

พนักงานถูกเสมอ

เขียนโดย จิน่า แมคเกรเกอร์, บิสสิเนสวีค นิวยอร์ก

ที่เอชซีแอล เทคโนโลยีส์ในอินเดีย พนักงานเป็นผู้ให้คะแนนเจ้านายและทุกคนจะเห็นการจัดอันดับนี้ด้วย วินิต นายาร์ ซีอีโอแห่งเอชซีแอล เทคโนโลยีส์ บริษัทเฮดจ์ฮอर्सจากอินเดียผู้นี้ต้องฝึกหัดทักษะในการบริหารเวลาให้ดีขึ้น เนื่องจากในปีที่แล้ว เพื่อนร่วมทีมให้คะแนนความสามารถในการควบคุมแต่ละโปรเจกต์ให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนดแค่เพียง 3.6 จาก 5 คะแนน ซึ่งเป็นหนึ่งในหัวข้อที่เขาได้คะแนนต่ำที่สุดโดยผู้จัดการ 81 คนเป็นผู้ให้คะแนนเขา และทุกๆ คนในเอชซีแอลก็รู้คะแนนนี้ด้วย

คะแนนของนายาร์และของผู้บริหารอื่นๆ อีก 20 คนที่เอชซีแอลประกาศไว้บนอินทราเน็ตของบริษัท เพื่อให้ทุกๆ คนในบริษัทตรวจสอบได้ นอกจากนี้พนักงานสามารถดูได้ด้วยว่าเจ้านายของตนได้คะแนนเท่าไร หลายๆ บริษัทนำวิธี “การประเมินผล 360 องศา” มาใช้ ด้วยการรวบรวมการประเมินจากเพื่อร่วมงาน ผู้จัดการและลูกน้อง แต่เอชซีแอลอาจจะจะเป็นเพียงบริษัทเดียวในโลกที่ประกาศผลให้เป็นที่รับทราบกันทั่วทั้งองค์กร แน่หนอนว่าความกังวลได้ก่อตัวขึ้นในที่ทำงาน “ภาพที่ออกมาคือ ผมกลายเป็นคนที่มักจะให้งานหนักๆ กับลูกน้อง” อาร์ ศรีกฤษณะ ซึ่งดูแลแผนกการบริการด้านโครงสร้างพื้นฐานในสหรัฐอเมริกา กล่าวถึงผลคะแนนเมื่อเร็วๆ นี้ “ครั้งแรกผมรู้สึกแย่มาก”

การให้คะแนนที่ผู้จัดการนี้เป็นเพียงหนึ่งในหลายวิธีใหม่ๆ ที่เอชซีแอลนำมาใช้ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาเพื่อทำให้ที่ทำงานมีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ในเวลาที่ซีอีโอของหลายๆ บริษัทเฝ้าแต่พูดเรื่อง “ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้” ซ้ำแล้วซ้ำเล่า แลมยังบอกว่างานที่สำคัญที่สุดของซีอีโอคือ ส่งเสริมพนักงาน แต่นายาร์ยินดีที่จะพิสูจน์คำพูดของเขาด้วยการกระทำมากกว่า “ในยุคสมัยของพวกเขา ลูกน้องจะต้องคอยประจบเจ้านาย” นายาร์กล่าว “สิ่งที่เราพยายามจะทำให้ได้มากที่สุดคือ ให้เจ้านายประจบลูกน้องบ้าง”

