



เรื่องคน เรื่องใหญ่

By HR Designer

ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารดูแลคนในองค์กรให้เร็ด
ตั้งแต่รับคนเข้า จนถึงเอาคนออก



เรื่องคน เรื่องใหญ่ By HR Designer

เขียน-HR Designer



OPEN IDEAS

PUBLISHING

เรื่องคน เรื่องใหญ่ By HR Designer

เขียน-HR Designer

ราคา 185 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

เขียน-HR Designer.

เรื่องคน เรื่องใหญ่ By HR Designer.--กรุงเทพฯ ; Open Ideas, 2564.

288 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล. I. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN 978-616-441-976-6

ที่ปรึกษากฎหมาย	ชนินทร์วิชัย สำนักฤษ น.บ. นศม.
บรรณาธิการบริหาร	บุษบา ศรีลาบั้ง
บรรณาธิการต้นฉบับ	วิรดา เลิศมหัทธโน
บรรณาธิการ	พัทธ์ธีรา ไชริณห์ทัษัรต์นั
กองบรรณาธิการ	มารีสา ไกรถาวร นิสานารถ โชติมาภรณ์
ออกแบบปก	Evolution Art
ศิลปกรรม	Evolution Art

@ ได้รับการอนุญาตจัดพิมพ์จากเจ้าของลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2558 ห้ามลอกเลียนส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ มิฉะนั้นจะถือว่าละเมิดลิขสิทธิ์และมีความผิดทางอาญา

OPEN IDEAS

PUBLISHING

จัดพิมพ์โดย

สำนักพิมพ์ โอเพ่น ไอเดีย

ในเครือบริษัท เพชรประกาย จำกัด

เลขที่ 81 อาคารเพชรประกาย ถนนเสรีไทย

แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510

โทรศัพท์ 0 2540 5535 # 103 โทรสาร 0 2540 5568

Homepage : <http://www.phetpraguy.com>

พิมพ์ที่

บริษัท พี เอ็น เค แอนด์ สกายพรีนติ้งส์ จำกัด

เลขที่ 5 ซอยมาเจริญ 1 แยก 1 แขวงหนองค้างพลู

เขตหนองแขม กรุงเทพฯ 10160

จัดจำหน่ายโดย

บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

เลขที่ 1858/87-90 ถนนเพชรรัตน

แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260

โทรศัพท์ 0 2826 8000 โทรสาร 0 2826 8356-9

Homepage : <http://www.se-ed.com>

หากคุณผู้อ่านพบว่าหนังสือของสำนักพิมพ์เล่มใดที่ไม่ได้มาตรฐาน หน้าสลับ หน้าขาดหาย หรือข้อความบางส่วนในหน้าขาดหายไป ทางสำนักพิมพ์ยินดีเปลี่ยนหนังสือเล่มใหม่ให้แก่ผู้อ่าน เพื่อเป็นการชดเชยในความผิดพลาด สามารถติดต่อขอเปลี่ยนหนังสือ โดยส่งหนังสือเล่มที่มีปัญหาหากลับมาตามที่อยู่สำนักพิมพ์

คำนำ สำนักพิมพ์

“งานหนักยังรับไหว แต่หนักใจกับคน มันทำใจ
ลำบาก”

เราคงได้ยินประโยคนี้ประจำ จึงเป็นที่มาของ
หนังสือ “เรื่องคน เรื่องใหญ่ By HR Designer”

“เชี่ยวชาญ เลิศมัทธโน” ผู้คร่ำหวอดและเชี่ยวชาญ
ในวงการ HR นักเขียนหน้าใหม่ในวงการ นามปากกา “เชี่ยวชาญ-
HR Designer” จึงได้หยิบประเด็นนี้จากประสบการณ์จริงขึ้นมาเขียนเป็นพ็อกเก็ตบุ๊ก

หากได้เห็นและรู้จักตัวจริงของ เชี่ยว วิรดา คงไม่ยาก
เชื่อว่า นี่คือคนที่เชี่ยวชาญและสร้างมิติใหม่ในวงการ ให้กับ
งานบริหารบุคคลและพัฒนาองค์กร (Human Resources
Management and Organization Development) เพราะใน
มโนภาพของคนทั่วไป คนที่ทำงานด้านนี้ โดยเฉพาะผู้อำนวยการ
HR (HR Director) น่าจะเป็นหญิงสูงวัย สวมแว่นแต่งตัว
เรียบร้อยมิดชิด ดูเคร่งครึม และในความเข้าใจของผู้คนมัก

มองว่าแผนกบุคคลมีหน้าที่จับผิดพนักงาน เช็กบัตรตอก ออกใบเตือน ทำเงินเดือน และไล่คนออกเท่านั้น

สำนักพิมพ์ “Open Ideas” จึงขอมอบหนังสือ “เรื่องคน เรื่องใหญ่ By HR Designer” เขียนโดย “เขี้ยว-วิรดา เลิศสมัทธโน” หรือฉายาที่เธอได้รับคือ HR Designer เพราะเธอคือตัวจริงของวงการนี้

หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้ผู้อ่านได้แนวคิดและรู้วิธีแก้ปัญหาเรื่องการบริหารคนและองค์กรตั้งแต่รับคนเข้าไปจนกระทั่งการเอาคนออก เพราะแต่ละบริษัทอาจมีปัญหาเหมือนกันแต่วิธีการแก้ปัญหาอาจไม่เหมือนกัน จึงต้องมีการออกแบบในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันไป

หนังสือ “เรื่องคน เรื่องใหญ่ By HR Designer” จะช่วยเป็นแนวคิดให้ผู้อ่านได้รู้ว่า เมื่อเราสามารถออกแบบวิธีในการแก้ปัญหาเรื่องคนได้ เราจะพบว่า ทุกปัญหาเรื่องคนมีทางออกจริงๆ...

