

บริหารพนักงาน GENIUS ได้อย่างไร



พ.อ.ธรรณ ศรีโคบาล

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
orbusiness@hotmail.com

ธุรกิจ อุตสาหกรรมญี่ปุ่น ที่อยู่ในสภาวะตลาดที่เต็มแล้ว และการปฏิรูปเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว บุคลากรธรรมดาๆ ที่ทำเรื่องธรรมดาๆ อย่างธรรมดาๆ นั้น ไม่เพียงพอที่จะทำให้ผลประกอบการเพิ่มขึ้นได้ บริษัท องค์กร ต้องการพนักงานที่มีศักยภาพทางการขาย การพัฒนาที่โดดเด่น สามารถใช้เทคโนโลยีรุ่นต่อไปอย่าง AI หรือ IoT ได้ด้วยตัวเองอย่างชำนาญ ในยุคสมัยนี้ บุคลากรที่จะทำให้บริษัทเจริญเติบโตก้าวหน้าไปนั้น คือ บุคลากรอัจฉริยะ (Genius) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ขาดไม่ได้ แต่ลักษณะพิเศษร่วมของบุคคลเหล่านี้ เมื่อเขาเหล่านั้นเป็นอัจฉริยะ จึงทำให้แนวความคิด แนวทางการทำงานนั้นจะแตกต่างออกไป บุคลากรเหล่านี้ จะไม่คุ้นเคย

กับวัฒนธรรม ประเพณีการทำงานของคนญี่ปุ่น ที่เน้นกฎระเบียบ การทำงานเป็นกลุ่ม หรือการประสานงานร่วมกัน ทำอย่างไรจึงจะทำให้เขาเหล่านั้น ให้มาเป็นพันธมิตรได้

บุคคลประเภทนี้ มักจะมีจุดอ่อน ดังต่อไปนี้

1. ไม่มีความชำนาญในการสื่อสาร (แต่มีความสามารถในการขายที่เป็นเลิศ)
2. ไม่มีความชำนาญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เลย (แต่บริหารผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตัวหนังสือ)
3. ไม่แสดงท่าทีว่าจะฟังคนอื่นพูด (แต่มีความสามารถในการจัดการได้สูงกว่าเฉลี่ย 7 เท่า)
4. ไม่มีความชำนาญในการรักษาเวลา (แต่ไม่เคยพลาดในการสรุปการปิดการขาย)
5. ไม่ไปร่วมดื่ม ไม่เข้าประชุม ไม่รับโทรศัพท์ (แต่ผลงานสร้างยอดขาย เป็นอันดับหนึ่ง)

ในการทำให้บุคลากรเหล่านี้ ทำประโยชน์สร้างการพัฒนาให้แก่บริษัทได้นี้ มีกระบวนการวิธี เช่น

1. ให้ทำตามที่ต้องการ ประเด็นที่สำคัญที่สุดคือการทำอย่างไรให้เขาเหล่านั้นทำงานให้ได้ จากตัวอย่างข้างต้น คนที่ทำหน้าที่บริหารการขาย ไปเยี่ยมลูกค้าโดยไม่โทรศัพท์ไป เขียนแต่จดหมายไป ดังนั้น จึงยอมให้ใช้เครื่องมืออื่นๆ นอกจากโทรศัพท์ได้





ในการติดต่อกันภายในนั้น ก็ใช้การแชท หรืออีเมล แทนการโทรศัพท์คุยกันโดยตรง บางคนแทบจะไม่เห็นมาทำงานเลย แต่มีลูกน้องเป็นทีมงานอยู่สี่คนก็ติดต่อกันด้วยแชทหรืออีเมล ประชุมกันเพียงสัปดาห์ละครั้งเท่านั้น การประชุมประจำ ก็ใช้การประชุมทางอินเทอร์เน็ต บริษัทยอมให้ เพราะเห็นว่าถ้ามีผลงานที่ดี ก็ไม่ต้องเลือกวิธีการก็ได้ ซึ่งถ้าต้องการให้บุคลากรอัจฉริยะ ทำงานให้ และอยู่ด้วยกันนานๆ อาจจะต้องยอมให้ในบางอย่าง

2. ยอมรับเข้า เพราะดูน่าสนุกดี การที่ปล่อยให้ทำงานด้วยวิธีการที่ชอบนั้น จะทำให้เกิดปฏิกริยาข้างเคียง คือ เกิดความฉิวขึ้นมาภายในบริษัทหรือถูกรังเกียจจากผู้อื่น ถึงแม้ว่าจะอัจฉริยะก็ถาม แต่หากว่าไม่มีใครสนับสนุนช่วยเหลือ ก็คงจะไม่ได้ผลลัพธ์ที่ดี แต่ทำไมบริษัทจึงยอมรับเข้า ถึงแม้ว่าจะเป็นคนที่ไม่คบเพื่อนเลยก็ตาม แต่บริษัทก็เห็นว่าคนๆ นี้ เป็นคนที่พิเศษ รู้สึกว่าน่าสนุกดีในบางความหมาย แล้วให้ทุกคนรับรู้ เป็นเช่นนั้นแล้ว ก็ไม่น่าจะทำให้เกิดแรงเสียดทานมากนัก

