

มูลนิธิศูนย์บูรณาการพัฒนามนุษย์ ร่วมมือกับ บริษัท อินทิเกรเทค แมนเนจเม้นท์ เซ็นเตอร์ จำกัด จัดกิจกรรมการอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารคนบริหารองค์กร ครั้งที่ ๑ ในวันที่ ๒๑ ธันวาคม ๒๕๕๙ ที่ผ่านมานั้น ทางผู้จัดได้ทำการสรุปผลจากการจัดกิจกรรมดังกล่าวและนำมาเผยแพร่เพื่อประโยชน์ต่อผู้สนใจดังนี้

สวัสดีค่ะทุกท่าน

ขอขอบคุณที่เข้ามาสัมมนากิจกรรมกับเรานะคะ ในครั้งนี้ได้ทำสรุปเนื้อหาประเด็นสำคัญๆ ต่าง ๆ ที่ได้พูดคุยกันในวันนั้นจากความเข้าใจมาบอกเล่า / แบ่งปันกับเพื่อนๆ ค่ะ (ขออนุญาตเป็นเพื่อนด้วยคนนะคะ :) และเผื่อเป็นประโยชน์กับเพื่อนๆ ที่ไม่ได้มาเข้าร่วมสัมมนาด้วยค่ะ

การบริหารธุรกิจให้ยั่งยืน ตามสไตล์ MFEC โดยคุณศิริวัฒน์ วงศ์จารุกร, CEO บริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน)

MFEC เป็นบริษัทผู้ให้บริการที่ปรึกษาและพัฒนาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของไทยอย่างครบวงจร ซึ่งที่ผ่านมา MFEC มีการเติบโตต่อเนื่อง และก้าวสู่การเป็นบริษัทไอทีชั้นนำแห่งประเทศไทย ที่มีรายได้รวมกว่า

5,000

ล้าน ในปี

2557

และได้รับรางวัล

ESG

100 (

Certificate of ESG

100

Company)

บริษัทฯ ที่มีความโดดเด่นในการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาล

3 กระบวนท่าที่ทำให้ MFEC แตกต่าง

1. ความสามารถในการคัดเลือกคนเก่งที่มี Core Value เดียวกัน

2. หัวหน้างานมีความใจกว้าง แต่เด็ดขาด

3. มีโครงสร้างองค์กรแบบ Flat Organization

เส้นทางการเติบโตของ MFEC ที่ผ่านมา คุณศิริวัฒน์ วงศ์จารุกร ในฐานะประธานกรรมการบริหาร มีความเชื่อกับการบริหารธุรกิจแบบ Aggressive การอ้างอิงตัวเลขการเติบโตเป็นหลัก

และการบริหารงานแบบ

Flat Organization

เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนธุรกิจด้วยความรวดเร็ว

(ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องจำเป็น เพราะในธุรกิจ

IT

การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา) เดินหน้าธุรกิจด้วยกลยุทธ์การสวนกระแส วิฤตเศรษฐกิจปี

40

ตลาดไม่กำลังซื้อ แต่

MFEC

รับคนเพิ่ม และเลือกรับแต่คนเก่ง ได้เกียรตินิยม และก็ได้ผล

MFEC

มีอัตราการเติบโตแบบ

100%

ทั้งในเชิงผลกำไร และการเพิ่มบุคลากร สามารถเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ได้ในเวลาที่รวดเร็ว แต่แล้วก็ต้องพบกับความท้าทายใหญ่หลวง เกิดวิกฤตการ

Turnover

รับงานมาได้แต่ไม่มีคนทำงาน จึงเป็นจุดเริ่มต้นในการหันมาให้ความสนใจกับการบริหารบุคลากร ลองผิดลองถูกมากมาย และเริ่มเข้าใจมากขึ้นว่า

1. การดำเนินธุรกิจด้วยการให้ความสำคัญไปที่ความเร็วแต่เพียงอย่างเดียว นั้น องค์กรจะเกิดความร้อนแรงจะก่อให้เกิดความเครียด และทำให้คนเกิดอาการ Burn-out

ความสวยงามของการเติบโตอย่างช้า ๆ คือการทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความเร็วและความช้าจึงทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน

2. การทำงานของพนักงานมีความคาดหวังของความสามารถถึง 40% หมายความว่าหากพนักงานที่มีผลงานในเกรด C หากตั้งใจทำงานก็สามารถผลิตผลงานเกรด A ได้