บุษบา ศรีลาบัง
บรรณาธิการบริหาร

คำนำ

โลกแห่งความเป็นจริงในสมัยนี้ ทั้งคนทำงานและตัวองค์กรเองต่างต้องมีความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว หรือที่ตอนนี้หลายองค์กรพูดกันจนติดปากว่าองค์กรเราต้องอจีล์ (Agile) นะ ไม่งั้นตายแน่ และความสามารถดังกล่าวก็กลายเป็นอีกหนึ่งทักษะที่จำเป็นมากในปัจจุบันสำหรับผู้ที่อยากทำงานในสายอาชีพนี้ เพราะเราต้องให้ความสำคัญกับพนักงานมากยิ่งขึ้น และการบริหารจัดการบางอย่างก็ต้องออกแบบเฉพาะตัว (Customized) ให้กับพนักงานแต่ละคน เช่น การเรียนรู้ และการพัฒนา เพราะเราไม่สามารถใช้วิธีคิดแบบเดิมที่ว่า “One Size Fits All” ได้อีกต่อไปในการบริหารคนและองค์กร

ให้เห็นภาพคือ บริษัทมียูนิฟอร์มของเสื้อไอส์ S เท่านั้น แต่จะหวังให้พนักงานทุกคนที่มีสรีระที่ต่างกันมาใส่เสื้อไอส์ S ให้ได้ทุกคนซึ่งมันไม่มีทางเป็นไปได้ HR บางคนคิดว่ารูปแบบของงาน HR บางอย่างที่เคยทำกับที่บริษัทเก่ามันเวิร์ค ก็เลย

หยิบเอาทั้งหมดไปใช้กับบริษัทใหม่ เพราะคิดว่ามันเรื่องเดียวกันและไม่
ต้องเสียเวลามากคิดใหม่ แถมทำผลงานได้รวดเร็วทันใจ

การทำแบบนี้เห็นผลเร็วยอมรับค่ะ แต่ในความเป็นจริง...มันอาจ
จะเป็นแค่ Nice to have คือ แบบฟอร์มคู่มือดีมาก แต่ประโยชน์ใช้สอยมี
นิดเดียวเพราะมันไม่เหมาะกับคนในองค์กรไงคะ การออกแบบ (Design)
ระบบ กระบวนการ หรือนโยบายการบริหารคนและการพัฒนาองค์กรเป็น
เรื่องละเอียดอ่อนมาก เราต้องออกแบบให้สอดคล้องกับค่านิยม (Value)
วัฒนธรรม (Culture) ขององค์กรและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ เพราะหาก
ออกแบบไม่ดีก็อาจส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน,
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน, อัตราการเข้าออกที่สูง หรืออาจทำให้
องค์กรเสียหายได้ในที่สุด

งานการบริหารคนถือเป็นงานที่ต้องใช้ศิลปะ (Art) มากกว่า
วิทยาศาสตร์ (Science) เพราะคนไม่ใช่ทรัพย์สินขององค์กร คนมีชีวิต มีสุข
เศร้า เหงา และรัก และคนก็มีความสำคัญมากๆ ที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กร
ของคุณให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นหากมีการออกแบบเรื่องการบริหารคน
ที่ดีตั้งแต่รับคนเข้ามา ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนแรกของงาน HR ที่สำคัญมากๆ
ปัญหาเรื่องคนอาจไม่ใช่เรื่องใหญ่ก็เป็นได้ ดังนั้นหนังสือเล่มนี้จะพาท่านให้
มารู้จักงาน HR ในอีกมุมมองหนึ่ง ที่งาน HR ไม่ได้ทำแค่เพียงแต่ รับคนเข้า เอา
คนออก เช็กบัตรตอก ออกใบเตือน และจ่ายเงินเดือนเท่านั้นนะคะ

โดยหนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นมาเพื่อแบ่งปันประสบการณ์จริงที่ได้
ทำงานด้าน HR มาเป็นระยะเวลา 20 กว่าปี ในตำแหน่ง HR Director ให้

กับบริษัทข้ามชาติที่มีชื่อเสียงหลายที่มีกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงที่อาจทำให้
ท่านนี้ก็ไม่ถึงว่างาน HR ต้องทำอะไรแบบนี้ด้วยหรือ และจะพาท่านไปโดน
ประสบการณ์ตรงทั้งตอนที่ผู้เขียนเป็นมนุษย์เงินเดือนและการเป็นที่ปรึกษา
มีอาชีพ ตั้งแต่กระบวนการการรับคนเข้า การพัฒนาคน การรักษาคคนเก่ง
ไปจนถึงวิธีการเชิญออกอย่างมีศิลปะ...แล้วภาพ HR ในหัวของหัวของท่าน
จะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป

