จะจ้างพนักงานสักคน ต้องคิดเยอะๆ นะครับ

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร
ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร
บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

จริงๆ ผมก็ไม่ได้เป็นคนที่จะปฏิเสธการรับคนนะครับ เราต้องถกกันตรงนี้ก่อนว่าสิ่งที่มนุษย์มีเหนือกว่าเครื่องจักร หรือ Software ต่างๆ ก็คือ มนุษย์เรามีความคิดสร้างสรรค์ เรามีแรงขับที่มุ่งมั่นกว่าเครื่องจักร เรามีสัญชาตญาณ เรามีมนุษย์สัมพันธ์ ลูกน้องที่เก่งๆ เขาก็มีความคิดก็เหมือนกับหัวหน้างานนั่นล่ะครับ เขาอยากก้าวหน้า เขาอยากได้เงินเดือนเยอะๆ เหมือนกับหัวหน้างาน ไม่มีใครอยากทนทำงาน Routine ทนทำงานรับใช้เจ้านายไปตลอดชีวิตหรอกครับ สักวันเขาก็อยากเป็นหัวหน้างาน เป็นเจ้านายกับเขาบ้าง ดังนั้น การที่ผมจะจ้างพนักงาน 1 คน ผมจะต้องคิดมากๆ ครับว่า

1. เรามี Career Path ที่จะรองรับความก้าวหน้าของพนักงานคนนี้ได้หรือไม่

2. จริงๆ อาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นตำแหน่งงานหรอกนะครับ เอาแค่ว่าในระยะ 5-10 ปี เรามีแผนอะไรที่จะเพิ่มความรับผิดชอบในงาน (Job Enlargement) หรือเพิ่มความสำคัญของงาน (Job Enrichment) ที่มีมูลค่าเพิ่มต่อองค์กรมากขึ้นกว่างานที่เป็นอยู่ของเขาได้หรือไม่ เพราะถ้าเราเพิ่มความรับผิดชอบและเพิ่มมูลค่าของงานให้กับลูกน้องเราได้ เราก็จะสามารถให้เงินเดือนเขาเพิ่มขึ้นในระดับที่มากเพียงพอต่อความต้องการของเขาได้นะครับ ลูกน้องดีๆ จะได้มีเงินไปซื้อบ้าน ซื้อรถ มีความมั่งคั่งในชีวิต ไม่ใช่ต้องมานั่งทำงาน Routine อย่างเดียว

ดังนั้น คุณสมบัติของพนักงานที่บริษัทควรรับ ก็คือ พนักงานที่มีตรรกะ ที่มีเหตุผล มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงาน มีความรับผิดชอบส่วนตัว แบบที่ไม่ต้องให้หัวหน้างานคอยจ้ำจี้จ้ำไชคอยสั่งงาน มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำงานกับใครก็ได้ สามารถประสานงาน เจรจากับคนอื่นๆ รู้เรื่อง มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลและที่สำคัญเป็นคนที่รักที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง แบบว่าอะไรที่ไม่รู้สามารถไปทำให้ตนเองรู้ได้ โดยไม่ต้องรอถามหัวหน้างาน ถ้าได้คนแบบนี้มาทำงานด้วยนี่ประเสริฐสุดครับ ผมยอมจ้างแพงๆ ด้วยซ้ำไป แต่ขอจ้างดีๆ โดนๆ บางทีเราต้องการจะจ้างพนักงาน 2 คน ถ้างบประมาณ คือ เงินเดือนคนละ 15,000 บาท บางทีผมยอมจ้างคนโดนๆ แค่คนเดียวในอัตราเงินเดือน 25,000 บาท ยังจะดีกว่า คนเยอะเรื่องก็แยะครับ

บางองค์กรในระหว่างการสัมภาษณ์งาน เขาถึงกับเตรียมคอมพิวเตอร์ให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้งานได้

ระหว่างสัมภาษณ์นะครับ เวลาตอบคำถามอะไรไม่ได้ เพราะเขาจะเช็คง่ายๆ ครับว่า ถ้ามีคำถามอะไรที่ตอบไม่ได้ ผู้ถูกสัมภาษณ์ท่านนั้นมีทักษะในการใช้ Google ในการ Search ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาตอบภายในระยะเวลาอันจำกัดได้หรือไม่ ผู้ถูกสัมภาษณ์บางคนขาดทักษะในการหาคำค้น บางคนค้นหาไม่เป็น บางคนค้นหาเฉพาะ Content ที่เป็นภาษาไทย พฤติกรรมการค้นหาคำตอบบน Google มันสะท้อนอะไรได้หลายอย่างครับ ผมคิดว่าหัวหน้างานทุกๆ คนก็อยากที่จะได้ลูกน้องที่เรียนรู้ สืบเสาะข้อมูลที่เป็นประโยชน์ได้ด้วยตนเองอยู่แล้วล่ะครับ ถ้า Search ข้อมูลใน Google ไม่เป็นนี่ ต้องตั้งข้อสังเกตเลยนะครับ เพราะเป็นอะไรที่พื้นฐานมากๆ