ทำเป็นตัวอย่าง

แนวความคิดของนายาร์ก่อให้เกิดกระแสวิพากษ์วิจารณ์ไปทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารจากบริษัทเทคโนโลยีที่ใหญ่ที่สุดของโลกถึง 2 แห่ง ซึ่งไม่ประสงค์จะออกนามกล่าวว่า ได้เดินทางไปยังเมืองนอยด้า เมืองที่พลุกพล่านและเต็มไปด้วยฝุ่นไถ่ๆ เมืองนิวเดลีเพื่อศึกษาการทำงานของเอชซีแอล ลูกค้านั่งแต่สแกนเดีย บริษัทประกันสุขภาพดีวีเดน ไปจนถึงเพียร์สัน บริษัทสิ่งพิมพ์ของอังกฤษก็ได้เข้าไปเยือนภายในบริษัทเช่นกัน และกรณีศึกษาของเอชซีแอลที่ศาสตราจารย์ 2 ท่านจากฮาร์วาร์ด บิสสิเนส สคูล เขียนขึ้นก็ได้ถูกนำไปใช้ในการสอนหลักสูตรยอดนิยมในหมู่ผู้บริหาร และกำลังพิจารณาเพื่อนำมาใช้ในวิชาบังคับของหลักสูตรเอ็มบีเออีกด้วย “เราได้เห็นวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์จากประเทศเกิดใหม่มากขึ้น... ในการจัดโครงสร้างและนำพาองค์กร” ลินดา เอ ฮิลล์ ผู้เขียนกรณีศึกษาร่วมกับศาสตราจารย์ตารุน ชันนะ กล่าว

ในประเทศที่กำลังเติบโตแบบก้าวกระโดดเช่นอินเดีย ความท้าทายในการดึงดูดและรักษาพนักงานไว้ทำให้บริษัทหยิบยื่นสวัสดิการมากมายให้พนักงาน เช่น ค่าจ้างที่สูงขึ้น ภายในอาณาเขตของบริษัทมีโรงภาพยนตร์และมีลานโบว์ลิ่ง เป็นต้น เอชซีแอลเป็นบริษัทเฮดจ์ฮอर्सด้านเทคโนโลยีที่ใหญ่ที่สุดในอินเดียเป็นอันดับที่ 5 แต่เนื่องจากเริ่มต้นในธุรกิจการบริการซอฟต์แวร์ช้ากว่ารายอื่นๆ จึงทำให้บริษัทต้องทำงานหนักมากยิ่งขึ้นเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและเพื่อจะเป็นที่ยอมรับในกลุ่มผู้

หางาน แผนการขยายตัวของเอชซีแอลยังไม่มั่นคงนัก ภายในปีหน้าเอชซีแอลตั้งเป้าว่า จะรับพนักงานเพิ่มอีก 10,000 คน จากปัจจุบันที่มีอยู่ 45,600 คน

เท่าที่ผ่านมา วิธีของนายารุดูเหมือนจะได้ผลดี เมื่อครั้งที่นายารุเข้ามารับตำแหน่งประธานในปี 2005 อัตราการลาออกจากงานของเอชซีแอลอยู่ที่ 20.4% จัดอยู่ในกลุ่มบริษัทที่มีอัตราการลาออกสูงที่สุดในอุตสาหกรรม แต่หลังจากนั้น อัตราดังกล่าวก็ลดลงติดต่อกัน 3 ไตรมาส จนมาอยู่ที่ 17.2% (แต่ยังสูงกว่าของคู่แข่งอีกหลายราย) นับว่าเป็นความสำเร็จไม่น้อยสำหรับประเทศที่วิศวกรรมวัยหนุ่มสาวเป็นแบบ “เครื่องจักรหยุดเหี่ยวเฉา” ตามที่ทฤษฎีนั้น ฉัตรชัย ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเรียก วิศวกรเหล่านี้จะไม่คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรและจะย้ายไปยังบริษัทใดก็ตามที่จ่ายสูงกว่า ในเดือนตุลาคม เอชซีแอลประกาศแจ้งรายรับสุทธิประจำไตรมาสเพิ่มขึ้น 42% การเติบโตดังกล่าวมีส่วนสำคัญมาจากการได้โครงการที่สลับซับซ้อนและกินระยะเวลายาวนาน ซึ่งเป็นโครงการประเภทที่ต้องใช้วิศวกรฝีมือเอก นอกจากนี้ รายรับต่อยังเติบโตขึ้น 42% จากปีก่อนหน้าเป็น 1.5 พันล้านเหรียญอีกด้วย