เชียว-HR Designer



สารบัญ

บทที่ 1 ออกแบบบริษัทตั้งใจได้ด้วย HR Designer..... 16

- HR Designer ที่ปรึกษาที่มาพร้อมกับ “ทางเลือกของทางออก” ... 17
- HR รุ่นใหม่ ไม่จำเป็นต้องลุดเป็นคนป่า..... 21
- การตัดสินใจครั้งใหญ่ที่เปลี่ยนแปลงชีวิตไปตลอดกาล 25
- ก้าวแรกของบริษัทที่มั่นคง วัดที่การ Design
เรื่องการบริหารและการพัฒนาคน 27
- การทำงานของ HR Designer 43

บทที่ 2 รับเพื่อนใหม่เข้าบ้าน 46

- คัดเลือกที่พฤติกรรมหรือทัศนคติของผู้สมัคร..... 47
- ลูกโป่งหลากสี..... 51
- ไม่เห็นหน้าต้องเดาใจ 57
- ทำไงดีเมื่อเจอคนแรกที่ใช้ทั้ง Culture Fit และ Job Fit 61

● HR ตัวแสบ...รับคนเพื่อมาเสื่อยขาเก้าอี้เจ้านาย (ที่ไม่เก่ง).....	63
● หากคุณเป็นผู้สัมภาษณ์ “รู้แล้ว อย่าทำ”	67
● 3 นาทีทองวัดใจ ได้งาน ไม่ได้งาน	73
● ล้วงลับจับอดีต (Competency Based Interview)	81
● ค้นฟ้าคว่ำดาว (STAR).....	83
● เปิดแฟ้ม HR : สัมภาษณ์ผู้สมัครตำแหน่งผู้จัดการ ที่ชอบภาพยนตร์ซูเปอร์ฮีโร่!	85
● เปิดแฟ้ม HR : สัมภาษณ์ผู้สมัครตำแหน่งผู้แทนขายยา ที่ขายให้กับโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง แต่ยากำลังจะหลุดจากบัญชียาของโรงพยาบาล	88
● อดีตสำคัญ แต่ปัจจุบันสำคัญกว่า	93
● รับเด็กจบใหม่ต้องให้เวทีในการแสดง	95
● การปฏิเสธอย่างสุภาพ.....	99
● เปิดแฟ้ม HR : สัมภาษณ์ผู้สมัครตำแหน่ง Sales Director อยากได้ยังไงก็ไม่เอา	100
● HR ผู้คอยดูแลกระเป๋าเงินของบริษัท.....	105

- รับผิดชอบหากมีตำหนิ..... 109
- เราเข้ากันไม่ได้..... 111
- ไม่ผ่านทดลองงาน..... 112
- การทุจริต..... 114
- รับพวก Job Hopper ดีไหม? 117
- การเจรจาต่อรอง..... 121
- HR ต้องมีฐานเงินเดือนที่จะจ่ายไว้ในใจ..... 121
- คำนวณบุญเก่า..... 123
- จบการศึกษาสูงสามารถเรียกเงินเดือนได้สูงไหม? 125

บทที่ 3 อยู่ก่อนแต่ง 128

- ทดลองงาน ทดลองใจ...ไม่ไหวบอกไหวหรือเปล่า 131
- ทักษะคิดบวก + งานที่ได้มาตรฐาน = ผ่านทดลองงาน..... 135
- ทักษะคิดสำคัญมาเป็นอันดับหนึ่ง..... 136
- สแกนหาได้ด้วยตาเปล่า 141
- วัดผลแบบฉลาดด้วย SMART Goal Setting..... 143
- ไม่ผ่านการทดลองงาน...ให้ไปเลยหรือบอกล่วงหน้าดี..... 147

- จะต่อทดลองงานดีหรือไม่..... 149
- เปิดเพิ่ม HR : โพรนี้่อีกนาน..... 150
- การปรับขึ้นเงินเดือนหลังทดลองงาน..... 151

บทที่ 4 ประคับประคองความสัมพันธ์ 154

- การเลี้ยงดูปู่..... 156
- หมั่นคอยดูแลและรักษาดวงใจ..... 157
- กฎของไบเตียน..... 158
- การผิดซ้ำคำเตือน..... 160
- สิ่งที่หัวหน้างานต้องใส่ใจในเรื่องการออกใบเตือน..... 161
- ยกประโยชน์ให้จำเลย..... 162
- PIP ตัวช่วยสำคัญ..... 165
 - การเข้าห้องเย็น..... 166
 - ขั้นตอนการเข้าห้องเย็น..... 168
- เปิดเพิ่ม HR : ข้าเก่าเต่าเลี้ยง : ทำไมหัวหน้าถึงอยู่ได้
แม้ไร้ประสิทธิภาพ 171

- เปิดแฟ้ม HR : จัดการกับ Mr. Yes : ชยะที่เนาเหม็นก็ไม่วร
ย้ายที่เก็บไว้ในบริษัท..... 174

