

POWERFUL

Building a Culture of
Freedom and Responsibility

Patty McCord

สรุปบทเรียนจากหนังสือ Powerful (Netflix)

บทที่ 7-8 (ตอนจบ)

การบริหารค่าตอบแทน และการจากลาด้วยดี

เรียบเรียงโดย ประคัลภ์ ปิ่นเทพสิงกูร

บทที่ 7 นี้ ผู้เขียนได้กล่าวถึงการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนให้กับพนักงาน และในบทที่ 8 ซึ่งเป็นบทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ ก็ได้เขียนเกี่ยวกับเรื่องราวของการจากลาจากพนักงานที่ควรจะจากบริษัทว่าจะจากด้วยดีอย่างไรโดยแยกเป็นประเด็นไว้ดังต่อไปนี้

1. ผู้เขียนเห็นด้วยกับการอ้างอิงฐานเงินเดือนจากผลการสำรวจค่าจ้างที่มีในตลาด เพราะเป็นแหล่งข้อมูลที่สามารถใช้ในการอ้างอิงและเปรียบเทียบลักษณะของการจ่ายได้ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมี
2. แต่ในการนำเอาผลการสำรวจค่าจ้างไปใช้นั้นต้องระวังให้ดี เพราะผลสำรวจมันเป็นเพียงค่าสถิติ ซึ่งถูกสำรวจ ณ เวลาหนึ่ง และเก็บข้อมูลจากพื้นฐานของการทำงาน เราไม่สามารถทราบได้เลยว่า พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดี และมีวินัยที่ดี หรือการที่เขาใจจิดใจให้บริการชั้นเลิศนั้น เราควรจะจ่ายเท่าไร สิ่งเหล่านี้มันไม่ได้ปรากฏอยู่ในผลการสำรวจค่าจ้างเลย ดังนั้นการจะหยิบเอาเงินเดือนจากรายงานผลการสำรวจค่าจ้างมาใช้นั้นจึงต้องพิจารณาให้ดี
3. ผลสำรวจค่าจ้างเป็นข้อมูลในอดีตซึ่งถ้าเราจะเอามาใช้ก็ต้องระวัง เพราะผู้เขียนเห็นว่าการกำหนดค่าจ้างเราควรจะกำหนดค่าของอนาคตมากกว่า จะต้องมองว่าพนักงานคนนี้มีคุณค่าสำหรับบริษัทในอนาคตสักแค่ไหน
4. ดังนั้นในการกำหนดว่าเราจะจ่ายให้ใครเท่าไร เราอาศัยข้อมูลจากตลาดได้ก็จริง แต่สิ่งที่สำคัญกว่า ก็คือ เราต้องกำหนดเป้าหมายและคุณสมบัติของคนที่เราต้องการว่าจ้างให้ชัดเจน แล้วนำเอาข้อมูลในตลาดมากำหนดเป็นวิธีการจ่ายของบริษัทเราให้ได้ เพื่อให้เราได้คนที่ตรงกับที่เราต้องการมากที่สุด
5. ผู้เขียนเชื่อว่าถ้าเรามุ่งเน้นกับการจ้างคนที่เก่งที่สุด และจ่ายเงินเดือนสูงที่สุดเท่าที่เราจะสามารถจ่ายได้ ผลที่ได้ก็คือพนักงานส่วนใหญ่จะผลักดันให้ธุรกิจเติบโตได้มากกว่าผลตอบแทนที่เขาได้รับ สิ่งสำคัญคือเราต้องจ้างคนเก่งที่สุดจริง ๆ
6. ผู้เขียนย้ำว่าการที่ผู้นำสื่อสารแผนงาน และกลยุทธ์ของบริษัทอย่างชัดเจน ว่าบริษัทกำลังจะมุ่งหน้าไปในทิศทางไหน อุปสรรค ปัญหา โอกาส ของบริษัทในวันข้างหน้า มีอะไร สิ่งเหล่านี้จะช่วยพนักงานประเมินตนเองได้ว่า ตัวเขาเองอย่างเหมาะสมที่จะทำงานกับบริษัทนี้หรือไม่ ซึ่งจะช่วยให้เขาตัดสินใจได้ว่าเขาควรจะอยู่ หรือควรจะไป ได้อย่างขึ้น
7. การประเมินผลงานที่ดี คือการที่เราต้องคุยกับพนักงานบ่อยๆ ยิ่งบ่อย ยิ่งดี เพื่อให้เขาเห็นภาพของผลการทำงานที่เขาทำขึ้นมา เมื่อมีประเด็นปัญหาเรื่องของผลงาน การนำประเด็นเหล่านี้ไปคุยกับพนักงานได้เร็วเท่าไร พวกเขาก็จะยิ่งเข้าใจได้ดียิ่งขึ้นว่าสิ่งไหนที่ตนเองทำได้ไม่ดีพอ และสิ่งไหนที่ตัวเองควรจะแก้ไขมันอย่างเร่งด่วน ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับในผลงานของตนเองได้อย่างดี

8. แต่บริษัทส่วนใหญ่ จะทำ Performance Review กันปีละครั้ง เมื่อตอนปลายปี และเป็นช่วงเวลาเดียวที่พนักงานได้รับทราบสิ่งที่ตนเองทำมาตลอดทั้งปีในครั้งเดียวเลย ซึ่งวิธีนี้จะทำให้พนักงานมีสิทธิ์ที่จะเถียงกับเราได้ว่า ทำไมไม่บอกตั้งแต่ตอนโน้นล่ะ มาบอกตอนนี้มันจะได้ประโยชน์อะไร แล้วพนักงานก็จะไม่ยอมรับผลการประเมิน ซึ่งก็จะมีผลต่อเรื่องของการขึ้นเงินเดือนและให้รางวัลตามมาทันที
9. ผู้เขียนมีเกณฑ์ในการพิจารณาว่าใครควรอยู่ใกล้คนไปโดยดูจาก คนๆ นั้นชอบทำงานอะไร และงานอะไรที่เขาทำได้ดีเป็นพิเศษ และอะไรที่เราอยากให้เขาทำได้ดีมากขึ้นไปอีก แล้วเราก็พิจารณาผลงานของเขาตามคำถามเหล่านี้ แล้วดูว่าเขาจะไปกับอนาคตของบริษัทได้ดีสักแค่ไหนถ้าคิดว่าไปด้วยกันไม่ได้จริงๆ ก็ต้องจากกันด้วยดี
10. ผู้เขียนมองว่าการที่เรายังคงเก็บพนักงานที่ไม่สามารถสร้างผลงานให้กับองค์กรได้ในอนาคต เท่ากับเป็นการทำร้ายพนักงานคนนั้นเช่นกัน เพราะเขาอยู่ที่นี่ ก็ไม่มีผลงาน แถมยังไม่สามารถ ไปที่อื่นได้ แต่ถ้าเราปล่อยให้เขาไป เขาอาจจะกลายเป็นดาวเด่นของที่อื่นก็ได้