ซึ่งโดยทั่วไปของพนักงานที่มาทำงานใช้ความสามารถเพียง

60%

เท่านั้น ซึ่งนั่นหมายความว่าหากองค์กรใดมีความสามารถทำให้พนักงานใช้ความสามารถได้ถึง

100%

หรือเพิ่มขึ้นแค่เพียง

20-30%

ขณะที่จ่ายเงินเดือนเท่าเดิม องค์กรก็จะได้เปรียบแล้ว

3. การสร้าง Motivation และการปลูกฝังความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของให้กับพนักงานในสไตล์ MFEC คือ

- มีความเด็ดขาดในการให้คุณและให้โทษทันที เพราะมีความเชื่อว่า หากสิ่งแวดล้อมไม่เอื้อ โอกาสที่จะเจริญเติบโตก็ยาก และการให้คุณให้โทษทันที เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้เกิดบรรยากาศ/สิ่งแวดล้อมในการทำงานและการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ของพนักงาน เงินไม่สามารถซื้อใจพนักงานให้รักและทุ่มเทให้กับงานได้ เพราะเมื่อองค์กรยังเล็กยังไม่มีศักยภาพในจ่ายค่าตอบแทนสูง ๆ ทำให้ไม่สามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว แต่พอบริษัทฯ เติบโตขึ้นกลับรักษาค่านี้ไว้ไม่ได้ นั้นหมายความว่า การที่องค์กรเติบโตมาได้ เป็นเพราะพนักงานอยู่ด้วยใจ ดังนั้นหัวหน้างานควรจะมีใจกว้าง และมีความเด็ดขาดในการให้คุณให้โทษทันที การขึ้นเงินเดือน โบนัส การดักเตือน และการลงโทษ ล้วนเป็นหน้าที่สำคัญของหัวหน้างานทั้งสิ้น ซึ่งไม่ควรจะละเลยเรื่องหนึ่งเรื่องใด

- มีความชัดเจนในการคัดเลือกคนเข้าองค์กร คัดเลือกคนเก่งและมี Core Value เดียวกันเข้ามาในองค์กร เพราะโดยทั่วไปคนมักจะไขว่คว้าหาคนที่เหมือนกัน ถ้าเราเลือกคนที่มีความต้องการหรือทำสิ่งที่มีคุณค่าเหมือน ๆ กันเค้าจะรวมพลังกันสร้างสิ่งที่มีคุณค่าเหล่านั้นขึ้นมา การจะชักชวนใคร หรือจูงใจ สิ่งสำคัญจะอยู่ที่การบอกให้ได้ว่าสิ่งที่ต้องการจะให้ทำนั้นมีคุณค่าอย่างไร ซึ่งนั่นจะเป็นวิธีการสร้าง

Inspiration

ที่ดีมาก เพราะคนเหล่านั้นก็จะไปพยายามทำอย่างเต็มที่ คนเก่งทำงานดีมักจะชวนคนที่เหมือนกันเข้ามาร่วมในทีม ไม่มีใครอยากอยู่ในทีมที่ไม่ใช่เป็นทีมผู้ชนะ คนเก่งกับคนเก่งสามารถอยู่ด้วยกันได้ด้วย

Core Value

ที่เหมือนกัน นั้นหมายถึงเราต้องมั่นใจก่อนว่าเลือกคนที่เหมือนกันเข้ามา การทำงานจะเป็นบรรยากาศของการช่วยเหลือกันอย่างเต็มที่กำลัง แต่ถ้าไม่เหมือนบรรยากาศจะเต็มไปด้วยความขัดแย้ง

4. บทบาทของหัวหน้างานมีความสำคัญมาก ซึ่งจะต้องมีความสามารถในการรับคนเข้าและเอาคนออก เพราะความเสียหายที่เกิดจากการรับคนพลานั้น เท่ากับเงินเดือนของคน ๆ นั้น $\times 7$ และอาจจะมากกว่านั้น หากยังไม่มีดำเนินการใด ๆ ดังนั้น

- คุณสมบัติของหัวหน้างานที่ MFEC มองหา = ต้องมีความอึด + ใจกว้าง

หมายถึงต้องมีความสามารถเลือกคนเข้ามาทำงานและยังถ้ามีคุณสมบัติซื้อใจคนให้มาร่วมทีมด้วยได้ ทีมก็มีแต่เจริญ บริษัทาก็เจริญไปด้วย