บทที่ 5 เข้าใจ...แต่ทำได้! 178

- เป็นโง่ซึกโครกได้แต่ต้องระบายทิ้ง..... 179
- การประเมินผลงานเพื่อปรับเงินเดือน 183
- เมื่อต้องเก็บกระเป่าออกจากบ้าน 187
- เทคนิคการเลิกจ้าง 191
- เมื่อโดนทำให้เลิกจ้าง..... 195
- อ่อนวอนขอโอกาสแก้ตัวและขอเงินชดเชย
เพิ่มอีกได้ไหม 197
- เปิดแฟ้ม HR : บริษัทเสียหาย...เพราะเลิกจ้างไม่เป็นธรรม..... 198
- เปิดแฟ้ม HR : กล่องทิชชู ของดีที่ต้องมีประจำห้อง HR 200
- ใช้เทคโนโลยีในการเลิกจ้าง..... 203
- เปิดแฟ้ม HR : เกมพลิก..... 205
- เปิดแฟ้ม HR : SAY GOOD BYE นายฝรั่ง 208

บทที่ 6 ตามหาทายาทอสูร..... 210

- Talent Program โปรแกรมปั้นดาว 213
- Talent Program การันตีได้หรือไม่ว่า
จะดึงพนักงานให้อยู่กับบริษัทได้นานจริง?..... 215
- Build กับ Buy อยากจะปั้นหรือเปล่ง่ายกว่า?..... 217
- Train คนยังงៃให้ไต้ผลงาน..... 219
- ลงมือทำดีกว่านั่งฟัง 223
- การหาตัวตายตัวแทน (Successor) 225
- รักษาการ-รักษาใจ 227
- เพดานเงินเดือน 229
- เปิดแฟ้ม HR : ปฏิบัติการสอยดาวเทียม..... 230
- เปิดแฟ้ม HR : เมื่อหัวพนักงานใหม่มีอายุน้อยกว่าลูกน้อง..... 233
- 3 ปีดูใจ ถ้าไม่ไหวอย่าไปทน 237
- อายุกับการเปลี่ยนงาน..... 241
- เปิดแฟ้ม HR : เปิดใจพนักงานด้วย Post It แปะ-เปิดใจ 244

บทที่ 7 ปัญหาครอบครัว 248

- บริหารงานบนหลักการ VS หลักกฏ 250
- เปิดเพิ่ม HR : แก่ตัวเลขกันง่ายๆ แบบนี้เลยหรือ 251
- นั่งเทียนเขียนเกรด 254
- เปิดเพิ่ม HR : ซ้ำมหัวกันซะงั้น 256
- ผ่อนหนักเป็นเบาได้ ถ้ามี ER ที่เก่ง 259
- เปิดเพิ่ม HR : โควตาลาคลอด 261
- อลหมานเรื่องความรัก 263
- เปิดเพิ่ม HR : เมื่อถูกกลั่นแกล้งจะทำยังไงดี 264

บทที่ 8 เคล็ดลับฉบับ HR 266

- ใส่ตระแกรงกรองอารมณ์ให้ตกตะกอน 267
- เปิดเพิ่ม HR : เมื่อผู้จัดการถูกจัดการ 268
- กด STOP ให้เกิดสติ 271
- คำถามคาใจ 273
- HR เองต้องถูกประเมินผลงานด้วยหรือเปล่า? 273

● ผู้หญิงกับผู้ชาย ใครเหมาะเป็น HR มากกว่า?.....	274
● เปิดแฟ้ม HR : แต่งชุดสมัครงานแบบไหน ใ้ใจ HR?.....	275
● คำเตือนจาก HR	277
● อ�่ารับ HR เป็นเพื่อนใน Facebook	277
● สื่อโซเชียลเป็นหลักฐานมัดตัว	278
บทส่งท้าย.....	280
คำขอบคุณ	281
ประวัติผู้เขียน	283





บทที่ 1

ออกแบบบริษัทดังใจได้ด้วย
HR Designer

HR Designer

ที่ปรึกษาที่มาพร้อมกับ
“ทางเลือกของทางออก”

HR Designer

คือผู้ที่ช่วย “ออกแบบ” ทิศทาง
การบริหารและพัฒนาคนให้กับองค์กร

HR Designer คืออะไร? HR = Human Resources (ทรัพยากรมนุษย์) กับ Designer (นักออกแบบ) ดูแล้วเป็นอาชีพที่ไม่น่าจะเชื่อมโยงกันได้ แต่สำหรับชื่อ HR Designer คือผู้ที่ช่วย “ออกแบบ” ทิศทางการบริหารและการพัฒนาคนให้กับองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การเฟ้นหาคนที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ รวมถึงเป็นผู้คอยช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร แต่การช่วยองค์กรในการแก้ปัญหาจำเป็นต้องมี

ทางออกที่หลากหลายเพราะการมองทางออกให้หลากหลายนั้น จะทำให้สามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุดให้กับบริษัทได้

