

## บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 069 กันยายน – ตุลาคม 2561



สอบถามปรึกษาหาหรือได้ที่ ☎ 08 1628 7855 ✉ cheocharn@hotmail.com 📞 cheocharn 📱 cheocharn

### ปัญหาเกี่ยวกับ "คน" ในฝ่ายจัดซื้อ

#### Managing "Personnel" in Purchasing Department

ในการบริหารจัดการธุรกิจ ตามตำราดั้งเดิมเก่าแก่ก็บอกว่าต้องมี 5M จึงจะประสบความสำเร็จ อันได้แก่ Man, Machine, Money, Material, Management ต่อมาก็มีการเพิ่มเติมเป็น 6M, 7M, 8M บางตำราก็มี 1E, 2E, 3E เพิ่มเข้าไปอีก และบางตำราก็ขยายต่อเติมเอา concept อะไรต่อมื่ออะไรบวกเข้าไปอีกเยอะแยะ และผู้บริหารเป็นจำนวนมากก็เห็นตรงกันว่า M ตัวแรกคือ Man หรือ "คน" คือสิ่งที่ยุ่งยากมากกว่าปัจจัยใด ๆ ทั้งสิ้น

ผู้บริหารบางคนบ่นให้ฟังว่าว่าอุตสาหกรรมเดียวใช้กฎอบรมฝึกปรี้อสั่งสอนจนเก่ง แต่อีกไม่นานคนเก่งก็หนีไปอยู่ที่อื่น เราเลยกลายเป็นโรงเรียนฝึกคนให้เก่งเพื่อให้ไปทำงานให้คนอื่น ช่วงหลังๆ จึงมีตำราเกี่ยวกับ Talent management เขียนออกมาเยอะแยะเพื่อแนะนำว่าทำอย่างไรจึงจะเก็บคนเก่งเอาไว้ให้ได้

ปัญหาเรื่องการที่บริษัทได้ลงทุนสูญเสียให้พนักงานไปเข้าอบรมสัมมนาจนเก่งกาจมีความรู้ความสามารถ แล้วในที่สุดก็ถูกซื้อตัวไปอยู่บริษัทอื่นนั้น ผมอ่านเจอข้อคิดในโซเชียลมีเดียมานานมาแล้ว จำไม่ได้ว่าเป็นของใคร มีเนื้อหาทำนองว่า CFO บอกกับ CEO ว่า "ถ้าเราลงทุนหมดงบประมาณไปเยอะแยะเพื่อฝึกฝนพัฒนาและส่งพนักงานให้เข้าอบรมสัมมนาจนเขาเก่ง แล้วต่อมาเขาก็ลาออก อย่างนี้บริษัทเราจะเป็นอย่างไง" CEO ก็เลยถาม CFO กลับไปว่า "ถ้าเราไม่ลงทุนพัฒนาคน แล้วในบริษัทของเรามีแต่คนไม่เก่งอยู่กันเต็มบริษัทละ บริษัทเราจะเป็นอย่างไง"

เมื่อประมาณห้าหกปีที่ผ่านมามีโอกาสได้รับเชิญให้ไปบรรยายให้ทีมจัดซื้อของบริษัทเบทาโกร ท่านรองประธานซึ่งเป็นสภาพสตรีเป็นผู้กล่าวเปิดงานสัมมนา ผมประทับใจในสิ่งที่ท่านพูดให้ทีมจัดซื้อในห้องสัมมนานั้นเป็นอย่างยิ่ง ผมจำไม่ได้ทุกคำที่ท่านพูด แต่จำเนื้อหาหลักที่ประทับใจผมมากได้เป็นอย่างดี ข้อความนั้นมีเนื้อหาทำนองว่า



