

“คิดอย่างไรกับเงินเดือน ปริญญาตรี 15,000 บาท ตอนที่ กับค่าแรงขั้นต่ำวันละ 300 บาท?”

4

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพนักงานองค์กร

บริษัท ซีอีเอ็มคอนเน็คชั่น จำกัด (มหาชน)

ตามที่ผมบอกใจครับว่าการปรับขึ้นค่าแรง 300 บาทต่อวันในครั้งนี้ (แม้ว่าจะ 300 บาทแค่ 7 จังหวัดนำร่อง แต่ในจังหวัดอื่นๆ ก็มีการปรับค่าแรงขึ้น 39.5% เสียวนะครับซึ่งเป็นการปรับค่าแรงขั้นต่ำในอัตราที่สูงมาก อย่างไม่เคยมีมาก่อน และจะทยอยปรับจนมีอัตราค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาททั่วประเทศ) แม้ว่ารัฐบาลจะมีแผนในการลดภาษีรายได้นิติบุคคลจาก 30% เป็น 23% และ 20% ก็ตาม แต่ผมเชื่อว่าการปรับขึ้นค่าแรง 300 บาททั่วประเทศ หรือธุรกิจที่มีกำไรขั้นต้นต่ำกว่า 50% ของยอดขายและมีต้นทุนค่าแรงตั้งแต่ 5% ของยอดขาย ต้องได้รับผลกระทบแน่ๆ ครับ แต่จะสะอึกมากสะอึกน้อยก็ว่ากันไป ที่แย่น้อยคือมีผู้ประกอบการน้อยรายมากๆ ที่ได้เตรียมแผนรับมือเอาไว้ล่วงหน้า ทั้งๆ ที่ก็ได้ข่าวมาเป็นระยะๆ มันสะท้อนว่าปัจจุบันผู้บริหารที่รับผิดชอบด้าน HR ขององค์กรต่างๆ ไม่ค่อยจะมี Strategic Thinking ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กระทบกับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ตามที่ผมเคยนำเสนอไปว่าทางออกหนึ่ง คือ การใช้พนักงาน Part Time เพื่อลดภาระและค่าใช้จ่ายลง แต่ผมเชื่อว่าเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้นละครับ ในระยะยาวบริษัท ต้องวางแผนในการรับมือให้มากกว่านี้ ละเอียดกว่านี้ เช่น

1. การทำ Job Analysis

ผมคิดว่าบริษัท น่าจะต้องมาพิจารณากระบวนการต่างๆ ในระบบงานของแต่ละแผนก บางบริษัท มีแผนกย่อยไปหมด แผนก

นั้นต้องส่งงานให้แผนกนี้ทำต่อ ยังมีแผนกมากกระบวนการในการทำงานต่างๆ ก็มีความซับซ้อนต้องส่งงานไปมาระหว่างแผนก ระหว่างหน่วยงาน ทำให้เราต้องใช้จำนวนพนักงานมากโดยไม่จำเป็น ผมคิดว่าถึงเวลาแล้วที่ผู้บริหารด้าน HR ต้องร่วมมือกับผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ในการวิเคราะห์งานเชิงกระบวนการ (ไม่ต้องแบ่งแยกว่างานของแผนกใคร) ให้ช่วยกันตั้งใจทูลว่า “ถ้าจะทำงานๆ นี้ให้แล้วเสร็จ โดยมีการตรวจสอบพอสมควร โดยไม่ต้องสนใจว่าใครอยู่แผนกไหน เราสามารถใช้คนน้อยที่สุดได้กี่คน? และต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการในการทำงานอย่างไร? มีอะไรที่ทำงานแบบ One Stop Service โดยไม่ต้องส่งงานไป มาๆ ระหว่างหน่วยงานได้หรือไม่?” จากนั้นเราจะรู้ว่างานๆ นี้เรามีคนเกินกว่าความจำเป็นหากมีการปรับระบบงานอยู่กี่คน

