแห่งพบว่า ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานในระดับปฏิบัติการให้สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือทำหน้าที่ให้คำปรึกษามีต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงมาก

สิ่งเหล่านี้เอง จึงเป็นเหตุผลที่อธิบายว่า ทำไมในที่สุดบริษัทที่ปรับลดขนาดขององค์กร จึงต้องหันกลับไปว่าจ้างพนักงานเดิม ที่ครั้งหนึ่งบริษัทเคยให้เขาออกจากบริษัทไปกลับมาทำงานใหม่

กรุงเทพธุรกิจ : 10 กันยายน 2538

บทเรียนที่ได้รับจากการปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) (4)

ผลกระทบของการปรับลดขนาดองค์กรต่อผลผลิตของธุรกิจ

จากการสำรวจของสมาคมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (The Society for Human Resource Management) ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่สอบถามบริษัทที่ดำเนินการปรับลดขนาดองค์กร 1,468 แห่ง พบว่าจำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่งของบริษัทเหล่านี้มีระดับผลผลิตของพนักงานคงที่ หรือลดต่ำลงหลังจากเกิดการปรับลดจำนวนพนักงานลงแล้ว

นอกจากนี้ ได้มีการสำรวจต่อเนื่องหลังจากนั้นอีก 4 ปี พบว่าจากบริษัทจำนวน 30 แห่ง ในวงการอุตสาหกรรมรถยนต์ พบว่ามีเพียง 2-3 บริษัทที่นำการปรับลดขนาดขององค์กรมาใช้แล้วได้ผลดีในด้านผลผลิตของพนักงานเพิ่มมากขึ้น แต่โดยทั่วไปผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพและความสัมพันธ์ของมนุษย์ในองค์กร

อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจของสมาคมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (The Society for Human Resource Management) พบว่ามีบางบริษัทที่มีผลผลิตที่สูงขึ้นอันเนื่องมาจากการปรับลดขนาดองค์กร ซึ่งทางสมาคมฯ ได้พบปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้บริษัทเหล่านี้ประสบความสำเร็จ ดังนี้คือ

- แม้ว่าการปรับลดขนาดองค์กร จะเป็นการปรับลดตามคำสั่งของผู้บริหารเบื้องต้นก็ตาม แต่การปรับลดขนาดขององค์กรดังกล่าวนี้ จะต้องได้รับข้อเสนอแนะจากพนักงานระดับล่าง ๆ ลงมาด้วย โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ลักษณะของงาน รวมถึงตำแหน่งงานที่ควรจะเป็นเมื่อเกิดการปรับลดขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้บริหารองค์กรเหล่านี้ยินดีรับฟังข้อคิดเห็นของพนักงานระดับล่างลงไปจากตนเป็นอย่างดี

- มีการนำเอากลยุทธ์ระยะสั้นคือ การลดจำนวนพนักงาน (Workforce Reduction) และกลยุทธ์ระยะยาว อาทิ การออกแบบองค์กรครั้งใหม่ (Organization Redesign) และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์กรอย่างมีระบบ (Systematic change in the Organization's Culture) มาใช้ประกอบกัน เพื่อเป้าหมายของการปรับลดขนาดขององค์กร

- ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับพนักงานที่บริษัทปลดออกไป อาทิ ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครอบครัวของพนักงานเหล่านั้น ให้ค่าตอบแทนในการเลิกจ้างอย่างคุ้มค่า และเหมาะสม ให้การฝึกอบรมเพื่อช่วยเหลือในการหางานใหม่ ฯลฯ สำหรับพนักงานที่ไม่ได้ให้ออกและยังคงทำงานอยู่กับบริษัท บริษัทจะพยายามสื่อสารข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารสูงมาถึงพนักงานระดับล่างอย่าง

สม่ำเสมอตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และจัดข่าวลือหรือความเข้าใจผิด อันอาจเกิดขึ้นได้

- บริษัทจะติดตามตรวจสอบข้อมูลภายในองค์การอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ได้ทราบว่าจะใดที่ยังเป็นจุดบกพร่อง ลำช้า ต้นทุนสูง หรือยังขาดประสิทธิภาพอยู่ เมื่อพบจุดบกพร่องดังกล่าว บริษัทก็จะลงมือแก้ไขจุดบกพร่องนั้นในทันที นอกจากนี้ บริษัทเหล่านี้ยังให้เกียรติกับผู้จัดส่ง วัตถุดิบ (Supplier) และผู้แทนจำหน่ายสินค้าของตน (Distributors) ว่าเป็นเสมือนลูกค้า/คู่คิดที่พยายามช่วยกันสนับสนุนการปรับลดขนาดขององค์การให้เกิดผล อาทิ การขอคำแนะนำปรึกษากับบุคคลเหล่านี้