"มีหลายคนเตือนพี่ว่าให้ระมัดระวังอย่าทุ่มเทงบประมาณเรื่องฝึกอบรมมากนัก เพราะเมื่อพนักงานเก่งขึ้น ก็จะมีคนมาซื้อตัวชักชวนให้ลาออกไปทำงานที่อื่น เบทาโกรก็เท่ากับเสียเงินฟรีในการฝึกคนให้บริษัทอื่น น่องๆ ทุกคนโปรดทราบ พี่ไม่กลัวเรื่องที่เขาเตือนเอาไว้เลย พี่ขอให้น่องทุกคนตั้งอกตั้งใจเรียนกอบโกยหาความรู้ใส่ตัวให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เมื่อน่องเป็นคนเก่งมีความรู้ก็จะช่วยกันทำให้เบทาโกรเจริญรุ่งเรือง หากบริษัทอื่นเขาเห็นน่องเก่งและมา

ชักชวนให้ไปทำงานกับเขา น้องใช้วิจรรย์ญาณคิดเอาเองตามสะดวกเลยนะ ถ้าเห็นว่าที่อื่นดีกว่าก็ลาออกจากที่นี่ไปอยู่กับเขาได้เลย ไม่ต้องห่วงพี่ พี่รู้สึกภูมิใจมากและดีใจมากที่ลูกน้องของพี่เป็นคนเก่งเป็นคนดีที่ใครๆ ก็อยากได้ไปทำงานด้วย แต่พี่จะอับอายขายขี้หน้ามากถ้าลูกน้องของพี่มีแต่คนไม่เก่งคนไม่ดีอยู่กับเดิมบริษัท ยกให้ใครก็ไม่มีใครอยากได้”

ปัจจัย M หรือ Man หรือ “คน” นั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาและเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง พนักงานทุกคนตอนที่เริ่มเข้ามาทำงานใหม่นั้นก็ได้ผ่านการตรวจสอบและการสัมภาษณ์มาแล้ว ทุกคนมีความรู้ความสามารถเหมาะสมบริษัทจึงรับให้เข้ามาทำงาน แต่เมื่อวันเวลาผ่านไป สภาพตลาดเปลี่ยน พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยน เศรษฐกิจเปลี่ยน เทคโนโลยีเปลี่ยน คู่แข่งเปลี่ยน ความรู้ความสามารถของคนทำงานถ้าไม่เปลี่ยนแปลงพัฒนาให้ทัน ยังมีว่าอยู่กับความรู้แบบเดิม มุ่งมายอยู่กับความสำเร็จในอดีต และมีความสุขอยู่กับอาณาบริเวณที่สะดวกและปลอดภัย (Comfort zone) บริษัทนั้นก็คงลำบาก

ผมเคยไปเป็นวิทยากรบรรยายให้เจ้าหน้าที่ของบริษัทกฟฟารีนเมื่อประมาณหกปีที่แล้ว ท่านรองประธานมากล่าวเปิดการสัมมนา ท่านนี้ก็มีคำพูดที่ประทับใจผมมากมายหลายอย่าง และสิ่งที่ผมชอบใจที่สุดก็คือที่ท่านพูดกับเจ้าหน้าที่ในห้องสัมมนานั้นว่า

“ขอให้ทุกคนตั้งใจศึกษาหาความรู้จากการสัมมนาในวันนี้ให้เต็มที่ ความรู้และประสบการณ์จากวิทยากรในวันนี้เป็นสิ่งที่มิประโยชน์อย่างยิ่ง มิใช่เพียงเพื่อประโยชน์สำหรับกฟฟารีนเท่านั้น แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับทุกคนด้วยเช่นกัน ในอนาคตเมื่อคุณจะได้ลาออกจากกฟฟารีนเพื่อไปทำงานที่อื่นหรือไปประกอบธุรกิจของตนเอง คุณหยิบเอาอะไรของที่นี่ออกไปไม่ได้ทั้งนั้นเพราะเป็นการลักทรัพย์ แต่สิ่งที่คุณเอาติดตัวไปได้ก็คือความรู้และประสบการณ์ทั้งหลายที่คุณได้เรียนรู้ระหว่างที่ทำงานกับกฟฟารีน และวันนี้ก็เป็นอีกวันหนึ่งที่คุณทุกคนมีโอกาสดีมากในการได้เรียนรู้สิ่งดีๆ จากวิทยากร ขอให้ตั้งใจกอบโกยเอาความรู้และประสบการณ์เพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้กฟฟารีนเจริญรุ่งเรือง และเป็นความรู้ติดตัวไปตลอดกาลด้วย”