3. ไม่ยึดติดวิธีบริหารพนักงานแบบเดิมๆ พนักงานอัจฉริยะส่วนใหญ่ที่มักจะไม่นัดในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ เวลาชวนไปดื่มก็ไม่ไป แข่งกีฬาภายในก็ไม่ร่วม งานทัศนาวจรของพนักงานก็ปฏิเสธ นั่นคือกิจกรรมภายในของบริษัทแทบจะไม่นัดในการเข้าร่วมเลย เมื่อบังคับบ่อยๆ ความมุ่งมั่นก็ลดน้อยถอยลง แล้วก็จะทำให้ลาออกไปในที่สุด โดยเฉพาะการไปดื่มร่วมกันนั้น เป็นวัฒนธรรมองค์กรของญี่ปุ่น แต่ก็มีคำถามว่าการไปดื่มด้วยกันนั้น เป็นการทำให้ความสัมพันธ์ภายในบริษัทแน่นแฟ้นขึ้นละก็ขอให้แสดงผลลัพธ์ด้วยตัวเลย ในขณะที่บางคนเห็นว่าการไปดื่มด้วยกัน เป็นวิถีของพนักงานอาวูโตะ พนักงานบางคนยินดีจัดการให้แต่ไม่เข้าร่วม

4. บางครั้งก็ให้การสนับสนุนเป็นการพิเศษ พนักงานอัจฉริยะนั้นไม่เพียงแต่ไม่เข้าร่วมการไปดื่มด้วยกัน ซึ่งอาจจะไม่ใช่เรื่องที่ผิดมากนัก จึงจำเป็นต้องมีมาตรการป้องกันล่วงหน้าไม่ให้พฤติกรรมของพนักงานอัจฉริยะ สร้างผลกระทบที่ไม่ดีต่อการทำงานของพนักงานคนอื่น ตัวอย่างเช่น พนักงานอัจฉริยะบางคนมีความสามารถในการนำเสนออย่างมาก แต่เป็นคนขี้ลืมมากจึงจำเป็นต้องมีทีมงานคอยบริหารกำหนดการให้ด้วย

คนที่แปลกๆ แต่ความสามารถเป็นเลิศหรือเรียกว่า “บุคลากรอัจฉริยะ” นั้น ในบางบริษัทมีแต่บุคคลเหล่านี้ รวมกันอยู่เต็มไปหมด มีบริษัทหนึ่งทำการค้นหาบุคคลอัจฉริยะ แล้วสร้างให้เป็นวิศวกรในโครงการพิเศษ บริษัทนี้มีนโยบายว่า เป็นบริษัทที่ทุกๆ คน ทำในสิ่งที่อยากทำได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีระบบที่ให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีความสุข สินค้าที่บริษัทพัฒนาคือ Communication Robot หรือ Sneaker ที่มี speaker อยู่ด้วย เป็นต้น เป็นสินค้าที่มีความคิดสร้างสรรค์พิเศษของตนเองทั้งนั้น ผู้รับผิดชอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นมีอยู่แล้ว แต่ไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์อันล่งภายในบริษัท ไม่จำเป็นต้องมีระดับบริหารที่ขึ้นเปลี่ยน ไม่มีแม้แต่วิธีการประเมินบุคลากร ไม่ต้องการแย่งชิงตำแหน่งกัน ไม่ต้องมีกิจกรรมภายในที่เกินความจำเป็น ทำให้พนักงานที่แปลกๆ แต่มีฝีมือเป็นเลิศ ชอบบรรยากาศนี้ พวกเขามาสมัครงาน กลายเป็นนักเทคนิคที่มีความชำนาญ ไม่ต่างกับบริษัทขนาดยักษ์ เช่น พานาโซนิคหรือโซนี่ บางคนรักในเรื่อง Robot ขอทำเรื่องนี้อย่างเดียว อย่างอื่นไม่ต้องทำก็ได้ สิ่งหนึ่งที่เบียดกันภายในบริษัทก็คือ จะไม่รับคนที่ทำให้แตกความสามัคคีภายในบริษัท ในหน่วยงานของการผลิต การแบ่งงานเป็นสิ่งที่จำเป็น ทีมเวิร์คเป็นสิ่งที่จำเป็น เป็นต้นว่าคนที่ชอบบินทาคานอื่นทางอินเทอร์เน็ต ต่อให้อัจฉริยะอย่างไรก็คงไม่ต้องการ

ในปัจจุบัน บริษัทขนาดกลางขนาดเล็ก จำเป็นต้องรับบุคลากรที่ “มีความสามารถเป็นเลิศ แต่มีพฤติกรรมแปลกๆ” พร้อมกับมีการปรับหลายๆ อย่างเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม บริษัทยักษ์ใหญ่ของญี่ปุ่นส่วนใหญ่เน้นพูดแต่ปากว่าจะสร้าง Diversity (ความหลากหลาย) แต่ในความเป็นจริงก็ยังต้องการพนักงานที่มีคุณลักษณะคล้ายๆ กัน ตัวอย่างเช่น มีแนวโน้มว่าจะเน้นมากเกินไปในขั้นตอนการรับสมัคร โดยพิจารณาถึงความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งเป็นเรื่องที่มาเกินไป เป็นต้นว่าในการตอบคำถามฝ่ายบุคคล เมื่อได้รับการติดต่อ ถ้าตอบไม่ได้ บริษัทก็จะตัดนักศึกษาผู้สมัครนั้นออกไปทันที ดังนั้น คงไม่สามารถค้นหาบุคลากรอัจฉริยะที่ไม่ถนัดในการสื่อสารได้อย่างแน่นอน

ถึงแม้ว่า แนวคิด พฤติกรรม จะแปลกออกไป ถ้าหากว่ามีสมอง ก็ยังสามารถเอาเข้ามาเป็นพวก ต่อสู้ไปพร้อมๆ กัน ถ้าหากว่าไม่มีเท่าที่เช่นนี้แล้ว ในยุคของ AI, IoT บริษัทญี่ปุ่นคงไม่มีทางจะก้าวกระโดดได้อย่างแน่นอน ไม่ว่าจะเป็น Diversity ที่แท้จริงหรือการปฏิรูปวิธีการทำงาน ก็จะพัฒนาไปไม่ได้