- บริษัทถือว่า การปรับลดขนาดขององค์การเป็นเสมือนแนวทาง หรือเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมาย ที่จะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ มีความสำคัญเท่าเทียมกับจุดหมายปลายทางที่บริษัทจะต้องก้าวไปให้ถึง

ผลกระทบของการปรับลดขนาดองค์การ ต่อขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจของพนักงาน

ได้มีการวิจัยในประเด็นนี้อยู่บ่อยครั้ง และมักจะพบข้อสรุปว่า พนักงานที่ยังคงทำงานอยู่ในบริษัทจะมีจิตใจที่คับแคบ ให้ความสำคัญเฉพาะกับตัวเอง และไม่กล้าเสี่ยง ข้อสรุปดังกล่าวมีผลกระทบทำให้ขวัญกำลังใจของพนักงานเหล่านี้ตกต่ำ ผลผลิตลดลง และผู้บริหารไม่ได้ให้ความไว้วางใจกับพนักงาน ลักษณะอาการของพนักงานที่ว่านี้ ในต่างประเทศมีชื่อเรียกกันว่า 'Survivals' Syndrome

การสำรวจของบริษัท Right Associate ซึ่งตั้งอยู่ในเมือง ฟิลาเดลเฟีย พบว่า 74% ของผู้จัดการอาวุโสของบริษัทที่มีการปรับลดขนาดองค์การกล่าวว่า พนักงานของตนมีขวัญและกำลังใจตกต่ำลง วิตกกังวลว่าจะเกิดการปรับลดคนงานอีกในอนาคต และไม่ไว้วางใจฝ่ายบริหาร ผลกระทบเช่นนี้ ไม่ใช่ผลกระทบที่เกิดขึ้นเพียงระยะสั้นในแง่ที่สามารถลดจำนวนคนงานเท่านั้น แต่มีผลกระทบระยะยาวมากกว่าที่ธุรกิจจะคาดคิด

จากการสำรวจ ผู้อ่านนิตยสาร Industry Week จำนวน 1,000 คน พบว่า 60% ของผู้จัดการระดับกลาง ต่างก็กล่าวว่า ขณะนี้พวกเขาลดความภักดีต่อนายจ้างลงมาก เมื่อเทียบกับระยะ 5 ปีที่ผ่านมา

จากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า ในปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงมีความคิดผิดไปในมุมมองที่ว่า พนักงานแต่ละคนเปรียบเสมือนหน่วยหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้า เมื่อต้องการตัดต้นทุนหรือลดจำนวนลง ก็สามารถที่จะทำโดยไม่รู้ร้อน หากจะว่าไปแล้วคนเราไม่ใช่เครื่องจักรที่คิด

ว่า เมื่อจะให้ทำงานก็ “เสียบปลั๊ก” เข้าไป เมื่อไรที่จะให้เลิกทำงานก็ “ถอดปลั๊ก” ออก โดยลืมนำเงินไปว่าคนหรือทรัพยากรมนุษย์นี้มีจิตใจ มีขวัญกำลังใจ มีความทรงจำ ความเชื่อ และมีความทะเยอทะยาน

การกระทำโดยไม่พินิจพิจารณาในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ แต่ให้ความสำคัญกับการผลิตและการลดต้นทุนนั้น บางครั้งก็ทำให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จได้เหมือนกัน และตัวอย่างก็มีให้เห็นอยู่เสมอ

นอกจากนี้ จากการสำรวจของ Hay Group ยังพบว่า ระดับความคาดหวังของพนักงานที่จะเติบโตก้าวหน้าต่อไปในสายอาชีพของตนลดลงไปจากเดิมมาก โดยเฉพาะข้อมูลจากการสำรวจในปี ค.ศ. 1979 ผู้บริหารระดับกลางเกือบร้อยละ 75 หรือ (3 ใน 4) ยังคงมีความคิดเห็นในทางที่ดีว่า เขามีโอกาสเจริญเติบโตในสายอาชีพ แต่มาถึงช่วงปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา มีเพียง 1 ใน 3 เท่านั้น ที่ยังคงคิดว่าอนาคตในสายงานยังสดใสอยู่