เรื่องการที่ไม่สามารถเก็บคนเก่งเอาไว้ได้ หรือปัญหาเรื่องพนักงานเข้าออกบ่อยนั้น ถ้าเกิดขึ้นในบางแผนกก็อาจไม่ใช่เรื่องใหญ่โตอะไร แต่จะเป็นเรื่องที่ไม่ค่อยดีเลยหากเกิดขึ้นในบางแผนกซึ่งรวมถึงแผนกจัดซื้อด้วย

ในแผนกจัดซื้อนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนตัวนักจัดซื้อบ่อย กระบวนการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อว่าจ้างของบริษัทก็จะขาดประสิทธิภาพ การเจรจาต่อรองราคาและเงื่อนไขก็สับสนยุ่งยาก อีกทั้งจะต้องสิ้นเปลืองเวลาและทรัพยากรในการติดต่อประสานงานกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกกันใหม่ สัมพันธภาพและความไว้วางใจ (Relationship and Trust) เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลามีใช่เป็นสิ่งที่เกิดได้ชั่วข้ามคืน การรวบรวมข้อมูลทั้งหลายเพื่อวางแผนกลยุทธ์และการหาแหล่งขายเชิงกลยุทธ์ที่นักจัดซื้อคนเดิมทำเอาไว้อาจถูกรื้อทิ้งแล้วต้องมาเริ่มต้นกันใหม่อีก

ซัพพลายเออร์ก็สับสนในความไม่นิ่งของโครงสร้างของบุคลากรในฝ่ายจัดซื้อ เกิดความลังเลไม่มั่นใจว่านักจัดซื้อคนใหม่จะยังคงจัดซื้อว่าจ้างกับตนต่อไปหรือไม่ เพราะโดยปกติแล้วถ้าเป็นนักจัดซื้อที่ย้ายมาจากบริษัทอื่นก็มักจะรู้จักมักคุ้นกับซัพพลายเออร์เจ้าประจำที่เคยติดต่อกันกันมาในบริษัทเดิม และมีแนวโน้มว่าจะชักชวนซัพพลายเออร์เหล่านั้นให้ตามมาทำธุรกิจด้วย แต่ถ้านักจัดซื้อคนใหม่นั้นเป็นพนักงานภายในที่ถูกโยกย้ายมาจากฝ่ายอื่น ก็ต้องอาศัยเวลาเพื่อเรียนรู้ทำความเข้าใจในกระบวนการทำงานจัดซื้อที่ถูกต้อง เช่นต้องเสียเวลาส่งไปเข้าคอร์สเพื่ออบรมสัมมนา ซึ่งต้องใช้เวลาหลายเดือนกว่าจะเก็บเกี่ยวความรู้ที่จำเป็นมาให้เพียงพอที่จะทำงานจัดซื้อได้อย่างถูกต้องและอย่างมีประสิทธิภาพ