เวลาที่เรามาทำ Job Analysis นี้ผมจะเบื่อมากๆ เวลาผมถามว่า “ทำไมคุณไม่ทำงานนี้เสียเองละ ทำไมไม่ต้องส่งงานให้กับอีกแผนกหนึ่งเขาทำต่อ?” แล้วผมมักจะได้รับคำตอบว่า “มันไม่ใช่ความรับผิดชอบของแผนกผม แต่มันเป็นความรับผิดชอบของแผนกนั้น” เป็นคำตอบที่ทำให้ผมรู้สึกหงุดหงิดทุกครั้ง เพราะบริษัท ต้องเสียจำนวนคนและทรัพยากรต่างๆ อย่างสูญเปล่าเพราะโครงสร้างองค์กรที่ช่วยๆ ที่ไม่เอื้อต่อการทำงานแบบ One Stop Service งานบางงานที่ผมเจอก็มีที่ต้องทำรายงานมากมายมหาศาล มีการกรอกแบบฟอร์มอะไรก็ไม่รู้เต็มไปหมด แต่พอถามว่า “ใครใช้ ใครดู” สายหน้ากันเป็นแถวเราจะทำงานเอกสารมากมายไปทำไมกัน ทั้งๆ ที่ไม่มีใครดูบ้างก็เจองานประเภทชอบตรวจ เสียคนมากมายมานั่งตรวจซ้ำไปซ้ำมา ผมว่าเราต้องเคลียร์งานเหล่านี้ให้ Simple ที่สุดครับ

เมื่อเราทราบอย่างนั้นแล้ว ทาง HR จึงค่อยวางแผนกำลังคนใหม่ ว่าบริษัทมีพนักงานคนไหนที่สามารถโอนย้ายออกจากงานเดิมได้และพนักงานรายนั้นมีความสามารถด้านไหนบ้าง จากนั้น HR ก็ทำการเกลี้ยคนเสียใหม่ครับ หรืออาจจะ Freeze ตำแหน่งไว้ก่อนหากมีแผนกไหนลาออกก็ให้พิจารณาการโอนย้ายภายในก่อนครับ



งานแบบนี้ผู้บริหารด้าน HR นั้นเป็นผู้รับผิดชอบก็จริงๆ ครับ แต่ต้องการ Back up จาก CEO มากๆ ครับ เพราะโดยธรรมชาติแล้วหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรมักไม่ค่อยอยากเปลี่ยนแปลงอะไรและไม่ค่อยอยากโยกย้ายพนักงานจากแผนกอื่นมาทำงานในแผนกตนเอง (ซึ่งผมก็ไม่ว่ามันเป็นอย่างนั้นเพราะอะไร งบอยู่เหมือนกัน?) **ผมคิดว่า การปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาทต่อวัน ในครั้งนี้เป็นนิมิตหมายอันดีที่จะทำให้บริษัท ต่างๆ ปรับตัวในการจัดสรรจำนวนพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการสร้างกำไรให้กับบริษัท สูงสุด**

ผมมักจะมองการเปลี่ยนแปลงในแง่ดีว่า เวลาต้นไม้ที่มันมีใบครึ้มๆ (เปรียบเหมือนบริษัทที่มีพนักงานอยู่เยอะแยะไปหมด) เวลาที่พายุเข้าใบไม้อาจจะร่วงบ้าง กิ่งอาจจะหักบ้าง แต่มันจะทำให้เราต้องมาตัดแต่งกิ่ง หลังจากพายุผ่านไป ซึ่งจะทำให้เราเห็นกาฝากปกติใบครึ้มๆ เราไม่เห็นกาฝากหรอกนะครับ ผมเชื่อว่าในปัจจุบันทุกๆ บริษัทจะต้องมีพนักงานที่วันๆ ไม่มีงานทำ หรือไม่ยอมทำงาน ไม่มีคุณค่างาน แต่นั่งกินเงินเดือนไปวันๆ หนึ่ง หรือเงินเดือนสูงมากๆ แต่ทำงานเหมือนกับพนักงานเด็กๆ ผมว่าก็เป็นวาระดีอันดีที่บริษัทจะได้จัดการกับพนักงานเหล่านี้ด้วยนะครับ