การทำงานของ “HR Designer” จะไม่เหมือนกับ HR โดยทั่วไป ที่ทำงานอยู่ในกรอบหรือตามใบสั่ง แต่ HR Designer จะทำงานเหมือนกับนักสืบอิสระที่รับจ้างเข้าไปล้วงลึกหาที่มาของปัญหาและหาข้อสรุปพุดให้เห็นภาพก็เหมือนกับ เซอร์ลોક โฮล์มส์ นักสืบชื่อดังแห่งโลกนิยายที่คอยแก้คดีให้กับผู้ว่าจ้าง ต่างกันที่ว่า HR Designer รับคดีจากบริษัทต่างๆ เท่านั้นเอง

การทำงานของ HR Designer เป็นการทำงานที่ค่อนข้างอิสระแต่ไม่ง่าย เนื่องจากปัญหาแต่ละอย่างไม่มีคู่มือให้ไปเปิดอ่านเพื่อทำตามปัญหาแต่ละปัญหาถึงแม้มีผลลัพธ์เหมือนกันแต่จะมีรายละเอียดที่ต่างกันไปบ้าง จึงต้องเข้าไปดูในรายละเอียดแต่ละบริษัทว่าเป็นธุรกิจอะไร คนที่ต้องจัดการเป็นอย่างไร มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบไหน การได้ข้อสรุปของบริษัทหนึ่ง อาจจะไม่ใช่ว่าข้อสรุปเดียวกันกับอีกบริษัทหนึ่งแม้จะเจอปัญหาเดียวกันก็ตาม HR Designer จึงต้องเข้าใจปัญหา และรวบรวมประสบการณ์มา “ออกแบบ” การแก้ปัญหาให้กับแต่ละบริษัท ซึ่งทางเลือกของทางออกที่เราให้แต่ละบริษัทนั้นต้องชัดเจน มีการเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย เพื่อให้ผู้ว่าจ้างเลือกในสิ่งที่เหมาะกับบริษัทของตนเองมากที่สุด





**การมองทางออกให้หลากหลาย
ทำให้สามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุด
ให้กับบริษัทได้**



เราขายความรู้ความสามารถ
ที่ออกมาจาก**สมอง**
ไม่ใช่จาก
“รูปลักษณ์ภายนอกและการแต่งตัว”

HR รุ่นใหม่ ไม่จำเป็นต้องลุค เป็นคุณป้า

ด่านแรกที่เราจะได้พนักงานใหม่มาอยู่กับบริษัทเรา คนแรกๆที่ผู้สมัครงานจะต้องเจอคือฝ่ายบุคคล หรือ HR ผู้ที่ทำหน้าที่ในการคัดเลือกผู้สมัครรอบแรก และเขี้ยวเชื่อว่าการที่บริษัทใส่ใจในรายละเอียดตรงนี้มีมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะ HR ที่ทำหน้าที่สรรหาพนักงานใหม่คนนี้เป็นตัวกรองคนด่านแรก ดังนั้น HR ที่ทำหน้าที่สรรหาจึงเป็นกระจกที่สามารถสะท้อนให้เห็นคุณภาพของคน กระบวนการการทำงานของบริษัทต่างๆ ว่าเป็นเช่นใด

- ถ้าเราเจอเจ้าหน้าที่สรรหาที่มาสัมภาษณ์ไม่ตรงเวลา เราารู้สึกยังไงกับบริษัทนี้?
- ถ้าเราเจอเจ้าหน้าที่สรรหาที่ดูเหมือนจะไม่ได้ทำมาก่อน และมาถามในสิ่งที่ก็มีอยู่แล้วในประวัติการทำงานของเรา เราารู้สึกยังไงกับบริษัทนี้?

- ถ้าเราเจอเจ้าหน้าที่สรรหาที่ยิ้มแย้มแจ่มใส คุณเป็นมิตร มาตรงเวลา เรารู้สึกยังไปกับบริษัทนี้?

ดังนั้นคนที่ทำหน้าที่สัมภาษณ์ผู้มาสมัครงาน ก็เป็นเสมือนตัวแทนของบริษัทซึ่งสามารถสร้างความประทับใจแรกพบให้กับผู้มาสมัครงานได้เหมือนกัน

“ใส่บูตยาวถึงเข้าไปทำงาน เสื้อหนัง กางเกงสีแดง ปากแดง”
ภาพลักษณ์แบบนี้คนเห็นคงไม่คิดว่าทำงานด้าน HR แต่เขี้ยวคิดว่าเราขายความรู้ความสามารถที่ออกมาจากสมอง เราไม่ได้ขายความสามารถที่วัดจากการแต่งตัว เขี้ยวเป็นคนที่ไม่เปลี่ยนแปลงการแต่งกายได้หลายสไตล์ไม่ว่าจะเป็นลุคแมนๆ ลุคหวาน หรือจะลุคหรุๆ ก็ได้ทั้งหมด

ลุคในการแต่งตัวของเขี้ยวพัฒนาตามความชอบมาเรื่อยๆ จากจุดเริ่มต้นด้วยการทาเล็บสีดำไปทำงาน แล้วทางหัวหน้าไม่ได้ว่าอะไร หลังจากนั้นเลยเป็นจุดเริ่มต้นให้เขี้ยวได้เผยถึงความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น จนกระทั่งได้ขึ้นเป็น HR Manager ในวัย 25 ปี ตำแหน่งและหน้าที่ก็ไม่สามารถทำให้ความเป็นตัวของตัวเองลดลงแต่อย่างใด ซึ่งบางคนอาจคิดว่าด้วยตำแหน่ง HR Manager เราจะต้องทำตัวให้น่าเชื่อถือเพราะฉะนั้นการแต่งกายต้องเหมาะสม อันนี้ก็แล้วแต่...

