

## หมัดเด็ดพิชิตใจ คนเก่ง/คนดี



บทความโดย : ดร.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านฝึก อบรมและพัฒนาบุคลากร

อีเมล : parporn11@yahoo.com

ในยุคปัจจุบันหลายองค์กรต่างพยายามแสวงหาคนเก่ง/คนดี หรือ Talented People เข้ามาร่วมงานกับ องค์กร จึงทำให้นักบริหารบุคลากร (HR: Human Resource) ต่างพยายามแสวงหาเครื่องมือเพื่อคัดเลือกคนที่ “ใช่” ที่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมและลักษณะงานที่มอบหมายให้ จึงทำให้นัก HR หลายคนบ่นกับผู้เชี่ยวชาญ ว่าการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง/คนดี เป็น เรื่องที่ยาก แต่ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญกำลังมองข้ามไปอีกก็คือการจูงใจและ รักษาคนเก่ง/คนดีน่าจะเป็นเรื่องที่ยากยิ่งกว่า มี คำถามจากนัก HR และผู้บริหารหลายคนที่สอบถามมากก็คือ จะทำอย่างไรในการจูงใจรักษาคนที่มีผลงานดีและมี ศักยภาพสูง หรือหลายองค์กรเรียกคนเหล่านี้ว่าคนเก่ง/คนดี หรือพนักงานดาวเด่นซึ่งกลุ่ม บุคคลเหล่านี้มีไม่มากนัก ประมาณไม่เกิน 10% ของพนักงานรวมทั้งหมด และ เมื่อองค์กรสามารถหาบุคคลเหล่านี้ได้แล้วเรื่องที่น่าขบคิดกันต่อไปก็คือ การจูงใจรักษาให้พวกเขาที่มีผลงาน ที่ดีและมีศักยภาพในการทำงานอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการรักษาอัตราการลาออก ของกลุ่มคนเหล่านี้ให้มีจำนวน น้อยที่สุดหรือไม่มีเลย ทั้งนี้การพิชิต “หัวใจ” ของคนเก่ง/คนดีเป็นเรื่องที่ไม่ยากซึ่งผู้เชี่ยวชาญไม่ ยอยากให้มอง แต่คนดี

ในยุคปัจจุบันหลายองค์กรต่างพยายามแสวงหาคนเก่ง/คนดี หรือ Talented People เข้ามาร่วมงานกับ องค์กร จึงทำให้นักบริหารบุคลากร (HR: Human Resource) ต่างพยายามแสวงหาเครื่องมือเพื่อคัดเลือกคนที่ “ใช่” ที่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมและลักษณะงานที่มอบหมายให้ จึงทำให้นัก HR หลายคนบ่นกับผู้เชี่ยวชาญว่า การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง/คนดี เป็นเรื่องที่ยาก แต่ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญกำลังมองข้ามไปอีกก็คือ การจูงใจและ รักษาคนเก่ง/คนดีน่าจะเป็นเรื่องที่ยากยิ่งกว่ามี คำถามจากนัก HR และผู้บริหารหลายคนที่สอบถามมากก็คือ จะทำอย่างไรในการจูงใจรักษาคนที่มีผลงานดีและมี ศักยภาพสูง หรือหลายองค์กรเรียกคนเหล่านี้ว่าคนเก่ง/คนดี หรือพนักงานดาวเด่น ซึ่งกลุ่มบุคคลเหล่านี้มีไม่มากนัก ประมาณไม่เกิน 10% ของพนักงานรวมทั้งหมด และเมื่อองค์กรสามารถหาบุคคลเหล่านี้ได้แล้วเรื่องที่น่าขบคิดกันต่อไปก็คือ การจูงใจรักษาให้พวกเขาที่มีผลงาน ที่ดีและมีศักยภาพในการทำงานอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการรักษาอัตราการลาออก ของกลุ่ม คนเหล่านี้ให้มีจำนวน น้อยที่สุดหรือไม่มีเลย ทั้งนี้การพิชิต “หัวใจ” ของคนเก่ง/คนดีเป็นเรื่องที่ไม่ยากซึ่งผู้เชี่ยวชาญไม่ ยอยากให้มอง แต่ประเด็นเรื่องของ “เงิน” อย่างเดียวเท่านั้น แน่แน่นอนว่าพื้นฐานความต้องการของกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต้อง ได้รับการตอบสนองจากองค์กรด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมตามความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร อยู่แล้ว แต่สิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกำลังจะกล่าวถึงต่อไปก็คือ กลยุทธ์การพิชิตใจคนเก่ง/คนดีที่ไม่เน้นเรื่อง ตัวเงิน (Non-Finance) ที่ นัก HR และผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้ได้ ดังต่อไปนี้