จากสาเหตุดังกล่าวนี้ ได้สื่อเค้าให้เห็นว่า พนักงานจะไม่พยายามอุทิศตนให้กับนายจ้างอย่างเต็มที่ และในที่สุดก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายงานบ่อยขึ้นกว่าเดิม

หากจะถามว่า การเปลี่ยนแปลงในบริษัทนี้ จะเกิดขึ้นบ่อยแค่ไหน จากข้อมูลพบว่า ในระหว่าง 20 ปีที่ผ่านมา ผู้จัดการมักจะทำงานเพียง 1 หรือ 2 บริษัทภายในช่วงอายุการทำงานของเขา ในปี ค.ศ. 1981 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานจะทำงานอยู่ในองค์การใดองค์การหนึ่งประมาณ 12 ปี แต่ครั้งมาถึง ปี ค.ศ. 1988 ลดลงมาเหลือแค่ 7 ปีเท่านั้น

ดังนั้น จึงมีการคาดหมายกันว่าในช่วงปี ค.ศ. ต่อไป พนักงานในระดับผู้จัดการอาจจะมีการโยกย้ายสถานที่ทำงานประมาณ 7-10 แห่ง ตลอดช่วงชีวิตการทำงานของแต่ละคน ทั้งนี้เพราะคนเหล่านั้นต่างมีความคิดว่า ต่อไปนี้เขาคงจะหวังอะไร ๆ จากองค์การมากนักไม่ได้แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความมั่นคงในการทำงานของเขา

กรุงเทพธุรกิจ : 17 กันยายน 2538

บทเรียนที่ได้รับจากการปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) (5)

แนวโน้มของการปรับลดขนาดองค์กรในอนาคต

นำไปใช้อย่างแพร่หลาย แม้บางบริษัทจะล้มเหลว

สำหรับแนวโน้มของการปรับลดขนาดองค์กรในสหรัฐอเมริกาที่จะเกิดขึ้นในวันข้างหน้านั้น ผู้รู้หลายท่านได้แสดงความคิดเห็นว่า จะมีการนำแนวความคิดดังกล่าวไปใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้นอย่างแน่นอน แม้ว่าบางธุรกิจจะไม่ประสบผลสำเร็จในการปรับลดขนาดองค์กร หรือมีตัวอย่างขององค์กรที่ปรับลดแล้วล้มเหลวก็ตาม

ตราบิตที่ธุรกิจยังคงมีความต้องการที่จะลดต้นทุนการผลิต การปฏิบัติงานและต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อนั้น การปรับลดขนาดองค์กรก็จะเป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อแก้ไขสถานะการณ์

บริษัทใหญ่ ๆ อาทิ Kodak ได้ดำเนินการปรับลดขนาดองค์กรของตนไปแล้ว 4 ครั้ง ในช่วงทศวรรษ 1982-1992 บริษัท Honeywell ก็เช่นเดียวกันภายในช่วงเวลาเพียง 4 ปี ได้มีการปรับลดขนาดองค์กรลง 2 ครั้ง นอกจากนี้บริษัทชั้นนำในสหรัฐอเมริกาเช่น Xerox, Digital Equipment, IBM และ TRW ได้ประกาศอย่างเป็นทางการแล้วว่า จะมีการปรับลดขนาดองค์กรในทศวรรษ 1990 อย่างแน่นอน

ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทชั้นนำที่มีผลกำไรสูง อาทิ บริษัท GE Appliance Division, Nordstrom, Saks Fifth Avenue และ Compaq Computer Inc. ยังคงชี้ให้เห็นว่า อนาคตจะต้องมีการปรับลดจำนวนพนักงานลงอีกแน่นอน

บริหารคน = บริหารสินค้าคงเหลือ

แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับการปรับลดขนาดองค์กรนั้น ได้มีการคาดหมายกันว่า ในอนาคตบริษัทต่าง ๆ จะบริหารพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์เช่นเดียวกันกับการบริหารสินค้าที่ขายไม่ออก (unsold goods) นั่นก็คือ พยายามที่จะลดจำนวนพนักงานและจำนวนสินค้าคงเหลือให้น้อยที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

แนวคิดในการบริหารคนที่เหมือนกับการบริหารสินค้าคงเหลือ ในลักษณะเช่นนี้ Leslie McNulty ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยของ The United Food and Commercial Workers Union

ได้ให้คำนิยามว่า “Kanban Employment” ซึ่งเลียนแบบมาจากการจัดส่งสินค้าคงเหลือในช่วงเวลาที่พร้อมจะผลิตสินค้า โดยไม่ต้องมีการเตรียมสินค้าคงเหลือไว้ในระยะยาว หรือ Just in Time Delivery ของญี่ปุ่นนั่นเอง

