



ดร.อารporn ภูววิทยพันธ์
ผู้เชี่ยวชาญ ด้านฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
p_arporn11@yahoo.com

กลยุทธ์หมัดเด็ดพิชิตใจ คนเก่ง / คนดี



ประเด็นเรื่องของ “เงิน” อย่างเดียวเท่านั้น แน่แน่นอนว่าพื้นฐานความต้องการของกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต้องได้รับการตอบสนองจากองค์กรด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมตามความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรอยู่แล้ว แต่สิ่งที่ผู้เขียนกำลังจะกล่าวถึงต่อไปก็คือ กลยุทธ์การพิชิตใจคนเก่ง/คนดีที่ไม่เน้นเรื่องตัวเงิน (Non-Finance) ที่นัก HR และผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้ได้ ดังต่อไปนี้

๑ กลยุทธ์การสร้างศิลปะในการครองใจคน

พูดง่าย ๆ ก็คือ การฝึกให้ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจเรื่องของคนมากขึ้น (Soft Side) ไม่ใช่เน้นแต่เรื่องงานเชิงเทคนิคอย่างเดียวเท่านั้น (Technical Side) พบว่าหัวหน้างานหลายคนมักจะขาดทักษะการดูแลผู้บังคับบัญชา มุ่งเน้นแต่ผลงานเป็นหลักจนลืมนึกถึงเรื่อง “จิตใจ” ของลูกน้อง ลูกน้องแต่ละประเภทมีความแตกต่างกัน การใช้ศิลปะเพื่อครองใจคนจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก และเมื่อหัวหน้างานที่มีลูกน้องที่เป็นคนเก่ง/คนดี ศิลปะเพื่อพิชิตใจคนเหล่านั้นก็คือ **ไว้ใจ - ชมเชย - ยกย่อง - เชิดชู** ผู้เขียนขอสรุปง่าย ๆ ก็คือ หัวหน้างานต้องรู้จักมอบอำนาจ (Empowerment) ให้คนเก่ง/คนดีทำงานได้เอง ให้พวกเขาอิสระทางความคิด ไว้ใจให้คนเหล่านั้นทำงานตามแนวทางของตนเอง เมื่อทำงานสำเร็จหัวหน้างานต้องไม่ลืมที่จะกล่าวคำชมเชยทุกครั้ง และหาโอกาสยกย่องคนเหล่านั้นให้พนักงานคนอื่นรับรู้ เมื่อคนเก่ง/คนดีสร้างผลงานให้เกิดขึ้นด้วยวิธีการง่าย ๆ ก็คือ กล่าวคำชมเชยในผลงานที่ประสบความสำเร็จต่อหน้าพนักงานคนอื่น ผู้เขียนเชื่อว่าคนเก่ง/คนดีเหล่านี้ย่อมเกิดพลังใจในการสร้างผลงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมอีกหลายเท่า และสุดท้ายก็คือการหาโอกาสเชิดชูผลงานของลูกน้อง สร้างโอกาสให้พวกเขาได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น

คำถามที่นัก HR มักจะถามก็คือ หากองค์กรมีหัวหน้างานที่ขาดศิลปะในการครองใจคน เพราะมุ่งเน้นแต่งานเท่านั้นจะทำอย่างไรดี - สิ่งที่คุณเขียนเสนอแนะก็คือ การเร่งสร้างศิลปะเหล่านี้ให้เกิดขึ้นด้วยวิธีการง่าย ๆ ก่อน ได้แก่ การจัดฝึกอบรมระยะยาว

ในยุคปัจจุบันหลายองค์กรต่างพยายามแสวงหาคนเก่ง/คนดี หรือ Talented People เข้ามาร่วมงานกับองค์กร จึงทำให้กับบริหารบุคลากร (HR: Human Resource) ต่างพยายามแสวงหาเครื่องมือเพื่อคัดเลือกคนที่ “ใช่” ที่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมและลักษณะงานที่มอบหมายให้ จึงทำให้นัก HR หลายคนบ่นกับผู้เขียนว่าการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง/คนดีเป็นเรื่องที่ยาก แต่ประเด็นที่ผู้เขียนกำลังมองข้ามไปอีกก็คือ การจูงใจและรักษาคคนเก่ง/คนดีน่าจะเป็นเรื่องที่ยากยิ่งกว่า