ถามว่าแต่งตัวแรงๆ แบบนี้มีอุปสรรคในการทำงานไหม บอกเลยว่าไม่มีผลเลย ดีด้วยซ้ำไป ส่วนหนึ่งโชคดีเพราะว่าทำงานกับบริษัทต่างชาติ บริษัทค่อนข้างเปิดกว้างและดูที่ผลงานและความสามารถมากกว่า

เขี้ยวเคยไปสัมภาษณ์งานตำแหน่ง HR Director ด้วยลุคที่สบายๆ กางเกงแดงและรองเท้าส้นสูงสีแดง เสื้อดำลายสก๊อตแขนยาว ผู้สัมภาษณ์บินมาจากสิงคโปร์เพื่อมาสัมภาษณ์ ก็เดินผ่านหน้าเขี้ยวไปและพอเราบอกว่า “ไอเอง ไอคือคนที่อยู่จะสัมภาษณ์นี่” เขาทำหน้าแบบแปลกใจกับลุคนิดหน่อย เพราะไม่คิดว่าจะจะเป็นลุคของคน HR และสุดท้ายเราก็ได้งานนี้เพราะเราเป็นตัวของเราเอง เขี้ยวอยากให้พนักงานทั่วไปมองเราในมุมใหม่ แม้ลุคเราจะต่างจาก HR ทั่วไป แต่ประสบการณ์และชั่วโมงบินของเราไม่ด้อยไปกว่าใคร และความที่ไม่เหมือนใครนี่แหละที่ทำให้พนักงานรู้สึกไม่เกร็ง รู้สึกว่าเราเป็นมิตรกับเขา เป็นกันเอง และการแต่งตัวของเราก็กลายเป็นหนึ่งหัวข้อที่พนักงานพูดชมให้ฟัง

ถ้าถามว่าด้วยการแต่งกายแบบที่เขี้ยวเป็น หากไปทำในบริษัทที่คนไทยเป็นเจ้าของจะมีปัญหาหรือไม่ ก็ต้องตอบตามตรงว่าเรื่องนี้อยู่ที่วัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ เพราะโดยปกติแล้วระเบียบการแต่งตัวเขาไม่ได้มาลงในรายละเอียดว่าห้ามใส่บู๊ต หรือทาเล็บสีดำอะไรแบบนี้ แต่มันอยู่ที่มุมมองและการยอมรับของผู้บริหารมากกว่า แต่ทุกครั้งเวลาเขี้ยวไปสัมภาษณ์งานที่ใหม่ เขี้ยวจะขายความเป็นตัวเองคือให้ผู้สัมภาษณ์เห็นเราในแบบที่เราเป็น ถ้าฉันเข้าไปวันแรกคุณก็จะเห็นฉันแบบนี้แหละ เรียกว่าเปิดเผยตัวตนกันตั้งแต่แรกพบเลย เพราะถ้าเขาตัดสินคนที่การแต่งตัวหรือรูปลักษณ์ภายนอก องค์กรแบบนี้เราก็ไม่ได้อยากทำงานด้วยเช่นกัน บางครั้งการถูกสัมภาษณ์งานไม่ใช่ว่าเขาเป็นฝ่ายเลือกเราอยู่ฝ่ายเดียวนะ เราเองในฐานะผู้สมัครก็มีสิทธิเลือกได้เช่นกัน



Why you do what you do?

“ทำไมคุณถึงทำ
ในสิ่งที่คุณทำอยู่?”

การตัดสินใจครั้งใหญ่ ที่เปลี่ยนแปลงชีวิตไป ตลอดกาล

ก่อนที่เขี้ยวจะมาทำอาชีพที่ปรึกษาอิสระ เขี้ยวใช้เวลากับการเป็นมนุษย์เงินเดือนมา 20 ปี แต่คลุกอยู่ในแวดวงงานที่เกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาคน คน และคนนานถึง 19 ปี กับบริษัทข้ามชาติ (Multinational Company) ทั้งหมด 7 บริษัท ในอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น ขนส่ง คลังสินค้า ผลิตภัณฑ์ดูแลสุขภาพ ยารักษาโรค นมเด็กและนมผู้ป่วยทางการแพทย์ เครื่องมือทางการแพทย์ ผ้าอ้อมเด็กและผ้าอ้อมผู้ใหญ่ และสีทาบ้านและทาอาคาร

แม้ว่าหน้าที่การงานจะอยู่ในจุดที่มั่นคงแล้ว แต่ก็มีความเสี่ยงที่ทำให้เขี้ยวต้องตัดสินใจลาออกจากบริษัท ทั้งๆ ที่เงินเดือนล่าสุดก่อนลาออกคือสามแสนกว่า พร้อมรถประจำตำแหน่ง การตัดสินใจลาออกครั้งนี้ทำให้เพื่อนหลายคนแซว

ว่าเป็นการ “เผาสะพานตัวเอง” หรือ “ทุบหม้อข้าวตัวเอง” และตอนที่ตัดสินใจลาออกเงินเก็บก็มีน้อยมาก แต่เพียงเพราะ 1 ประโยคเท่านั้นที่ทำให้ชีวิตเปลี่ยนแปลงและไม่เหมือนเดิมอีก ต่อไปก็คือ

Why you do what you do?