ประกาศกร้าว

กว่านายารุวัย 45 ปี เจ้าของรูปร่างสูงและบุคลิกเฉียบขาดจะก้าวมาถึงระดับบนของเอชซีแอล เทคโนโลยีส์ ได้ก็ไม่ใช่เรื่องง่าย หลังจากที่พ่อของเขาเสียชีวิต นายารุในวัยรุ่นต้องเผชิญภาวะช็อคสั่น เขาและพี่ชายอีก 2 คน ต้องผลัดกันทำงานเพื่อให้อีก 2 คนที่เหลือได้มีเวลาไปเรียนหนังสือ หลังจากเป็นวิศวกรให้เอชซีแอลอยู่ถึง 7 ปี เขาถูกเรียกตัวให้ไปทำงานกับหน่วยงานก่อตั้งใหม่ในบริษัท และได้ทดลองความคิดของเขา นายารุเป็นผู้บริหารประเภทที่ทำลายความเชื่อเดิมๆ และไม่เกรงกลัวที่จะประกาศสิ่งที่จะทำให้เกิดแรงต้าน เขาได้ให้คำนิยามของปรัชญาด้านการบริหารของตนเองว่า “พนักงานมาก่อนลูกค้ามาที่ 2” แม้แต่เวลาที่พูดกับลูกค้าก็ตาม เมื่อเร็ว ๆ นี้ เขาได้ประกาศว่าเขาต้องการจะ “ทำลายห้องทำงานของซีไอโอ” แม้ว่าเขาจะไม่ได้ตั้งใจทำเช่นนั้นจริงๆ แต่เขากล่าวเพื่อเป็นการย้ำกับพนักงานว่า ไม่ควรมาขอคำตอบจากเขาในทุกๆ เรื่อง

นอกจากประกาศผลการประเมินแบบ 360 องศาแล้ว นายารุยังมีเครื่องมืออื่นๆ ที่จะบีบให้บริษัทลดข้อกัณฑ์ของพนักงานได้รวดเร็วขึ้นด้วย เช่น บนระบบอินทราเน็ตของเอชซีแอล นายารุจะตอบทุกคำถามที่ชาวเอชซีแอลถาม เขาใช้เวลากว่า 7 ชั่วโมงของวันอาทิตย์จากที่บ้านเพื่อตอบคำถามราว 50 ข้อที่ได้รับตลอดหนึ่งสัปดาห์

ด้วยฝีมือการดูแลของนายารุทำให้เอชซีแอลได้พัฒนา “บริการช่วยเหลืออันชาญฉลาด” ครอบคลุมในแบบออนไลน์ที่ให้พนักงานได้ยื่นคำร้อง (หรือ “ใบสั่ง”) ตามศัพท์เฉพาะที่บริษัทเอาต์ซอร์สด้านไอทีเรียก) ได้ทุกๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแอร์ในห้องทำงานเย็นเกินไป หรือแม้แต่เรื่องที่ซับซ้อนอย่างเรื่องจำนวนเงินโบนัส และทุกๆ คนก็ใช้บริการนี้ ตั้งแต่พนักงานเขียนโปรแกรมที่อาวุโสหน่อยที่สุดไปจนถึงเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสที่ในบริษัทอื่นๆ อาจจะมีการบริการด้านไอทีส่วนตัวให้ ศิปภา กิลล์ วัย 23 ปี ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาดกล่าวว่า เพื่อนร่วมงานของเธอยื่นใบสั่งเพื่อติเรื่องตู้จำหน่ายอาหารรายใหม่ในโรงอาหารไม่จำหน่ายขนมและเครื่องดื่มที่เธอชอบ นายารุได้เข้าปรึกษาการบริหารของเขาด้วยบริการด้านไอทีภายในบริษัท ซึ่งแตกต่างกับบริการของบริษัทอื่นๆ ที่พนักงานระดับปฏิบัติการต้องทนใช้ นั่นก็คือ การที่ใบสั่งนั้นๆ จะถูกยกเลิกได้โดยพนักงานเท่านั้น เมื่อรู้สึกว่ามีปัญหาถูกแก้ไขแล้ว