และในทางตรงกันข้ามหากพลารับคนที่ไม่

Fit กับองค์กรเข้ามาก็ต้องรับผิดชอบในการพิจารณา

ปลดคนออกได้ด้วยเช่นกัน (ให้คุณให้โทษเป็น)

- คุณสมบัติของพนักงานในแบบของ MFEC = ใจกว้าง + มีความกตัญญู + มีฐานะไม่ร่ำรวย เพราะเชื่อว่าคนใจกว้างจะสามารถซื้อใจคนได้ คนที่มีความกตัญญูมี Source of Energy และคนที่มีฐานะไม่ร่ำรวยมากจะมีความอดทน มีความมุ่งมั่น มีแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโต

5. วิธีการ Deploy นโยบายลงสู่พนักงานให้ได้ผล คือ การมีแผนงาน การกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการที่ชัดเจน การสื่อสารเพื่อสร้าง Commitment ก่อนเริ่มการทำงานให้กับลูกทีมได้เข้าใจและยอมรับ การมี

Flat Organization

ทำให้การสื่อสารทำได้ทั่วถึง ตลอดจนบทบาทหัวหน้างานที่มีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ และสามารถเข้าถึงใจลูกน้องได้

6. ความท้าทายในการบริหารคนต่าง Generation ที่มีความสนใจและเป้าหมายที่แตกต่างกัน : คนไม่ว่ายุคไหนก็มีความเหมือนกัน คือ มีรัก โลภ โกรธ หลง เหมือน ๆ กัน ดังนั้นสิ่งสำคัญก็จะอยู่ที่หัวหน้าจะต้องมีความใจกว้าง ซื่อใจลูกน้องได้ มีความเข้าใจในลูกน้องแต่ละคนว่าต้องการอะไรและให้ในสิ่งที่เค้าต้องการ

7. มุมมองต่อการวัดผลความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร สูตรในการสร้างความเสร็จ 30% เกิดจากการบริหารตนเอง 70% เกิดจากการบริหารคนอื่น ซึ่งทีมงานที่เก่งหัวหน้าต้องมี

- ความสามารถวางแผนงาน การตั้งเป้าหมาย

- การสื่อสารให้กับลูกน้องได้เข้าใจอย่างชัดเจนถึงแผนงาน เป้าหมาย ผลลัพธ์และระยะเวลาที่คาดหวัง

- สอนงานลูกน้องเป็น จูงใจคน เข้าถึงใจลูกน้องได้ สร้าง Inspiration ในการทำงาน (อันนี้คิดว่า Coaching, On-The Job ก็น่าจะเหมาะสม)

- วัดความสำเร็จของการพัฒนา ที่ผลลัพธ์ของงานและต้องมีความเด็ดขาดในการพิจารณาให้คุณและให้โทษกับพนักงานเพื่อความทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างสุดกำลังหลักคิดด้านคน และการสร้างคนในแบบ

MFEC

1. วินิจฉันให้ดีกว่าคน ๆ นั้น มี Core Value ที่ Fit กับองค์กร

ซึ่งเป็นไปได้ว่าจะหมายถึงคนที่มีคุณสมบัติพิเศษเหล่านี้จึงจะเป็นคนที่มีแนวโน้มจะทำงานได้ผลลัพธ์ที่ดีและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับองค์กรที่ต้องการการเติบโตที่รวดเร็ว เช่น ใจกว้าง ความมุ่งมั่น ความมี Passion ในการทำงาน การคิดเร็วทำเร็ว กล้าตัดสินใจ มีความชัดเจนเด็ดขาด จริงใจ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติเชิงบวก ชอบการทำงานเป็นทีม ซึ่งเมื่อพิจารณาคุณสมบัติเหล่านี้แล้ว หลายคุณสมบัติเป็นสิ่งที่บุคคลถูกหล่อหลอมมาตั้งแต่ตอนเป็นเด็กซึ่งติดตัวบุคคลมาอยู่แล้ว การพัฒนาคนให้มีคุณสมบัติเหล่านี้อาจทำได้ยาก และใช้เวลาซึ่งอาจไม่ Fit กับองค์กรที่ต้องการการเติบโตอย่างรวดเร็ว

2. การพิสูจน์ความสามารถ :