“ทำไมคุณถึงทำในสิ่งที่คุณทำอยู่?”

คำถามนี้ถูกถามโดย โรเจอร์ เจ. แฮมิลตัน (Roger J. Hamilton) Asia's leading wealth consultant และนักเขียนชื่อดังติดอันดับ New York Times Bestseller ที่มีผลงานดังอย่างหนังสือ “คิดเป็นเห็นทางรวย” (Wink and Grow Rich) ซึ่งเกี่ยวข้องมีโอกาสไปเข้าการอบรมของเขาที่บาหลี ประเทศอินโดนีเซีย คำถามสั้นๆ แค่นี้ทำให้เกี่ยวข้องได้คิดอะไรหลายอย่าง แล้วก็มานั่งทบทวนว่าความรู้และประสบการณ์ของเราที่ทำกับบริษัทข้ามชาติมากี่มากมาย การเป็น HR Director ให้กับบริษัทเดียว ดูแล้วคุณค่าของเรานั้นดูจะน้อยไป คงจะดีหากเราสามารถยังคงทำงานแบบเดิมที่เราทำอยู่ แต่เราสามารถไปช่วยทำงานแบบนี้ให้กับบริษัทรายย่อยในบ้านเราที่เรามีความต้องการเรื่องนี้ แต่ไม่ต้องจ้างพนักงานประจำหรือไม่ต้องจ่ายค่าที่ปรึกษาที่แพงเกินไป จึงเป็นที่มาของการออกมาเป็นที่ปรึกษาอิสระด้วยเงินเดือนไม่ประจำเพียง 60,000 บาทต่อเดือนในช่วงแรก



ก้าวแรกของบริษัท ที่มั่นคง วัดที่การ **Design** เรื่องการบริหาร และการพัฒนาคน

“ทรัพยากรบุคคล คือสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กร และเป็นรากฐานที่ทำให้**องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน**”

สร้างดีก็ต้องวางรากฐานให้แข็งแรง สร้างบริษัทก็เช่นกัน ทรัพยากรบุคคลถือเป็นรากฐานสำคัญของบริษัท ดังนั้นหากอยากประสบความสำเร็จก็ต้องเลือกคนให้ถูกกับงานเพื่อมาเสริมทัพให้บริษัทได้ก้าวหน้า และ HR ก็คือบุคคลแรกที่มีความสำคัญในการเข้ามาทำหน้าที่นี้

ก่อนที่จะเรารู้ว่าการออกแบบองค์กรต้องทำอะไรบ้าง เชี่ยวชาญอธิบายวงจรของงาน HR ตั้งแต่รับคนเข้าไปจนถึงเอาคนออกแบบเห็นภาพกันคร่าวๆ ก่อนคะ



1. วางแผนสร้างแปลนบ้าน (Manpower Planning)

เราก็ต้องรู้ว่าเราต้องการบ้านไม้หรือปูน กี่ชั้น ขนาดของบ้านเล็กหรือใหญ่ จำนวนห้อง และจะเอาแต่ละห้องไปวางตรงไหน จะสร้างห้องไหนก่อนหลัง สำหรับงาน HR ก็เช่นกัน เริ่มต้นที่ Manpower Planning ตรงตัวเลยค่ะ คือการวางแผนกำลังคนที่ต้องการในปีหน้าของแต่ละแผนก ว่าต้องการตำแหน่งอะไรบ้าง ประเภทการจ้างเป็นแบบไหน เช่น พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว หรือ Outsource เป็นต้น และต้องการจำนวนคนในแต่ละตำแหน่งเท่าไร ต้องการให้เริ่มงานเมื่อไร และค่าจ้างแต่ละตำแหน่งที่จะต้องจ่ายเป็นอย่างไร

ซึ่งเราจะต้องวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่องค์กรได้วางไว้ เช่น ต้องการเพิ่มยอดขายจาก 500 ล้านบาท เป็น 700 ล้านบาท และถ้าแผนกขายคือแผนกหนึ่งที่จะเป็นปัจจัยของความสำเร็จของเป้าหมายนี้ ก็คงต้องมาดูภาพรวมผลการทำงานในปีที่ผ่านมา (Past

Performance) ของแผนกขายทั้งทีมว่าพอจะรับมือไหวไหม จำนวนของพนักงานในแผนกขาย ตำแหน่งงานในแผนกขายทั้งหมด ต้องการระดับหัวหน้างาน (Supervisor) หรือเพียงแค่เพิ่มพนักงานขาย (Sales Representative) เท่านั้น และขีดความสามารถ (Competency) ของทีมขายปัจจุบันมีแนวโน้มจะช่วยเพิ่มยอดขายได้มากน้อยเพียงใด