แม้ว่าพนักงานของเอชซีแอลจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์โดยตรงจากนวัตกรรมของนายารุ แต่ในตอนแรกหลายคนก็ยังไม่แน่ใจนัก “หลายคนไม่เชื่อว่าโครงการนี้จะสามารถเปลี่ยนแปลงอะไรได้” อนิศา ชันนะ วัย 27 ปีกล่าว มีวิศวกรเพียง 10% จากแผนกของเธอที่เข้าฟังการกล่าวสุนทรพจน์ของนายารุก่อนหน้านี้ อีกหลายฝ่ายกังวลว่า ถ้าผู้บังคับบัญชาให้คะแนนไม่ดีจะเป็นอย่างไร (พนักงานที่ยอมสละเวลาให้คะแนนผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าดูคะแนนเหล่านั้นได้ด้วย) แต่พนักงานเริ่ม

เรียนรู้ที่จะไว้ใจระบบนี้ ส่วนสำคัญเป็นเพราะนายาร์ประกาศอย่างชัดเจนว่า คะแนนเหล่านี้จะไม่มีผลต่อการให้โบนัสหรือการเลื่อนตำแหน่งแน่นอน พนักงานส่วนหนึ่งเริ่มรู้สึกคุ้นเคยกับระบบประกาศผลต่อสาธารณะที่เอชซีแอลขยายขึ้นในปี 2007 ปัจจุบันนี้ นอกจากพนักงานจะได้เห็นคะแนนของผู้จัดการตนเองแล้ว ยังมีคะแนนของเพื่อนร่วมงานที่ตนเป็นคนให้อีกด้วย แต่จนถึงตอนนี้ ยังไม่มีบริษัทที่ศึกษาระบบการประกาศผลการประเมินต่อสาธารณะของเอชซีแอลรายใดที่นำระบบนี้ไปประยุกต์ใช้ “เพราะสำหรับพวกเขา มันรุนแรงเกินไป” นายาร์กล่าว แต่เขายังเชื่อว่าไอดีของเขาจะต้องแพร่หลายสักวันหนึ่ง “ผมเชื่อว่า แนวคิดโดยรวม (ในการทำให้พนักงานไว้วางใจผู้บริหารมากขึ้น) จะต้องเป็นที่ยอมรับว่าเป็นวิถีชีวิต... เพราะคนเก่งมีแต่จะหายากขึ้นทุกวันๆ”

ร่วมกับมณฑิฏ กิริपालนี่

คู่มือ

การรักษาความลับในเรื่อง “พนักงานมาก่อน” จะต้องอาศัยมากกว่าเพียงการพูดย้ำไปย้ำมา วิธีต่อไปนี้เป็นวิธีที่เอชซีแอลทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีค่า:

เป็นตัวอย่าง

แนวคิดของนายาร์ในการประกาศผลการประเมินแบบ 360 องศาให้รับรู้ทั่วทั้งบริษัทก็เพื่อให้ผู้จัดการรับผิดชอบในการแก้ไขข้อบกพร่องของตน ในปีแรกนายาร์ประกาศผลของเขาเองก่อนที่จะขอให้ทีมของเขาทำตาม

ใช้เวลาตอบคำถาม

ทุกสัปดาห์ นายาร์จะใช้เวลาประมาณ 7 ชั่วโมงในการตอบคำถามของพนักงานแต่ละข้อ เขามักจะได้รับคำถามเกือบ 50 ข้อในหนึ่งสัปดาห์ เขาจัดการหน้าที่นี้โดยไม่ส่งต่อให้พนักงานอื่นทำ และบ่อยครั้งเขาจะใช้เวลาเข้าวันอาทิตย์เพื่อตอบคำถามเหล่านั้น

สร้างระบบครบวงจร

เรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่ทำให้พนักงานรำคาญใจ เช่น ระบบโทรศัพท์อัตโนมัติและการที่ไอทีตอบปัญหาล่าช้า เอชซีแอลมีระบบจัดเก็บและตรวจสอบคำร้องของลูกค้าเพื่อให้พนักงานติดตาม นอกจากนี้ พนักงานจะเป็นผู้ที่สามารถยกเลิกใบสั่งได้เท่านั้น เมื่อรู้สึกว่ามีปัญหาถูกรื้อการแก้ไขแล้ว

© 2007 by The McGraw-Hill Companies Inc. All rights reserved.

http://www.businessweek.co.th/index.php?option=com_content&task=view&id=470&Itemid=60