

จะจ้างพนักงานสักคน ต้องคิดเยอะๆ นะครับ

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพนักงานองค์กร บริษัท ซีอีจิวเคชั่น จำกัด (มหาชน)

ข้อ จากฉบับที่แล้ว

พอว่าหลายๆ องค์กรน่าจะประสบกับปัญหาที่พนักงานเก่งๆ มีศักยภาพ ก็ทยอยลาออกไปเรื่อยๆ สุดท้ายองค์กรเหลือแต่พนักงานที่มีอายุงานมากๆ ทำงานแต่ Routine ไปเรื่อยๆ ไม่ใช่พนักงานเหล่านี้มันดีนะครับ เขาก็ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้เรื่อยๆ ทำงานประจำวัน งานเอกสารได้ดี แต่ไม่ใช่พนักงานที่จะสามารถสร้าง "การเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก" ที่จะมีส่วนสำคัญต่อ "กลยุทธ์ในการแข่งขัน" ขององค์กรได้ครับ ถ้าจะเปรียบเทียบกับทีมฟุตบอล ก็เหมือนกับว่าทีมที่มีแต่พนักงานที่มีศักยภาพธรรมดาๆ เล่นได้ตามมาตรฐานในตำแหน่งนั้นๆ แต่ไม่มีความสามารถเฉพาะตัวประเภทแบบ คริสเตียโน โรนัลโด หรือลิโอเนล เมสซี จึงไม่มีโอกาสที่จะพลิกเกม เพื่อเอาชนะคู่แข่งขั้นได้เลย ทีมทั้งทีมก็จะกลายเป็นทีมกลางตาราง เล่นได้จืดๆ ง่ายๆ ชนชนๆ ไม่มีโอกาสเป็นแชมป์หรือคว้าแชมป์ได้

ดังนั้นบริษัทจะต้องมีระบบในการเก็บรักษาพนักงานที่เก่งๆ และมีทัศนคติดีๆ เอาไว้ภายในองค์กรให้ได้ครับ แต่จะเก็บรักษาเอาไว้ได้อย่างไรก็ไม่เกิดประโยชน์อะไรครับ บริษัทจะต้องสามารถใช้งาน

พนักงานที่มีศักยภาพเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์กับองค์กรให้ได้ด้วยนะครับ พร้อมกับบั่นให้เขาเข้าใจในวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรจนสามารถที่จะเป็น Role Model ให้กับพนักงานในรุ่นต่อไป ได้ด้วยนี่ถือว่าเป็นเคล็ดลับสำคัญในการสร้าง Successor เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน เสียวันละครั้ง แล้วเราจะรักษาพนักงานเก่งๆ เอาไว้ได้อย่างไรกันล่ะครับ มันก็มีเทคนิคอย่างนี้ครับ

1. พนักงานที่เก่งๆ พวกนี้มี Learning Curve (ความสามารถในการเรียนรู้) เร็วมากๆ ครับ คือพนักงานเหล่านี้หากมีอายุงานเท่ากับ 1 ปี นี้อาจจะมีความสามารถเทียบเท่ากับพนักงานที่มีอายุงาน 2-3 ปี ที่เดียวกันครับ ดังนั้น โครงสร้างเงินเดือนของบริษัทจะต้องรองรับกับ Learning Curve ด้วยนะครับ ไม่ใช่ขึ้นเงินเดือนแบบ 5-7% ทุกๆ ปี ถ้าเป็นอย่างนี้ไม่สามารถรักษาพนักงานเก่งๆ เหล่านี้ไว้ได้หรอกครับ เค้าสมมติว่าพนักงาน A มีเงินเดือนแรกเข้า = 15,000 บาท ถ้าผ่านไป 1 ปี ถ้าเงินเดือนขึ้น 5% ก็จะมีเงินเดือนในปีถัดไป = 15,750 บาท พออีกปีหนึ่งก็มีเงินเดือน = 16,538 บาท ถ้าขึ้นเงินเดือนปีละ 5% ไปเรื่อยๆ แบบนี้ พนักงานเก่งๆ เหล่านี้อาจจะ