## ยกที่ 1 กลยุทธ์การสร้างศิลปะในการครองใจคน

พุดง่าย ๆ ก็คือ การฝึกให้ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจเรื่องของคนมากขึ้น (Soft Side) ไม่ใช่เน้นแต่เรื่องงานเชิงเทคนิคอย่างเดียวเท่านั้น (Technical Side) พบว่าหัวหน้างานหลายคนมักจะขาดทักษะการดูแลผู้ใต้บังคับ-บัญชา มุ่งเน้น แต่ผลงานเป็นหลักจนลืมนึกถึงเรื่อง “จิตใจ” ของลูกน้อง ลูกน้องแต่ละประเภทมีความแตกต่างกัน การใช้ศิลปะเพื่อครองใจคนจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก และเมื่อหัวหน้างานที่มีลูกน้องที่เป็นคนเก่ง/คนดี ศิลปะ เพื่อพิชิตใจคนเหล่านั้นก็คือ ไว้ใจ - ชมเชย - ยกย่อง - เชิดชู ผู้เขียนขอสรุปง่าย ๆ ก็คือ หัวหน้างานต้อง- รู้จักมอบอำนาจ (Empowerment) ให้คนเก่ง/คนดี ทำงานได้เอง ให้พวกเขามีอิสระทางความคิด ไว้ใจให้คน- เหล่านี้ทำงานตามแนวทางของตนเอง เมื่อทำงานสำเร็จ หัวหน้างานต้องไม่ลืมนึกที่จะกล่าวคำชมเชยทุกครั้ง และ หาโอกาสยกย่องคนเหล่านี้ให้พนักงานคนอื่นรับรู้ เมื่อคนเก่ง/คนดี สร้างผลงานให้เกิดขึ้นด้วยวิธีการง่าย ๆ ก็คือ กล่าวคำชมเชยในผลงานที่ประสบความสำเร็จต่อหน้าพนักงานคนอื่น ผู้เขียนเชื่อว่าคนเก่ง/คนดีเหล่านี้ย่อม เกิดพลังใจในการสร้างผลงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมอีกหลายเท่า และสุดท้ายก็คือการหาโอกาส เชิดชูผลงานของ ลูกน้อง สร้างโอกาสให้พวกเขาได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น คำถามที่นัก HR มักจะถามก็คือ หากองค์กรมีหัวหน้างานที่ขาดศิลปะในการครองใจคน เพราะมุ่ง เน้น แต่งานเท่านั้นจะทำอย่างไร - สิ่ง ที่ ผู้เขียนเสนอแนะก็คือ การเร่งสร้างศิลปะเหล่านี้ให้เกิดขึ้นด้วยวิธีการง่าย ๆ ก่อน ได้แก่ การจัดฝึกอบรมระยะยาว ที่ไม่ใช่การฝึกอบรมเพียงแคว้นหรือสองวันเท่านั้น แต่ต้องเป็นการอบรมแบบต่อเนื่องโดยมีกิจกรรมในช่วง การอบรมด้วย พร้อมทั้งการ มีพี่เลี้ยงหรือผู้สอนแนะแบบตัวต่อตัวเพื่อปรับทัศนคติเรื่องการครองใจคน ให้กับหัวหน้างานเหล่านี้

## ยกที่ 2 กลยุทธ์การพัฒนาให้ถูกจุด

หัวใจของคนเก่ง /คนดีที่มีอยู่ตลอดเวลา ก็คือ การเรียนรู้และพัฒนาตนเองเสมอ ถ้านัก HR และผู้บังคับ-บัญชา เข้าใจถึงความต้องการเหล่านี้ ผู้เขียนเชื่อว่านัก HR สามารถพิชิตใจคนเก่ง/คนดีได้ง่าย แต่ประเด็นก็คือ การพัฒนาต้องทำให้ถูกจุดและถูกจังหวะ พบว่าหลายองค์กรที่คิดว่าได้คัดสรรคนเก่ง/คนดีเข้ามาทำงานโดย ผ่านกระบวนการต่าง ๆ มากมายไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ การทำแบบทดสอบ การใช้ศูนย์ประเมิน ดังนั้น บุคคลที่คัดเลือกมาได้นั้นจะต้องสามารถสร้างผลงานให้กับองค์กรได้เลยโดยไม่ต้องพัฒนาบุคคลเหล่านี้อีกแล้ว เหตุการณ์ที่ผู้เขียนเล่าให้ฟังเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้นและในที่สุดคนเก่ง/คนดี เหล่านี้ได้ลาออกไป และเหตุผลหลัก ที่พวกเขาลาออกไปก็คือ พวกเขาไม่ได้รับการพัฒนา ใด ๆ จากองค์กร เพราะองค์กรนั้นมุ่งเน้นแต่ผลงานเท่านั้น จนไม่มีโปรแกรมการพัฒนาความสามารถของคนที่สรรหา/คัดเลือกเข้ามาแล้ว เป็นที่น่าเสียดายมากสำหรับ องค์กรนั้นและผู้เขียนเชื่อว่ายังมีอีกหลายองค์กรที่กำลังประสบปัญหาเช่นเดียวกันนี้ ผู้เขียนเพียงแค่อายาก จุดประกายให้นัก HR และผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดโปรแกรมการพัฒนาบุคคลเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนา มีช่องทางหรือเครื่องมืออีกมากที่สามารถทำได้นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) การพัฒนาด้วยช่องทางการเรียนรู้อื่น ๆ (Learning Channel) เป็นเรื่องที่จะต้องนำมาใช้กับคนเก่ง/คนดี นัก HR และผู้บังคับบัญชาควรร่วมกันจัดโปรแกรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้กับคนเก่ง/คนดี ได้แก่ การมอบหมายงาน การมอบหมายโครงการ การพาไปดูงานนอกสถานที่ การให้คนเก่ง /คนดีมีโอกาสติดตามผู้หรือผู้ชำนาญเพื่อ ให้พวกเขาเรียนรู้วิธีการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญ และการหมุนเวียนงานเพื่อให้คนเก่ง/คนดีเรียนรู้งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ

### ยกที่ 3 กลยุทธ์การจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น

สวัสดิการที่ผู้เขียนเน้นไม่ใช่เรื่องตัวเงินเท่านั้น เป็นสวัสดิการที่สร้างความผูกพันทางใจ (Psychological Contract) จะเรียกเป็นสัญญาใจ หรือข้อตกลงทางจิตใจที่องค์กรทำให้เพื่อจูงใจรักษาคนเก่ง/คนดี ทั้งนี้สวัสดิการโดยทั่วไป เน้นการบริการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานกินดีอยู่ดีและมีความสุข ในการทำงาน ทั้งนี้สวัสดิการแบบยืดหยุ่นหรือที่เรียกว่า Flexible Benefits Program หรือบางองค์กรเรียกว่า Cafeteria Program เป็นสวัสดิการที่ให้พนักงานเลือกตามความต้องการ และความเหมาะสมของแต่ละคน เช่น การให้สิทธิได้เรียนต่อโดยใช้วันทำงานของบริษัท การให้สิทธิสลับวันทำงาน กรณีที่ติดภาระเรื่องเรียน หรือ เรื่องส่วนตัว การให้สิทธิทำงานที่บ้านเมื่อมีเหตุจำเป็น เป็นต้น อย่างไรก็ตามในการนำแนวคิดสวัสดิการ แบบยืดหยุ่นมาใช้ สิ่งที่ต้องระวังก็คือ ความเข้าใจผิดของพนักงานเพราะคิดว่าองค์กรกำลังเอาใจคนเก่ง/คนดีโดยให้สิทธิพิเศษกับพวกเขา ผู้เขียนเสนอแนะว่าองค์กรต้องมีข้อตกลงหรือสัญญาใจให้ชัดเจนในการ ให้สิทธิเหล่านี้ เช่น เมื่อพนักงานได้สิทธิเรียนต่อในวันทำงานของบริษัท บุคคลเหล่านี้จะต้องนำความรู้ มาถ่ายทอดให้กับพนักงานคนอื่น ๆ รับรู้ด้วย หรือการให้สิทธิทำงานที่บ้านได้ก็ต่อเมื่อต้องกำหนดเงื่อนไข ก่อนว่าผลงานที่ต้องการของพนักงานคืออะไร และผลงานต้องบอกกล่าวให้พนักงานคนอื่น ๆ รับรู้ร่วมด้วย เป็นต้น ทั้งนี้การกำหนดสัญญาใจไม่ใช่เงื่อนไขที่บังคับ แต่เป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างองค์กรกับคนเก่ง/คนดี การจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นจึงไม่ใช่ทำเพื่อเอาใจคนเก่ง/คนดี แต่ทำเพื่อซื้อใจคนเหล่านี้เพราะเมื่อใจผูกพัน ย่อมนำไปสู่ความทุ่มเทและการดึงศักยภาพที่มีอยู่ นำออกมาใช้ได้มากที่สุด การพิชิตใจคนเก่ง/คนดี จึงไม่ใช่ เรื่องยาก แต่นัก HR และหัวหน้างานหลายคนกลับมองข้ามเรื่องเหล่านี้ไป จึงทำให้องค์กรต้องสูญเสียบุคคล เหล่านี้ และเป็นเรื่องที่น่าเสียดายมากก็คือ การสูญเสียคนเก่ง/คนดีให้กับคู่แข่งเพราะเท่ากับว่าเป็นการสูญเสีย รายได้ ลูกค้า และความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น ถึงเวลาแล้วที่องค์กรจะต้องกลับมามองหาวิธีการผูกใจ มัดใจ และพิชิตใจคนเก่ง/คนดี ด้วยกลยุทธ์มัดเด็ดพิชิต “หัวใจ” คนเหล่านี้- ผู้เขียนมีความเชื่อว่า “จุดเริ่มต้น ที่คนเก่ง/คนดีจะสร้างผลงานให้เกิดขึ้นก็คือการมี “ใจ” ที่อยากอยู่ในองค์กรการพิชิตใจคนเก่ง /คนดีจึงเป็น เรื่องที่สำคัญและจำเป็นต้องรีบทำให้เกิดขึ้นทันที”