สุดท้ายจริงๆ ครับ คนในองค์กรทุกๆ องค์กรก็มีอยู่ 3 ประเภท คือ ประเภททำงานเชิงรุก อันนี้ถ้าองค์กรไหนมีคนประเภทนี้ในปริมาณที่เหมาะสม (10-20% ของพนักงานทั้งหมด) ก็ถือว่าดีมากๆ ครับ รุ่งมากๆ ครับ เพราะคนเหล่านี้เป็นคนมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ มีความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกับคนอื่นแบบเบ็ดเสร็จ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ต้องยอมรับว่า พนักงานส่วนใหญ่อีกประมาณ 70-80% จะเป็นพนักงานที่ทำงานตามความรับผิดชอบได้ดี แต่ชอบทำงาน Routine อันนี้เขาไม่มีความผิดนะครับ ไม่ต้องไปทำอะไรเขา เพราะงานบางอย่างในองค์กรก็ต้องการคนที่ชอบทำงาน Routine มาทำเหมือนกันนะครับ เพราะถ้าเอาคนที่ชอบทำงานเชิงรุกมาทำงาน Routine รับรองออกหมด แต่อย่างไรก็ตามด้วยค่าแรงที่เพิ่มสูงขึ้น เทคโนโลยีต่างๆ ที่ก้าวหน้ามากขึ้น ราคาถูกลง บริษัทก็ควรต้องพิจารณานะครับว่าเมื่อพนักงานกลุ่มใหญ่กลุ่มนี้ที่มีอยู่ 70-80% ลาออก หรือเกษียณไป เราอาจจะไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงานใหม่มาทดแทนก็ได้ครับ เราอาจจะเทคโนโลยีมาทดแทนได้ ยิ่งถ้าเกษียณ 5 คน คิดหยาบๆ เป็นค่าใช้จ่ายเงินเดือนปีละไม่ต่ำกว่า 5 x 400,000 = 2 ล้านบาท เชียวนะครับ ด้วยเงิน 2 ล้านบาทต่อปี มันมีอะไรให้คิดมากเชียวครับ

แต่อย่างไรก็ตามผมยังคงเชื่อว่ามีพนักงานที่มีความคิดก้าวหน้า ชอบทำงานเชิงรุกฝังตัวอยู่กับพนักงานส่วนใหญ่กลุ่มนี้ โดยที่หัวหน้างานบางคนมองข้ามไป บริษัทฯ ควรจะต้องหาโครงการอะไรบางอย่างเพื่อเปิดโอกาสให้กับพนักงานกลุ่มใหญ่กลุ่มนี้ได้อาสาทำงานบุกเบิกต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการตั้ง Working Team ในการผลักดันโครงการต่างๆ ผมเชื่อว่ามีพนักงานหลายๆ คน ที่จริงๆ แล้วเขาเป็นคนทำงานเชิงรุกและกระตือรือร้น แต่ถูกหัวหน้างานพิพากษาให้ทำแต่งาน Routine จนเราคิดไปว่าเขาเป็นพนักงานที่ชอบทำงานแต่ Routine จริงๆ แล้วเขาอาจจะเป็นเพชรเม็ดงามที่รอการเจียระไนก็ได้นะครับ

แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับพนักงานกลุ่มที่ชอบทำงาน Routine ซึ่งเป็นพนักงานกลุ่มใหญ่ในองค์กร บริษัทฯ ควรจะต้องปลูกฝังทัศนคติให้กับพนักงานกลุ่มนี้ให้ไม่มีความคิดอิจฉาริษยา พนักงานรุ่นน้องๆ ที่มีความพร้อมที่จะมาทำงานบุกเบิกต่างๆ ให้กับบริษัท ไม่ใช่ว่าตนเองก็ไม่พร้อมก้าวหน้า แต่ทำตัวเป็นไอ้เข้ขวางคลองไม่ให้คลื่นลูกใหม่ได้เข้ามาบุกเบิกงาน พัฒนางานยึดเอา “ระบบอาวุโส” เป็นมายาคติ เหนือกว่าความยั่งยืนของบริษัท ตรงนี้เราต้องปลูกฝังกันเลยทีเดียวครับ ถ้าไม่ปลูกฝัง หรือเน้นย้ำกัน สุดท้ายเมื่อบริษัทให้โอกาสพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่มากขึ้น แทนที่งานต่างๆ จะถูกผลักดันไปได้อย่างรวดเร็ว กลับปรากฏว่ามีปัญหาการเมืองภายในองค์กรมากมายให้ปวดหัวกันยกใหญ่เชียวล่ะครับ

ส่วนพนักงาน 10% ที่เหลือและเป็นประเภทสุดท้ายก็คือ พวกพนักงานที่เป็นพิษบ่อนทำลายองค์กร ทุกๆ วันนี้งานการก็ไม่ค่อยได้ทำอะไรอยู่แล้ว แถมยังคอยเม้าท์มอย เรื่องไร้สาระให้พนักงานไม่รักองค์กร เล่นการเมืองขวางคนนั้น ขวางคนนี้ ผมคิดว่าผู้บริหารระดับสูงในองค์กรต้องมีความกล้าหาญนะครับที่จะคุยกับพนักงานกลุ่มนี้ตรงๆ เพื่อให้เลิกพฤติกรรมแย่ๆ แบบนั้นและถ้าพบว่าเตือนก็แล้ว ขอร้องก็แล้ว ก็ยังไม่ยอมเลิกพฤติกรรมบ่อนทำลายองค์กร ผมว่าผู้บริหารต้องพร้อมนะครับที่จะจัดการ เพื่อไม่ให้คนเหล่านี้แฝงตัวอยู่ในองค์กรเพื่อทำลายองค์กรต่อไปเรื่อยๆ คนพวกนี้หากปล่อยให้อยู่ต่อไป ก็จะทำให้คนดีๆ เก่งๆ ทำงานไม่ได้ แถมคนดีๆ เก่งๆ พอรำคาญคนกลุ่มนี้ก็มักจะพาลลาออกไปเสียอีก ยิ่งปล่อยให้คนกลุ่มนี้สะสมกำลังทำตัวเป็นมาเฟียภายในองค์กร เอาเป็นว่าฉบับหน้าผมจะขออนุญาตเขียนเสนอแนะวิธีการปราบมาเฟียภายในองค์กรมานำเสนอก็แล้วกันนะครับ ฉบับนี้คงต้องลากันเท่านี้

อ่านต่อฉบับหน้า