มีคำถามจากนัก HR และผู้บริหารหลายคนที่สอบถามมามากก็คือ จะทำอย่างไรในการจูงใจรักษาคคนที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง หรือหลายองค์กรเรียกคนเหล่านี้ว่าคนเก่ง/คนดีหรือพนักงานดาวเด่น ซึ่งกลุ่มบุคคลเหล่านี้มีไม่มากนักประมาณไม่เกิน 10% ของพนักงานรวมทั้งหมด และเมื่อองค์กรสามารถหาบุคคลเหล่านี้ได้แล้วเรื่องที่น่าขบคิดกันต่อไปก็คือ การจูงใจรักษาคให้พวกเขามีผลงานที่ดีและมีศักยภาพในการทำงานอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการรักษาคอัตราการลาออกของกลุ่มคนเหล่านี้ให้มีจำนวนน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย ทั้งนี้การพิชิต “หัวใจ” ของคนเก่ง/คนดีเป็นเรื่องที่ไม่ยากซึ่งผู้เขียนไม่ยากให้มองแต่

ที่ไม่ใช่การฝึกอบรมเพียงแค่วันหรือสองวันเท่านั้น แต่ต้องเป็นการอบรมแบบต่อเนื่องโดยมีกิจกรรมในช่วงการอบรมด้วย พร้อมทั้งการมีพี่เลี้ยงหรือผู้สอนแนะแบบตัวต่อตัวเพื่อปรับทัศนคติเรื่องการครองใจคนให้กับหัวหน้างานเหล่านี้



2 กลยุทธ์การพัฒนาให้ถูกจุด

หัวใจของคนเก่ง/คนดีที่มีอยู่ตลอดเวลา ก็คือ **การเรียนรู้ และพัฒนาตนเองเสมอ** ถ้านัก HR และผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความต้องการเหล่านี้ ผู้เขียนเชื่อว่านัก HR สามารถพิชิตใจคนเก่ง/คนดีได้ง่าย แต่ประเด็นก็คือการพัฒนาต้องทำให้ถูกจุดและถูกจังหวะ พบว่าหลายองค์กรที่คิดว่าได้คัดสรรคนเก่ง/คนดีเข้ามาทำงานโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ มากมายไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ การทำแบบทดสอบ การใช้ศูนย์ประเมิน ดังนั้นบุคคลที่คัดเลือกมาได้นั้นจะต้องสามารถสร้างผลงานให้กับองค์กรได้เลยโดยไม่ต้องพัฒนาบุคคลเหล่านี้่อีกแล้ว เหตุการณ์ที่ผู้เขียนเล่าให้ฟังเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้นและในที่สุดคนเก่ง/คนดีเหล่านี้ได้ลาออกไป และเหตุผลหลักที่พวกเขาลาออกไปก็คือพวกเขาไม่ได้รับการพัฒนาใด ๆ จากองค์กร เพราะองค์กรนั้นมุ่งเน้นแต่ผลงานเท่านั้นจนไม่มีโปรแกรมการพัฒนาความสามารถของคนที่ยุติหรือคัดเลือกเข้ามาแล้ว

เป็นที่น่าเสียดายมากสำหรับองค์กรนั้นและผู้เขียนเชื่อว่ายังมีอีกหลายองค์กรที่กำลังประสบปัญหาเช่นเดียวกันนี้ ผู้เขียนเพียงแค่อายากจุดประกายให้นัก HR และผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดโปรแกรมการพัฒนาบุคคลเหล่านี้้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาที่มีช่องทางหรือเครื่องมืออีกมากที่สามารถทำได้นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) การพัฒนาด้วยช่องทางการเรียนรู้อื่น ๆ (Learning Channel) เป็นเรื่องที่จะต้องนำมาใช้กับคนเก่ง/คนดี นัก HR และผู้บังคับบัญชาควรร่วมกันจัดโปรแกรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้กับคนเก่ง/คนดีได้แก่การมอบหมายงาน การมอบหมายโครงการ การพาไปดูงานนอกสถานที่ การให้คนเก่ง/คนดีมีโอกาสติดตามผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้พวกเขาเรียนรู้วิธีการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญ และการหมุนเวียนงานเพื่อให้คนเก่ง/คนดีเรียนรู้งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ



3 กลยุทธ์การจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น

สวัสดิการที่ผู้เขียนเน้นไม่ใช่เรื่องตัวเงินเท่านั้น เป็นสวัสดิการที่สร้างความผูกพันทางใจ (Psychological Contract) จะเรียกเป็นสัญญาใจ หรือข้อตกลงทางจิตใจที่องค์กรทำให้เพื่อจูงใจรักษาคนเก่ง/คนดี ทั้งนี้สวัสดิการโดยทั่วไปเน้นการบริการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานกินดีอยู่ดี

และมีความสุขในการทำงาน ทั้งนี้สวัสดิการแบบยืดหยุ่นหรือที่เรียกว่า Flexible Benefits Program หรือบางองค์กรเรียกว่า Cafeteria Program เป็นสวัสดิการที่ให้พนักงานเลือกตามความต้องการ และความเหมาะสมของแต่ละคน เช่น การให้สิทธิได้เรียนต่อโดยใช้วันทำงานของบริษัท การให้สิทธิสลับวันทำงาน กรณีที่ติดภาระเรื่องเรียนหรือเรื่องส่วนตัว การให้สิทธิทำงานที่บ้านเมื่อมีเหตุจำเป็น เป็นต้น

อย่างไรก็ตามในการนำแนวคิดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นมาใช้ สิ่งที่ควรระวังก็คือ ความเข้าใจผิดของพนักงานเพราะคิดว่าองค์กรกำลังเอาใจคนเก่ง/คนดีโดยให้สิทธิพิเศษกับพวกเขา ผู้เขียนเสนอแนะว่าองค์กรต้องมีข้อตกลงหรือสัญญาใจให้ชัดเจนในการให้สิทธิเหล่านี้ เช่น เมื่อพนักงานได้สิทธิเรียนต่อในวันทำงานของบริษัท บุคคลเหล่านี้จะต้องนำความรู้มาถ่ายทอดให้กับพนักงานคนอื่น ๆ รับรู้ด้วย หรือการให้สิทธิทำงานที่บ้านได้ก็ต่อเมื่อต้องกำหนดเงื่อนไขก่อนว่าผลงานที่ต้องการของพนักงานคืออะไร และผลงานต้องบอกกล่าวให้พนักงานคนอื่น ๆ รับรู้ร่วมด้วย เป็นต้น ทั้งนี้การกำหนดสัญญาใจไม่ใช่เงื่อนไขที่บังคับ แต่เป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างองค์กรกับคนเก่ง/คนดี การจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นจึงไม่ใช่ทำเพื่อเอาใจคนเก่ง/คนดี แต่ทำเพื่อจูงใจคนเหล่านี้เพราะเมื่อใจผูกพันย่อมนำไปสู่ความทุ่มเทและการดึงศักยภาพที่มีอยู่นำออกมาใช้ได้มากที่สุด

การพิชิตใจคนเก่ง/คนดีจึงไม่ใช่เรื่องยาก แต่นัก HR และหัวหน้างานหลายคนกลับมองข้ามเรื่องเหล่านี้ไป จึงทำให้องค์กรต้องสูญเสียบุคคลเหล่านี้ และเป็นเรื่องที่น่าเสียดายมากก็คือการสูญเสียคนเก่ง/คนดีให้กับคู่แข่ง เพราะเท่าที่รู้ว่าเป็นการสูญเสียรายได้ ลูกค้า และความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นถึงเวลาแล้วที่องค์กรจะต้องกลับมาทบทวนวิธีการผูกใจมัดใจและพิชิตใจคนเก่ง/คนดี ด้วยกลยุทธ์หมัดเด็ดพิชิต “หัวใจ” คนเหล่านี้ - ผู้เขียนมีความเชื่อว่า “จุดเริ่มต้นที่คนเก่ง/คนดีจะสร้างผลงานให้เกิดขึ้นก็คือการมี “ใจ” ที่อยากอยู่ในองค์กร การพิชิตใจคนเก่ง/คนดีจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นต้องรีบทำให้เกิดขึ้นทันที”

มุมมอง

ผมไปต่างจังหวัด แวะทานข้าว พออ้อมก็หยิบเมนูขึ้นมาพลิกห肴ของหวาน และสั่งไอศกรีมแปะก๊วยไป 1 ที่ หลังจาก 10 นาทีผ่านไป ผมได้ไอศกรีมวานิลลาที่มีกล้วยฝานปั่นแฉ่วนแปะมุดหินบน

...555...เอ๊ย