2. การทำ Feasibility Analysis

ขอบเขตธุรกิจ

หลายๆ บริษัท มีการดำเนินธุรกิจที่มีสายการผลิตที่แตกต่างกัน เช่น มีสินค้าอยู่หลายโมเดล มีสาขาอยู่หลายแห่ง มีลูกค้าที่ต้องให้บริการอยู่หลายราย ผมคิดว่าแต่ละบริษัทคงต้องทำการวิเคราะห์ทางบัญชีว่า

➤ สาขาแต่ละสาขาของบริษัท หากต้องรับกับค่าแรงของพนักงานที่ปรับตัวสูงขึ้นขนาดนี้ สาขาต่างๆ เหล่านั้นยังคงทำกำไรได้หรือไม่ ถ้าสาขาเหล่านั้นต้องประสบกับภาวะขาดทุน (โดยเฉพาะขาดทุนกระแสเงินสด) ผมคิดว่าบริษัทควรหาวิธีการในการปรับปรุงสาขานั้นโดยด่วน แต่ถ้าไม่มีหนทางแล้วในการปรับปรุงก็ควร “เลิก” ชะนะครับ หรือหา Business Model ใหม่ที่ทำให้มี Economy of Scale มากขึ้น ปรับ Product Mix ใหม่ภายในร้าน หรือไม่ก็หาเทคโนโลยีมาทดแทนกำลังคนครับ

➤ ลูกค้าแต่ละรายที่บริษัทให้บริการอยู่นั้น บริษัทยังคงกำไรอยู่หรือไม่ ในธุรกิจ Service ที่ต้องใช้กำลังคนในการให้บริการลูกค้า ถ้าบริษัทต้องจ่ายค่าแรงเพิ่มขึ้น ต้นทุนก็เพิ่มขึ้นอยู่แล้ว ผมคิดว่าบริษัทคงต้องหา Business Model ในการทำให้ลูกค้าบริการตนเองมากขึ้น หรือมี Benefit ในการบริการตนเอง รวมทั้งวางระบบการทำงานให้พนักงาน 1 คน สามารถบริการลูกค้าให้ได้จำนวนที่มากขึ้น ธุรกิจจึงจะอยู่รอดได้ครับ

➤ ผลผลิตต่อตัวแต่ละตัวที่บริษัทจำหน่าย เมื่อบริษัทต้องจ่ายค่าแรงให้กับพนักงานเพิ่มขึ้น บริษัทต้องมีต้นทุนเพิ่มขึ้นอยู่แล้วใช่ไหมครับ ก็ต้องมาพิจารณาว่าบริษัทควรจะปรับราคาของผลิตภัณฑ์นั้นขึ้นหรือไม่ อย่างไร หากปรับราคาแล้วยังคงสามารถขายแข่งกับคู่แข่งได้หรือไม่ ถ้าอับจนหนทางจริงๆ ก็อาจจะต้องยกเลิกการ

ผลิตผลิตภัณฑ์ตัวนั้นและหันมาทำผลิตภัณฑ์ตัวใหม่จำหน่ายแทนครับ

ผมคิดว่าเรื่องแบบนี้เป็นเรื่องที่ผู้บริหาร HR ต้องคิด ต้องเสนอ CEO เพื่อให้มีการสั่งการในการเปลี่ยนแปลงระบบงานภายในบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อะไรที่ปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการไม่ได้จริงๆ หา Business Model ใหม่ๆ ในการทำกำไรไม่ได้จริงๆ ยิ่งทำต่อไปก็ยิ่งขาดทุน ก็ต้อง “เลิกทำ” ครับ และหันไป Focus ที่ผลิตภัณฑ์ ลูกค้า หรือสาขา ที่บริษัทยังคงสามารถทำกำไรได้

