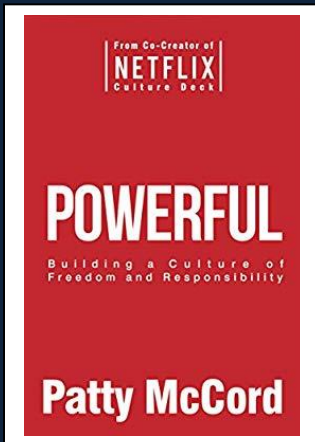




สรุปบทเรียนจากหนังสือ Powerful (Netflix)

บทที่ 6

การบริหารคนเก่งและการมอบหมายงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม

เรียบเรียงโดย ประคัลภ์ ปิ่นเทพลึงกูร

บทที่ 6 นี้ ผู้เขียนได้เน้นเรื่องของการบริหารคนเก่งที่ Netflix และแนวทางในการมอบหมายงานโดยมีรายละเอียดสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. หลักการในการบริหารคนเก่งมีอยู่สามข้อคือ
 - o เราต้องรับผิดชอบในการจ้างคนที่ยอดเยี่ยมเข้ามาทำงาน และจะต้องตัดสินใจให้เด็ดขาดว่า ใครควรจะออกจากเราไป โดยให้การตัดสินใจนี้เป็นของหัวหน้างานเป็นหลัก
 - o ในการจ้างคนเข้าทำงานจะต้องจ้างคนที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ เป็นที่สุดไม่ใช่แค่คนที่พอทำงานนั้นได้
 - o เรายินดีจะบอกลาทุกคนแม้แต่คนเก่งๆ ถ้าหากทักษะ และความสามารถของเขาไม่เหมาะสมกับงานที่เราต้องทำในอนาคต
2. เราพยายามที่จะรักษาคนเก่งๆ ที่มีทักษะและความสามารถสูงเอาไว้ นอกจากนั้นเรายังต้องขยันสร้างกำลังสำรองที่เป็นคนเก่ง คนมากฝีมือเอาไว้ไม่ให้ขาดด้วย เนื่องจากธุรกิจของเราเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก บางครั้งเราจึงต้องยินดีที่จะเลิกจ้างคนที่ทำผลงานดีเลิศหรือเก่งแค่ไหนก็ตาม แต่ไม่เหมาะสมสำหรับงานในอนาคตของบริษัทอีกต่อไปแล้ว
3. นี่คือเหตุผลที่เราย้ำว่า การรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กรยาวๆ ไม่ใช่สิ่งที่ดีในการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เราต้องรักษาพนักงานที่เหมาะสมกับเรามากกว่า ดังนั้นคนเก่งที่มีทักษะประสบการณ์อย่างที่เราต้องการและสามารถนำทักษะและประสบการณ์นั้นสร้างอนาคตให้กับเราได้ นั่นคือคนที่เราต้องเก็บรักษาไว้
4. เราอาจจะรู้สึกว่าการบอกเลิกจ้างคนเก่งๆ และคนดีที่ไม่เหมาะสมกับเราแล้วเป็นเรื่องยาก ซึ่งในทางปฏิบัติก็เป็นเรื่องยากจริงๆ แต่วิธีเดียวที่จะทำให้ได้ผลในเรื่องนี้ก็คือ บริษัทจะต้องมั่นใจว่า เราได้จ้างคนเก่งๆ ระดับเทพไว้เสมอ ซึ่งจะทำให้พนักงานมั่นใจได้ว่า เขาสามารถที่จะได้โอกาสในการไปทำงานที่อื่นอย่างง่ายดาย ในเวลาที่ต้องลาจากบริษัทไป ถ้าเราทำได้แบบนี้พวกเขาจะกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญ และสามารถที่จะลาจากบริษัทไปได้อย่างงดงาม
5. ที่ Netflix เชื่อว่าความสุขในการทำงานของพนักงานไม่ได้อยู่ที่ ตูแช่เบียร์ ห้องนั่งเล่น สนามเด็กเล่นต่างๆ เหล่านี้เลย แต่การที่พนักงานจะมีความสุขนั้น มันอยู่ที่ตัวงานที่เขาทำ และผลงานที่เขาสร้างได้อย่างยอดเยี่ยม รวมถึงการได้ทำงานร่วมกับคนที่ยอดเยี่ยมต่างหาก ที่จะทำให้เขารู้สึกมีความสุขในการทำงาน
6. ผู้เขียนยังย้ำอีกว่า ความสุขในที่ทำงานที่แท้จริงนั้นมาจาก การได้ร่วมลงมือลงแรงแก้ไขปัญหาร่วมกับคนเก่งที่มีฝีมือที่ เรารู้ว่าพวกเขาเองก็ร่วมลงแรงในการแก้ไขปัญหานั้นด้วยเช่นกัน รวมถึงการได้รับรู้ว่าลูกค้ายรักผลิตภัณฑ์และบริการที่พวกเราทุกคนตั้งหน้าตั้งตาทำงานกันอย่างหนัก เพื่อสร้างมันขึ้นมา สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานมีความสุขมากกว่าการมีเซฟประจำปีบริษัทหรือการมีอาหารกินฟรี