สหภาพมีบทบาทในการต่อรองกับกิจการ

แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจนคือ บรรดาสหภาพแรงงานจะเกิดความหัวนเกรงปัญหาการปรับลดขนาดองค์กร และจะมีผลทำให้สมาชิกของตนต้องพ้นจากการเป็นพนักงานของบริษัทแห่งนั้นไป ดังนั้น สหภาพจะยินดียอมรับสภาพที่บริษัทจะไม่เพิ่มค่าจ้างแรงงาน (Wage Freeze) โดยแลกกับการจ้างที่มั่นคง ไม่มีการปลดออก

ดังนั้น หากจะว่าไปแล้ว การใช้วิธีปรับลดขนาดขององค์กรอยู่เสมอเช่นนั้น เกิดผลดีอีกประการหนึ่ง ก็คือการเพิ่มอำนาจต่อรองให้แก่ฝ่ายบริหารมากขึ้นด้วยเช่นกัน

ตัวอย่างเช่นนี้เกิดขึ้นแล้วในสหรัฐอเมริกาโดยบริษัท Uniroyal Goodrich Tire Company และ สหภาพแรงงาน The United Rubber Workers ซึ่งตั้งอยู่ในมลรัฐวิสคอนซิน ได้มีข้อตกลง โดยทางสหภาพยินดีให้ลดเงินเดือนพนักงานลง 63 เซ็นต์ต่อชั่วโมง ลดวันหยุดพักผ่อนลง 1 สัปดาห์ ลดวันหยุดประจำปีลง 3 วัน ทั้งนี้เพื่อแลกกับการรับประกันจากทางบริษัทว่าจะไม่มีการปลดพนักงานตลอดช่วงอายุของสัญญาที่ได้ตกลงกันไว้

ที่กล่าวมาทั้งหมดคือ บทเรียนที่ธุรกิจหลาย ๆ แห่งในต่างประเทศได้รับจากการปรับลดขนาดองค์กรลง ซึ่งก็มีทั้งประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับการบริหารของแต่ละบริษัทว่าจะสามารถปรับแนวคิดเช่นที่ว่านี้ให้เข้ากับสภาพธุรกิจและพนักงานของตนเพียงใด

ข้อสรุปของบทเรียนที่ได้รับจากการปรับลดขนาดองค์กรที่ผู้บริหารควรนำไปพิจารณานั้นมีดังนี้คือ

- การปรับลดขนาดขององค์กรยังคงมีต่อไปในอนาคต ตราบใดที่ต้นทุนค่าเสียหายของธุรกิจยังคงสูงอยู่ มิฉะนั้นธุรกิจจะไม่สามารถได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาด

- ธุรกิจที่มีหนี้สินสูง จะมีแนวโน้มที่ต้องปรับลดขนาดขององค์กรสูงกว่าธุรกิจอื่น ๆ โดยเฉพาะในเรื่องของการตัดจำนวนพนักงานลง

- จุดอ่อนที่ทำให้บริษัทที่ปรับขนาดขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จ มักเกิดขึ้นเนื่องจากการขาดนโยบายรองรับ โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับการฝึกรวมพนักงาน หรือการปรับสภาพพนักงานให้เหมาะสมกับงานใหม่ อีกทั้งละเลยปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- หลังการปรับลดขนาดขององค์กร จะเกิดกรณีที่เรียกว่า Survivals' Syndrome ขึ้นเป็นธรรมดา (ดูรายละเอียดในบทความที่ผ่านมา) ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องเตรียมที่จะรับมือกับเหตุการณ์เหล่านี้

- เมื่อมีการปรับลดขนาดขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องเตรียมรับสภาวะการณ์เกี่ยวกับปัญหาความมั่นคงด้านแรงงาน โดยเฉพาะสำหรับพนักงานระดับล่างลงไป ซึ่งไม่เพียงแต่มีปัญหาด้านจิตวิทยาเท่านั้น แต่จะเป็นปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไป

- การเพิ่มผลผลิตและคุณภาพของงาน มักจะได้รับผลกระทบจากการปรับลดขนาดขององค์กร เพราะสภาพการทำงานของแต่ละอย่าง มักไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพรูปแบบการทำงานเดิม แต่กลับกลายเป็นเหตุการณ์ที่ว่า งานของคนอื่น ๆ กลับมาตกอยู่กับพนักงานที่เหลืออยู่ ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระให้กับคนที่อยู่ในองค์กร