อนึ่ง หลายๆ บริษัทในอดีต เวลามีปัญหาในระบบงาน ก็มักจะแก้ปัญหาด้วยการเพิ่มคน เช่น ตรวจพบว่า มี Defect ที่ตัวสินค้า แทนที่จะไปค้นหาต้นตอว่า Defect นั้นเกิดมาได้ยังไง กลับแก้ปัญหาด้วยการตั้งหน่วยงานในการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า เพราะกลัวลูกค้าตำ กแล้วลูกค้าปรับ กลัวลูกค้าจะเรียกให้เราส่งพนักงานไปคัดสินค้า กลัวสารพัดกลัว ต้องคิดอย่างนี้นะครับว่าสมัยก่อนค่าแรงมันไม่ได้แพงอย่างนี้ วันนี้อันตรายแพงมากๆ แล้วนะครับ วันละ 300 บาทนะ ถ้าเราไม่แก้ปัญหานี้ต่างด้วยการเพิ่มคนบริษัททุนหายกำไรหดแน่ๆ ครับ ต้องเปลี่ยน Paradigm ในการคิดเสียใหม่

หลายๆ บริษัท ที่ชอบจ้างพนักงานประเภท Low Profile แต่จ้างมาเยอะๆ ไม่ต้องเน้นคุณภาพ ผมคิดว่าน่าจะจะต้องเปลี่ยนหันมาจ้างพนักงานที่มีคุณภาพสูง แล้วให้ค่าจ้างสูงๆ ไปเลย จากนั้นเราก็วางระบบงานให้เราใช้งานเขาให้คุ้มค่าจ้างไม่ต้องมากคน จ้างน้อยๆ นี้ละครับ แต่ใช้ให้คุ้มแทน **ถึงเวลาแล้วนะครับที่บริษัทต้องเปลี่ยนแนวคิดจาก Easy to hire but difficult to fire มาเป็น Difficult to hire but easy to fire.** ช่วง Probation ที่บริษัทไม่ได้ให้ความสนใจมากนัก ก็ต้องมาให้ความสนใจมากขึ้น ว่าพนักงานที่เราจ้างมานี้ทำงานได้จริงๆ หรือไม่ ไม่ใช่ทำให้ทำๆ ไปพอครบ 3 เดือนก็บรรจุ ผมคิดในยุคนีการบรรจุพนักงานคนหนึ่ง บริษัทต้องคิดให้หนักๆ ครับ ว่าเขาทำงานได้จริงหรือไม่ (คำว่าทำงานในที่นี้หมายถึง ทำงานแบบรับผิดชอบได้เอง ไม่ใช่แค่ทำตามคำสั่งไปวันๆ นะครับ สิ่งหนึ่งทำหนึ่ง สิ่งสองทำสอง แบบนี้ไม่ไหว) มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองต่อไปได้หรือไม่ (อย่าไปจ้างคนที่วันนี้ทำได้แค่นี้ ก็จะทำได้แค่นี้ไปจนเกษียณเดี๋ยวดูครับ) **ผมเชื่อว่าการจ้างแรงงานแพงๆ แต่เราจ้างคนเก่งๆ แล้วให้งานท้าทายเยอะๆ ผมคิดว่า Win-Win นะครับ คนเก่ง คนที่มีศักยภาพก็พร้อมจะรับกับงานที่ท้าทาย ไม่บ่นกับงานหนักอยู่แล้ว แต่ขอให้ได้ค่าแรงคุ้มค่า จะไปจ้างทำไมครับ กับคนทำงานเข้าช้อนเย็นช้อนเอากันมานั่งหายใจรดทิ้งที่บริษัทไปวันๆ เจ้านายสั่งแคไหน ก็ทำแค่นั้น มีพนักงานแบบนี้เยอะๆ เชิงตายเลยครับ เอาว่าค่าแรง 300 บาทต่อวันและเงินเดือนป.ตรี 15,000 บาท ผมจบเท่านี้ละกันครับ คราวหน้าจะหาเรื่องอะไรมันๆ มาบ่นให้ฟังอีกนะครับ สำหรับฉบับนี้ สวีตดีดส์ดีดส์ครับ**