7. ที่ Netflix เราจ่ายค่าจ้างสูงก็จริง แต่เราไม่ได้เอาค่าจ้างเป็นตัวดึงดูดทุกเข้ามาทำงานที่นี้ เวลาที่เราจ้างใครก็ตามก็มาทำงาน เราจะคุยกันถึงเรื่องงาน และความรับผิดชอบ รวมถึงสิ่งที่จะสร้างให้กับองค์กร ก่อนที่จะพูดถึงเรื่องค่าจ้าง ดังนั้นใครก็ตามที่มัวแต่ถามเราว่าเขาจะได้ค่าจ้างเท่าไร มัวแต่หวังว่าตัวเองจะไม่ได้เงินขึ้น หรือมัวแต่คิดเรื่องเงิน โดยที่ไม่ได้ทุ่มเทความสนใจให้กับงานอย่างแท้จริง คนเหล่านี้เราจะไม่จ้างเข้ามาทำงานอย่างเด็ดขาด เราจะบอกเขาว่า คุณไม่เหมาะสมกับเรา เพราะดูเหมือนคุณให้ความสำคัญกับการกอบโกยเงินมากๆ ในเส้นทางสายอาชีพของคุณ ณ ตอนนี้ ถ้าเป็นอย่างนั้นคุณไปหาคู่แข่งของเราน่าจะเหมาะสมกว่า

8. เราพยายามที่จะจ้างคนที่ใช่ที่สุดเข้ามาทำงาน แม้ว่าเราจะถูกเทียบกับ Google อยู่ตลอดเวลาในการจ้างคน แต่เราก็เน้นเรื่องของคนเก่งและคนที่เหมาะสมกับเรา เนื่องจากเรามีผลิตภัณฑ์ขึ้นเดียวในการส่งมอบให้กับลูกค้า เพราะฉะนั้น ถ้าคนไหนไม่ได้รักชอบงานแบบนี้ เราก็จะไม่รับเข้าทำงานเหมือนกัน แม้ว่าเป็นคนเก่งแค่ไหนก็ตาม

9. ที่ Netflix เวลาเราได้เรซูเม่มาจากผู้สมัคร เราจะไม่ดูว่าในอดีตเขาทำอะไรสำเร็จมาบ้าง เพราะเราเชื่อว่าความสำเร็จในอดีตจะไม่ได้เป็นตัวรับประกันถึงความสำเร็จในอนาคต แต่เราจะพิจารณาว่าวิธีการคิดและแก้ไขปัญหาของคนคนนั้นเป็นอย่างไรมากกว่า เขามีตรรกะในการคิด และมองปัญหาที่แตกต่างไปจากคนอื่นอย่างไร เขาสามารถที่จะเรียนรู้และเติบโตใหญ่ไปสู่นาคตที่มีความซับซ้อนมากขึ้นได้ซักแค่ไหน

10. ผู้เขียนยังย้ำอีกว่า ในการคัดเลือกผู้สมัคร การสัมภาษณ์งานสำคัญเหนือกว่าการประชุมใดๆ ผู้จัดการที่จะร่วมสัมภาษณ์พนักงาน จะต้องเข้าร่วมเสมอห้ามขาดหรือออกจาก การสัมภาษณ์เด็ดขาด โดยอ้างว่า ติดประชุมอื่นๆ เพราะนี่คือความสำคัญอันดับแรกของเรา เป้าหมายของเราก็คือ ทำให้ทุกคนที่เข้ามาสัมภาษณ์งานเดินออกไปด้วยความรู้สึกว่าอยากได้งานที่นี้ แม้ว่าเราจะเกลียดเขาคนนั้นแค่ไหนก็ตาม เราอยากให้เขาคิดว่านี่เป็นประสบการณ์สุดวิเศษ ยอดเยี่ยม เปี่ยม

ประสิทธิภาพ ทุกอย่างตรงเวลา และมีแต่คำถามเด็ดๆ ทั้งนั้น ทุกคนที่ถามเราล้วนแต่ฉลาด และให้เกียรติเรา นี่คือนิสัยที่เราอยากให้ผู้สมัครทุกคนรู้สึกแบบเดียวกัน

11. ฝ่ายบุคคล จะต้องเป็นคนที่เข้าใจธุรกิจ เป็นนักธุรกิจที่แท้จริง ที่เข้าใจหลักการทำงานของธุรกิจ เข้าใจกระบวนการและขั้นตอนการทำงานธุรกิจทั้งหมด แม้ว่าจะเป็นเรื่องเชิงเทคนิคมากแค่ไหนก็ตาม พวกเขาจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และสามารถที่จะคิดสร้างสรรค์แนวทางในการเอาธุรกิจมาเชื่อมโยงกับกระบวนการในการบริหารคนให้ได้ ถึงจะทำให้เราได้คนที่เหมาะสมในการที่จะนำพาธุรกิจไปสู่อนาคตที่ยั่งยืนได้