ต้องถูกคู่แข่งขังตัวไปแน่ๆ ครับ ดังนั้น ถ้าเป็นการขึ้นเงินเดือนให้สอดคล้องกับ Learning Curve ปีแรกบริษัทอาจจะขึ้นเงินเดือนให้ปีละ 1,500 บาท เป็นเวลา 7 ปีจนพนักงานคนนี้มีเงินเดือน = 25,500 บาท จึงให้ขึ้นเงินเดือนตามปกติคือปีละ 5-7% ด้วยนโยบายการขึ้นเงินเดือนแบบนี้ จะทำให้สามารถรักษาพนักงานที่เก่งๆ เหล่านี้เอาไว้ได้ครับ จริงๆ เงินเดือนไม่ได้สำคัญเท่าไรหรอกครับ แต่พนักงานเหล่านี้จะรู้สึกอยากอยู่ทำงานต่อ ก็ต่อเมื่อรู้สึกว่าตนเองมีความก้าวหน้า อยู่ในแผนการทำทีมของหัวหน้างานและเป็น Key man สำคัญขององค์กร ซึ่งตลอดระยะเวลา 7 ปีที่พนักงานคนนี้ได้ขึ้นเงินเดือนในอัตราพิเศษ บริษัทก็มีความจำเป็นจะต้องมอบหมายให้ผู้บริหารระดับสูงท่านใดท่านหนึ่ง ที่มีเคมี หรือมีจริตตรงกับพนักงานคนนั้นมาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง เพื่อแนะแนวทางในการคิดเชิงกลยุทธ์ และปลูกฝังทัศนคติและวัฒนธรรมในการทำงานที่ดีให้กับพนักงานท่านนี้ด้วยครับ

2. ลำพังแค่ขึ้นเงินเดือนให้อัตราพิเศษ ผมว่าไม่มีประโยชน์อะไรครับ ผมขำนะครับถ้าบริษัทที่ขึ้นเงินเดือนให้พนักงานมากๆ ในขณะที่บริษัท ยังคงมอบหมายงานเดิมๆ งานธรรมดาๆ ให้กับพนักงานคนนี้อย่างต่อเนื่อง ผมคิดว่าบริษัทเสียประโยชน์นะครับ เพราะต้องจ่ายค่าแรงแพง แลกกับผลงานเดิมๆ ทั้งๆ ที่บริษัทมีพนักงานที่มีศักยภาพแท้ๆ ยิ่งทำอย่างนี้ยิ่งขาดทุนนะครับ ที่สำคัญผมต้องบอกไว้เลยว่า พนักงานเก่งๆ ที่มีศักยภาพดีๆ เขาไม่ชอบทำงาน Routine หรืองานเดิมๆ หรอกนะครับ พนักงานเหล่านี้มักจะแสดงศักยภาพมากครับ ดังนั้น บริษัทจะต้องมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับพนักงานศักยภาพสูงเหล่านี้ ได้โชว์ผลงาน ซึ่งผมคิดว่าทั้งบริษัทและพนักงานจะได้ประโยชน์แบบ Win-Win ครับ บางคนให้เงินเดือนสูงๆ แต่งานน่าเบื่อมีแต่งาน Routine ก็ไม่อยู่ครับ หรือบางคนถ้าตัดสินใจอยู่ ก็จะมีนิสัยเสีย จากพนักงานดีๆ ก็จะค่อยๆ กลายเป็นพนักงาน Dead wood ทำงานเช้าชามเย็นชาม ซึ่งบริษัทจะมีประโยชน์อะไร ที่สามารถรักษาพนักงานที่มีศักยภาพ แต่ไม่สามารถใช้ศักยภาพนั้น หน้าเข้าไปเปลี่ยนให้เขากลายเป็นพนักงานเฉื่อยๆ หมัดไฟเสียอีก ชีวิตยิ่งแย่เข้าไปใหญ่ครับ

3. ส่วนเรื่องสวัสดิการอื่นๆ ที่น่าจะสนับสนุนให้กับพนักงานเหล่านี้ก็คือ การสนับสนุนให้พนักงานเหล่านี้ได้ศึกษาต่อในหลักสูตรนอกเวลาเรียน ซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการที่จะมีสถานะทางการศึกษาที่ดีขึ้น เพื่อให้รู้สึกภูมิใจในสถานะทางการศึกษาของตนในสังคม ตลอดจนอาจจะได้นำเอาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานอีกด้วยครับ (แต่อย่าไปคาดหวังมากเกินไป)

ผมพูดจริงๆ นะครับ หลายๆ บริษัทก็มีความจำเป็นต้องเลือกพนักงานที่ทำงาน Routine โดยมีอายุงานเยอะๆ ขึ้นมาเป็นพนักงานระดับบริหาร หรือระดับบังคับบัญชา เขาเป็นว่าถ้าเป็นผู้จัดการระดับต้นๆ ผมยังโอเคนะครับ แต่ถ้าเป็นถึงผู้บริหารระดับกลาง นี่ผมไม่เห็นด้วยเลยนะครับ ผมคิดว่าบริษัท น่าจะต้องมีกระบวนการที่ทำให้พนักงานที่อยากจะทำแต่งงาน Routine แต่ไม่

