

“My main job was developing talent.” – Jack Welch

ทุกสี่เดือนจะมีการประชุมอยู่ครั้งหนึ่งที่ผมตั้งตารอเป็นพิเศษ ซึ่งก็คือการประชุมกับพนักงานที่ได้รับเกรดเอจากการประเมินผลงานประจำไตรมาส นั้น ๆ ครับ

ก่อนจะเล่าเรื่องนี้ต้องขอเท้าความนิดหน่อยก่อนนะครับว่าเมื่อก่อนเราจะประเมินผลการทำงานของพนักงานแค่ปีละครั้ง ซึ่งจะอยู่ในช่วงฤดูการจ่ายโบนัสประจำปีนั่นเอง แต่ปีทีแล้วเรามีการปรับรูปแบบการประเมินกันใหม่ โดยจะทำการประเมินผลงานทุกไตรมาสโดยแบ่งผลการทำงานเป็นเกรด เอ บี ซี ซึ่งจะมีผลต่อจำนวนโบนัสของพนักงานแต่ละคน

หลังจากมีการนำระบบใหม่มาใช้ ผมให้แต่ละสายงานเสนอชื่อพนักงานที่มีผลงานโดดเด่นเข้ามาเพื่อที่ผมจะได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานเหล่านี้ ซึ่งผมจะใช้เวลาประชุมกับพนักงานแต่ละคนอย่างน้อยคนละครึ่งชั่วโมง เพราะนอกจากจะอยากฟังว่าเขาคิดอย่างไรกับงานที่ทำ ผมอยากฟังด้วยว่าเขาคิดอย่างไรกับองค์กรและเขามีเป้าหมายต่อไปอย่างไรบ้าง อีกทั้งยังเป็นการเช็คด้วยว่าหัวหน้าที่เสนอรายชื่อเหล่านี้ขึ้นมาให้เกรดลูกน้องตัวเองตามความสามารถจริงหรือเปล่า

โดยทุกไตรมาสผมจะได้พบกับพนักงานหลายหลายระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการในพื้นที่ไปจนถึงระดับผู้บริหาร ซึ่งพวกเขาเหล่านี้จะมาจากทุกสำนักงาน ทุกสายงาน ซึ่งแต่ละคนล้วนมีประสบการณ์และมุมมองที่แตกต่างกัน หลายคนไม่ได้ประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่และแทบไม่เคยมีโอกาสพบปะพูดคุยกับซีอีโอเลย

ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันในหลายด้าน แต่เท่าที่ผมสังเกต ผมพบว่าพวกเขามีอย่างหนึ่งที่เหมือนกัน นั่นคือความรักในงานที่ทำ จริงอยู่ที่ใคร ๆ ก็คงพูดได้ว่ารักงาน (โธ่ ใครจะกล้าบอกกว่าเกลียด) แต่มันมีบางอย่างที่แสดงออกทางแววตาหรือสีหน้าของพวกเขาที่ทำให้ผมเชื่อว่า เขาหมายความตามที่พูดจริง ๆ

ผลงานของพวกเขายังแสดงให้เห็นว่าเขาเชื่อในสิ่งที่ทำและอยากจะทำมันให้ดีที่สุดหรือดีกว่าที่มีการคาดหวัง มีพนักงานคนหนึ่งบอกผมว่า เขาเป็นคนขี้เบื่อมาก ดังนั้นเขาเลยชอบงานที่เขาทำเพราะมันท้าทายความสามารถดี ทุกวันจะมีปัญหาใหม่ ๆ มาให้แก้ไม่ซ้ำกัน แต่แทนที่จะเหนื่อยเขากลับรู้สึกสนุกกับการหาทางออกให้กับปัญหาเหมือนเล่นเกมไขปริศนาที่ท้าทายให้เขาต้องมองหาทางออกใหม่ ๆ ตลอดเวลา ในขณะที่พนักงานอีกหลายคนที่ผมได้คุยด้วยก็มีความรู้สึกคล้าย ๆ กัน คือชอบสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เพื่อนร่วมทีมกับเจ้านายสามารถคุยกันได้โดยไม่ต้องระวังว่าจะเสียหน้า และชอบงานที่ท้าทายให้ต้องคิดต่อยอดไปเรื่อย ๆ