- เมื่อพิจารณาแล้วว่าใช่ จากนั้นก็สอนงานให้ พร้อมทั้งการชี้แจงแผนงาน เป้าหมายในการดำเนินงาน และสร้างพันธสัญญาเพื่อเป็นการกระตุ้นการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ในระยะเวลาที่กำหนด

- การพิจารณาผลงาน : หัวหน้างานจะต้องมีความปรารถนาดีต่อลูกน้องและให้ Feedback ทันทีเพื่อให้ลูกน้องรู้ว่าสิ่งที่เค้าทำอยู่ตอนนี้เป็นอย่างไร และทำความเข้าใจคนแต่ละคนแตกต่างกัน มีสิ่งที่กลัวสิ่งที่แสวงหาแตกต่างกัน เปิดใจรับฟังให้มาก หัวหน้าต้องเข้าไป

Connect

และเข้าไป

Communicate

ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการสร้าง

Relationship

เป็นเรื่องที่ต้องลงทุนในการเอาใจใส่เป็นรายบุคคล เพราะแต่ละคนมีความคาดหวังและสิ่งที่ต้องการแตกต่างกัน บางคนให้คุณค่ากับการสัมผัสทางกาย/ ถ้อยคำที่เสริมสร้าง/

Quality Time

/ ของขวัญ / การอบรมสั่งสอน /

Service

ดังนั้นหัวหน้าที่จะได้ลูกน้องจะต้องเรียนรู้วิธีการสื่อสารว่าวิธีใดจะเหมาะสมกับใคร

คราวนี้เราจะไปคุยกันต่อที่ท้ออย่างไรให้รู้ว่าคนไหนใจกว้าง และได้ไปลองทำการบ้านมาแชร์กับเพื่อน ๆ ด้วยค่ะ เริ่มกันที่นิยามของคำว่าใจกว้างกันก่อนละกันนะคะ

ใจกว้าง : เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือ แบ่งปัน มีทัศนคติเชิงบวก ปรารถนาดีต่อผู้อื่น เสียสละ ยอมเสียเปรียบได้ ยอมรับนับถือตนเอง ให้เกียรติผู้อื่น รับฟังเหตุผล และความคิดเห็นที่แตกต่าง

คำพิพากษาวิจารณ์ที่มีเหตุผล

ยอมรับข้อผิดพลาด มีความรับผิดชอบในการกระทำของตน เปลี่ยนแปลงความคิดเห็นได้เมื่อมีเหตุผลถูกต้องกว่า

และก็มีมาถึงคำถามที่จะสามารถทราบถึงพฤติกรรมความใจกว้าง

คำถามที่ถามถึง Situation / Task :

1. การทำงานที่ผ่านมาคุณเคยมีประสบการณ์อะไรไหม ที่ไม่มีใครเห็นด้วยกับข้อเสนอ/ความคิดของคุณเลย
2. ประสบการณ์ครั้งใดบ้างที่เป็นข้อผิดพลาดที่คุณจำได้ดีที่สุด ช่วยเล่าให้ฟังหน่อย
3. มีสถานการณ์รอบข้างอะไรบ้าง

คำถามที่ถามถึง Action :

1. คุณจัดการกับสถานการณ์นั้นอย่างไร
2. อะไรที่คุณทำเป็นครั้งแรก....สิ่งที่สอง
3. คุณมีบทบาทอะไรในเรื่องนั้น และคุณทำอะไร
4. คุณยืนหยัดในเหตุผลของคุณหรือยอมถอยให้พวกเขา
5. คุณทำอะไรในการอธิบายเหตุผลให้พวกเขาเข้าใจ
6. คุณคิดอย่างไรกับเหตุผลของพวกเขา แล้วคุณทำอะไรต่อไป

คำถามที่ถามถึง Result :

1. ผลเป็นอย่างไร
2. อะไรคือปัญหา / ความสำเร็จที่เกิดจากเรื่องนี้บ้าง
3. คุณได้รับ Feedback อะไรบ้าง
4. คุณทราบได้อย่างไรว่าสิ่งที่คุณทำมีประสิทธิภาพ
5. อะไรคือสิ่งที่คุณเรียนรู้จากเรื่องนี้

หวังว่าจะพอเป็นประโยชน์กับเพื่อน ๆ ไม่มากก็น้อยนะคะ พบกันใหม่ในกิจกรรมครั้งหน้านะคะ

เรียบเรียงโดย นัสดา วรดิตตานนท์

21 ธันวาคม 2559