อยากจะรับผิดชอบอะไรเพิ่มเติม ไม่อยากจะบุกเบิกอะไร ต้องเข้าใจว่า ตนเองจะต้องพร้อมที่จะยอมรับคลื่นลูกใหม่ให้มาเป็นระดับผู้บริหาร ไม่ใช่ตัวเองก็ไม่ไ้อะไร ไม่พร้อมบุกเบิก อาศัยว่าทำงานมานาน ก็หวังจะเป็นผู้จัดการ ถ้าเป็นอย่างนั้นบริษัทจะแย่งลงในระยะยาวอย่างแน่นอนครับ ถ้าเปรียบเทียบกับสโมสรฟุตบอล ผมคิดว่าทุกๆ สโมสร ถ้านักเตะเยาวชนของสโมสร หรือ Academy ของตนเองมีความพร้อม ก็ไปโหมขึ้นมาเล่นชุดใหญ่ได้ แต่ถ้าเล่นไม่ได้ก็อย่าฝืนครับ ก็ต้องซื้อตัวมาจากสโมสรอื่น นั่นเป็นเรื่องธรรมดา

บางคนถามต่อว่า แล้วพนักงานเก่าๆ ที่วันๆ ไม่ทำงาน แกรมวินัยไม่มี ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ หรือมีงานทำไม่เป็นชิ้นเป็นอัน แกรมยังทำตัวเป็นไอ้เซ่ขวางคลอง หรือมาเพีย คอยขัดขวางการทำงาน ของพนักงานที่มีศักยภาพ บริษัทควรทำอย่างไร แรกๆ ผมก็คิดงายๆ ครับ ก็คือ "ก็ไล่มันออกไปสิ" แต่เอาเข้าจริงๆ ในบริบทของสังคมไทย สมมติว่า พนักงาน B เป็นพนักงานที่ทำงานได้ห่วยแตกมาก แต่ต้องยอมรับนะครับว่าพนักงาน B อาจจะมีเพื่อนที่รักเขา เช่น พนักงาน C, D, E, F และพนักงานทั้ง C, D, E และ F ก็อาจจะพนักงานที่ทำงานได้ดี หรือทำงานได้ตามมาตรฐานที่ควรจะเป็นก็ได้ใช้ไหมครับ

ดังนั้น ถ้าบริษัทไล่นักงาน B ออกแบบสุมสี่สุมห้า ก็อาจจะทำให้พนักงาน C, D, E และ F ซึ่งเป็นเพื่อนของพนักงาน B มีทัศนคติไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา หรือบริษัทได้ครับ ซึ่งจะเป็แรงกระเพื่อมที่ทำให้องค์กรเกิดปัญหาได้เนะครับผม แล้วถามต่อว่าแล้วเอาดี ผมคิดว่าพนักงานทุกๆ คน "ต้องทำงาน"

ดังนั้น ต่อให้ผู้บังคับบัญชาจะหมั่นไล่นักงาน B ขนาดไหน ก็ต้องให้ออกสาเขาครับ ผมคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรเรียกพนักงาน B มาคุย แล้วให้ออกสาพนักงาน B ในการทำงานใหม่ๆ หรือปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการเสนอโอกาสให้กับพนักงาน B นี้ ควรจะต้องทำให้พนักงาน C, D, E และ F ทราบโดยอ้อมด้วยนะครับ

จากนั้นถ้าพนักงาน B สามารถปรับปรุงตัวได้ดีขึ้น ก็เป็นการดีครับที่บริษัทจะได้พนักงานดีๆ กลับมา (แต่ประสบการณ์ของผม มันยากมากๆ เลยล่ะครับ) แต่ถ้าพนักงาน B ยังคงทำตัวไม่มีวินัย งานการไม่ทำ ทำงานย่ำแย่ ผมว่าเพื่อนๆ พนักงาน C, D, E และ F ก็คงจะทราบดีครับ ถ้ามันไปถึงปลายทางแล้ว จะไล่นักงาน B ออก ก็จะไม่ทำให้พนักงาน C, D, E และ F รู้สึกไม่ดีต่อบริษัท นี่คือเทคนิคในการจัดการกับพนักงานแย่ๆ หรือพนักงานมาเพีย ที่ผมคิดว่ามันแฟร์ และนุ่มนวลที่สุดครับ

ผมขำนะครับว่าการที่บริษัท จะคิดจ้างพนักงานคนหนึ่งๆ นี้ต้องคิดดีๆ นะครับ เพราะบริษัทต้องวางแผนให้พนักงานคนนั้นสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง โดยที่มูลค่านั้นจะต้องเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในขณะที่เดียวกันบริษัท ก็ต้องมีนโยบายในการตอบแทนคุณค่างานนั้น ให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรม เพื่อให้ทั้งบริษัทและพนักงานอยู่ในสภาพ Win-Win ซึ่งจะเป็นผลดีที่สุดครับ สำหรับเรื่องการรับคน เขาเป็นว่าผมจบประเด็นไว้แต่เพียงเท่านี้ก่อนก็แล้วกันนะครับ

อ่าน ต่อฉบับหน้า