ถ้าจำนวนพนักงานในแผนกขายมีจำนวนมากอยู่ แต่ขีดความสามารถยังไม่ค่อยเท่าไร เราจะตัดสินใจพัฒนา หรือจะรับเพิ่มดี ซึ่งส่วนนี้ก็จะไปสัมพันธ์กับงานในส่วนของ HR อีกส่วนหนึ่งคือ เรื่องการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Development) ก็ต้องไปคุยกันมาจนได้ข้อสรุปว่าจะเอาอย่างไร





2. ตามล่าหาคนทำงาน (Selecting & Hiring)

HR ก็ต้องเริ่มประกาศรับสมัครงาน ให้เป็นไปตามแผนกำลังคนที่ได้อนุมัติไว้แล้ว ต้องเลือกช่องทางการรับสมัครงานให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานที่มีอยู่ เพื่อให้เห็นภาพเหมือนเราจะไปตกปลาในบ่อ แต่ไปบ่อปลาตะเพียนก็คงไม่ได้ปลานิลใช่ไหมคะ เพราะฉะนั้นเราต้องมั่นใจระดับหนึ่งว่าปลาที่เราอยากได้จะมากินเหยื่อของเรา ซึ่งบ่อตกปลานี้ก็เช่น JobThai, JobsDB, Jobtopgun, LinkedIn

หรือบางตำแหน่งที่อาจหายากมาก หรือแม้กระทั่งเราอยากได้คนมาจากที่บริษัทไหนโดยเฉพาะเราก็ยังสามารถใช้บริการบริษัทที่ช่วยเราสรรหาผู้สมัครแทนเราได้ (Head hunter/Recruitment Agency/Executive Search) แต่ละตำแหน่งงานความยากง่ายในการได้ผู้สมัครก็มีความแตกต่างกัน บางตำแหน่งหาได้ภายในไม่กี่วัน เช่น พนักงาน Operator ที่อยู่ในสายการผลิต แต่บางตำแหน่งใช้เวลาเป็นเดือนกว่าจะมีคนมาพอที่จะเรียกมาสัมภาษณ์ได้ เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต ก็ต้องวางแผนในการเริ่มสรรหากันให้ดี

ในส่วนขั้นตอนการสัมภาษณ์หลังจาก Screen ดูประวัติอย่างคร่าวๆ มาแล้ว เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่ใช่มาร่วมทำงานด้วย ก็ให้มองหา 2 Fit) Fit แรกที่ต้องให้น้ำหนักมากหน่อยคือ Culture Fit ต้องให้ได้คนที่มีพฤติกรรมหรือทัศนคติที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กร (Company Core Value) แต่หากองค์กรไม่ได้กำหนดค่านิยมองค์กรนี้ไว้ หรือ HR เองก็ไม่มีแนวทางเลย อันนี้ก็อาจจะเหนื่อยหน่อย หากเป็นเช่นนี้เราก็จะได้คนที่มีพฤติกรรมลูกทุ่ง คือมีพฤติกรรมที่หลากหลาย ซึ่งอาจจะเป็นพฤติกรรมที่เราไม่อยากให้มีในองค์กรก็เป็นได้ เช่น ไม่ชอบทำงานเป็นทีม ชอบทำหรืออยู่แบบเดิมๆ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น เพราะเรื่องนี้หากไม่พิตตั้งแต่แรก การจะมาทำให้พิตในภายหลัง อาจใช้เวลามากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับแต่ละคนว่ามีความสามารถในการปรับตัวได้มากน้อยแค่ไหน แต่บางคนอาจเปลี่ยนไม่ได้เลยก็มี

พิตที่สองคือ Job Fit คือได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะงานให้ได้มากที่สุด แต่หากไม่ตรงทั้งหมดซะทีเดียว ก็ค่อยมาพัฒนาในภายหลังได้ แต่อย่างน้อยคุณสมบัติ 70-80% ควรจะต้องสอดคล้องกับตำแหน่งงาน เมื่อได้ผู้สมัครที่ใช่ก็ส่งให้หัวหน้างานสัมภาษณ์ต่อเพื่อพินองรับเข้าทำงาน



3. การบริหารฐานข้อมูลพนักงาน (Employee Data Management)

งานนี้บอกเลยว่าเก็บทุกเม็ด HR ต้องเป็นมนุษย์ที่รู้ทุกสิ่งทุกอย่างในบริษัท นอกจากเก็บเอกสารเกี่ยวกับพนักงานแล้ว HR ยังจะต้องจัดระบบฐานข้อมูลพนักงานลงในระบบที่เรียกว่า HRIS (Human Resources Information System) ซึ่งก็มีหลายค่ายสำหรับเจ้าตัวระบบนี้

โดย HR จะบันทึกข้อมูลตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงาน เก็บไปเรื่อยจนวันสุดท้ายที่พนักงานทำงานกับบริษัท เช่น ประวัติส่วนตัวของพนักงาน ข้อมูลเงินเดือน การปรับขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ประสิทธิภาพการทำงานในแต่ละปี บันทึกการทำผิดระเบียบวินัยของบริษัท ฝึกอบรมอะไรไป แล้วบ้าง ไปจนถึงการขาด ลา มาสาย เพื่อประโยชน์ในการทำเงินเดือนและอื่นๆ อีกเยอะแยะมากมาย