- การที่จะปรับลดขนาดขององค์กรให้บังเกิดผลดี ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการใช้อำนาจในลักษณะจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง (Top-down authority) และการเพิ่มอำนาจเบ็ดเสร็จให้แก่พนักงานชั้นผู้น้อยสู่เบื้องบนด้วย (Bottom-up empowerment) รวมถึงการใช้กลยุทธ์ระยะยาว โดยเฉพาะในเรื่องของการออกแบบองค์กรใหม่ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็น และสอดคล้องกับการปรับลดขนาดองค์กรที่เกิดขึ้น

- การปรับลดขนาดขององค์กรไม่ใช่สิ่งที่ทำเพียงครั้งเดียวจบหรือครั้งเดียวแล้วสามารถแก้ไขทุกอย่างได้ ในทางตรงกันข้ามการปรับลดขนาดขององค์กรจะต้องนำมาทบทวน ปรับปรุง และถือว่าเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปการปรับลดขนาดขององค์กรในสหรัฐอเมริกา ยังคงเกิดขึ้นอย่างเนิ่นนาน แม้จะมีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดกับองค์กร และพนักงานดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สำหรับในประเทศไทยของเรานั้น หากพิจารณากันให้ดีแล้ว การปรับลดขนาดขององค์กรเกิดขึ้นอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ๆ เช่น IBM ซึ่งก็ได้ปรับลดขนาดขององค์กรไปเมื่อไม่นานมานี้

เท่าที่สังเกตดูจะเห็นว่า มีหลาย ๆ บริษัทกำลังปรับลดขนาดขององค์กรลง แต่ใช้ชื่อเรียกว่าเป็นการรื้อปรับระบบหรือรีเอ็นจิเนียริงแทน อันที่จริงแล้ว 2 ประเด็นนี้เป็นคนละเรื่องกัน

รีเอ็นจิเนียริง เป็นการรื้อปรับระบบขององค์กรแบบถอนรากถอนโคน หากจะว่าไปแล้ว มีความรุนแรงมากกว่าการปรับลดขนาดองค์กร แต่ที่มีการนำมาใช้เช่นนั้นก็เพราะว่า ศัพท์แสงของคำว่ารีเอ็นจิเนียริง ฟังดูแล้วโก้เก๋ ทันสมัย ดีในแง่ของการสร้างภาพพจน์ เพื่อการประชาสัมพันธ์องค์กร และที่สำคัญที่สุดคือ ปกปิดบางประเด็นได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะประเด็นของการตัดลดจำนวนพนักงานขององค์กรลง

ดังนั้น ผู้บริหารจึงเสี่ยงไปใช้คำว่า รีเอ็นจิเนียริง ทั้ง ๆ ที่ไม่ใช่ ทั้งนี้เพื่อไม่ให้พนักงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีปฏิกิริยาต่อต้าน ซึ่งจะเกิดขึ้นมากกว่า หากจะพูดว่าเป็นการปรับลดขนาดองค์กร เราจะสังเกตได้อย่างไรว่ารีเอ็นจิเนียริงหรือไม่จริง ก็ต้องดูตามความหมายดั้งเดิมของการรื้อปรับระบบ ซึ่งรีเอ็นจิเนียริงจะต้องแก้ไขปรับลดขนาดองค์กรนั้น เปลี่ยนของเก่า นำของใหม่มาใส่แทน

แต่การปรับลดขนาดองค์กรนั้น โดยปรับเปลี่ยนเป็นเพียงแต่การตกแต่งกระบวนการเดิมเล็กน้อย โดยปรับกระบวนการทางธุรกิจเดิมให้รวดเร็วขึ้น แก้ไขให้ดีขึ้นเพียงบางจุด แต่เป้าหมายที่แท้จริง คือ การลดจำนวนพนักงาน (Workforce) ให้น้อยลงนั่นเอง

ทั้งหมดนี้ คือรายละเอียดเกี่ยวกับบทเรียนของการปรับลดขนาดองค์กร คิดว่าท่านผู้อ่านคงจะได้มุมมองหรือข้อคิดในเรื่องนี้บ้าง ทุกอย่างมีทั้งสิ่งที่ดีและสิ่งที่ไม่ดีเสมอ ขอให้ท่านเลือกพิจารณา

เมื่อมนุษย์เป็นผู้สร้าง ผู้กำหนด ก็เชื่อว่ามนุษย์เองก็สามารถแก้ไขได้เช่นเดียวกัน

กรุงเทพธุรกิจ : 24 กันยายน 2538