ผมมักจะถามพนักงานเหล่านี้ว่าอะไรคือสาเหตุที่ทำให้เขาอยากอยู่ที่นี้ต่อไป ที่ถามก็เพราะผมทราบว่าเป็นตลาดที่กำลังขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพอย่างบ้านเรา บุคคลเหล่านี้มีแต้มต่อสูงที่ทำงานเก่าไปหางานใหม่ได้ไม่ยากและอาจได้เงินเดือนสูงขึ้นด้วย แต่หลายคนบอกว่าเขาอยากจะทำงานที่นี่ต่อไป ตราบไตที่บริษัทยังให้ออกาสเขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

หลายคนที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้างานบอกว่าความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นไม่ใช่แค่ท้าทายศักยภาพส่วนตัวเท่านั้น แต่เป็นความท้าทายของทั้งทีมงาน โดยเขามองว่าเขาจะประสบความสำเร็จได้ เขาต้องมีทีมที่เข้มแข็ง ซึ่งถือว่าเป็นงานที่หนักมากเพราะเขาจะต้องพยายามจุดให้ลูกน้องทุกคนขึ้นมาอยู่ในระนาบเดียวกัน โดยพยายามลดช่องว่างระหว่างพนักงานที่ทำงานได้ดีแล้วกับพนักงานที่ยังต้องการการพัฒนาอีกเยอะ แต่ก็เพราะความท้าทายเช่นนี้เองที่ทำให้เขาอยากจะทำต่อไปจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือจนกว่าจะไม่มีอะไรที่น่าสนใจให้ทำแล้ว

ผมเคยถามพวกเขาว่ามองอนาคตตัวเองอย่างไรในอีกห้าปีข้างหน้า หลายคนบอกว่าอยากให้เห็นหน่วยงานที่ตัวเองสังกัดอยู่มีผลงานที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่น แต่มีพนักงานอยู่คนหนึ่งที่ตอบได้น่าสนใจว่า เขาไม่ได้คิดว่าตัวเองจะอยู่ตรงไหนขององค์กรในอีกห้าปีข้างหน้า เพราะอนาคตมันยังอีกยาวไกล เขามองว่าเขาควรใช้เวลาทั้งหมดมาทุ่มให้กับการทำงานนี้ให้ดีที่สุดก่อนจะดีกว่า

ผมเคยพูดไว้หลายที่และในหลายโอกาสว่า หน้าที่หลักอย่างหนึ่งของซีอีโอในความรู้สึกผมคือการรักษาคนเก่งให้อยู่กับเรานาน ๆ และหาทางพัฒนาพวกเขาให้สามารถนำเอาศักยภาพทั้งหมดมาใช้อย่างเต็มที่ ยิ่งนานวันเข้า ผมก็ยิ่งเชื่อว่าพนักงานคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่เรามี และผู้นำองค์กรควรจะต้องมีโอกาสลงมา รับฟังความคิดเห็นของพวกเขามากขึ้นเพื่อหาทางพัฒนาพวกเขาต่อไป พนักงานที่ได้เกรดซีไม่ได้หมายความว่า จะเป็นคนที่ไม่มีความสามารถเสมอไป หลังจากมีการนำระบบใหม่มาใช้ หัวหน้างานจะต้องเสนอแผนการพัฒนาความสามารถลูกน้องที่ได้เกรดซีขึ้นมา ซึ่งในหลายเคสเราพบว่าพวกเขาสามารถเขยิบตัวเองขึ้นเป็นเกรดบีหรือเอเลยก็ด้วย

ผมกำลังวางแผนว่าจะทำอีกโครงการหนึ่งขึ้นมาเรียกว่า Talent Mentoring Program ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะเสนอชื่อพนักงานที่เขาคิดว่ามีความสามารถโดดเด่นเข้ามาร่วมโครงการโดยมีผมเป็นที่เลี้ยงให้ตลอดโครงการครับ ซึ่งพนักงานเหล่านี้จะยังทำงานในหน้าที่ตามปกติแต่ผมจะมอบหมายโปรเจกต์อื่น ๆ ให้พวกเขาทำด้วย ระหว่างนั้นผมจะคอยติดตามดูผลงาน วิธีการคิด การจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าของเขาด้วยตัวเอง ตอนนี้อยู่ไม่ได้เริ่มนะครับ เป็นแค่ไอเดียก่อน แต่เท่าที่ชาวดีเสียดูก็มีหลายคนให้ความสนใจ คิดว่าคงจะเริ่มทำได้เร็ว ๆ นี้ แล้วจะเขียนมาเล่าให้ฟังนะครับว่า ผลที่ได้เป็นอย่างไร.