ช่วงที่คนเก่าออกและรับคนใหม่เข้ามาทำงานแทน ซัพพลายเออร์บางรายก็อาจฉวยโอกาสลักไก่กับนักจัดซื้อคนใหม่ โดยอ้างว่าได้ตกลงอย่างโน้นอย่างนี้เอาไว้แล้วกับนักจัดซื้อคนเดิมที่เพิ่งออกไป บางอย่างก็จริง บางอย่างก็มั่ว บางอย่างก็จริงผสมกับการใส่ไข่ในนมเพิ่มเติม ที่เป็นปัญหามากก็เพราะไม่มีเอกสารยืนยัน ครั้นจะถือหลักกฎหมายคือไม่ฟังอะไรทั้งนั้นถ้าไม่มีเอกสารยืนยันก็อาจเป็นการทำลายสัมพันธภาพ เพราะในชีวิตจริงนั้นก็บ่อยครั้งที่มีการตกลงกันโดยคำพูดแบบสัญญาสุภาพนุระเนื่องจากติดต่อซื้อขายกันมานาน

ถ้าไปฆ่าแหละเพื่อหารากเหง้าแห่งปัญหาของการลาออกหรือการเปลี่ยนตัวนักจัดซื้อบ่อย ประเด็นต่อไปนี่คือสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อย

1. นักจัดซื้อไม่สามารถรับมือกับปริมาณงานที่มากมายในแต่ละวัน อีกทั้งยังถูกเร่งรัดด่วนจี๊ดตลอดเวลา และยังมีขอให้เปลี่ยนแปลงแก้ไขไม่หยุดหย่อน เมื่อของเข้าไม่ทัน หรือของขาดสต็อก หรือไม่สามารถลดต้นทุนได้ ก็เป็นความผิดที่นักฝ่ายจัดซื้อต้องแบกรับไปเต็มๆ โดยไม่มีใครรับฟังคำชี้แจงใดๆ ทั้งๆ ที่สาเหตุมาจากฝ่ายอื่นเป็นส่วนใหญ่

2. หัวหน้าหรือผู้จัดการหรือผู้บริหารที่ดูแลงานจัดซื้อไม่มีความรู้ในกระบวนการจัดซื้อสมัยใหม่หรือรู้น้อย จึงไม่สามารถมาช่วยแก้ปัญหาให้นักจัดซื้อได้ถูกจุด ปฏิบัติการทั้งหลายในแต่ละวันจึงเป็นการแก้ปัญหาปลายเหตุเกือบทั้งสิ้น และในที่สุดก็ลงเอยด้วยการที่นักจัดซื้อถูกตำหนิไม่เว้นแต่ละวัน

3. นักจัดซื้อไม่สบายใจกับพฤติกรรมไร้จรรยาบรรณในกระบวนการทำงานของพนักงานบางคน รวมไปถึงของซัพพลายเออร์ด้วย

4. วัฒนธรรมองค์กรมีการยกย่องเชิดชูอยู่แต่บางฝ่ายบางคน นักจัดซื้อขาดการยอมรับนับถือ พฤติกรรมในการทำงานของฝ่ายจัดซื้อเป็นเพียงตัวประกอบระดับต่ำ งานที่ได้รับมอบหมายจึงคล้ายคลึงกับเจ้าหน้าที่ธุรการ มิใช่การทำงานจัดซื้อจัดจ้างที่แท้จริงแต่อย่างใด แต่กลับตั้งเป้าหมายหรือตั้ง KPI ให้นักจัดซื้อในเรื่องการเจรจาต่อรอง การประหยัดต้นทุน

5. เงินเดือนหรือค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบ

6. เข้าไม่ได้กับเพื่อนร่วมงานในแผนกและนอกแผนก

7. ไม่กินเส้นกับหัวหน้าหรือผู้จัดการของตนเอง



**จากเจ็ดประเด็นที่กล่าวข้างต้นนี้ สาเหตุที่ทำให้นักจัดซื้อต้องลาออกนั้นส่วนใหญ่มาจากประเด็นที่เจ็ดนี้แหละครับ และนี่มิใช่เกิดเฉพาะกับนักจัดซื้อเท่านั้น สาเหตุที่พนักงานฝ่ายอื่นลาออกก็มาจากประเด็นที่เจ็ดนี้เช่นกันครับ**