

ปฏิบัติตนอย่างไร...ให้เป็นพนักงานดาวเด่น (Talented People) ตอน คุณค่า (Value) ของ
พนักงานดาวเด่นในองค์กร (1)



บทความโดย : อารรณ์ ภูวิทย์พันธุ์
อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

สงครามของการแย่งชิงตัวพนักงานดาวเด่น หรือ Talented People เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1980 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Age) บนพื้นฐานของการความรู้ (Knowledge - Based) พบว่าความสำคัญของทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Hard Asset) อาทิเช่น เครื่องจักร โรงงาน และเงินทุน ได้มีบทบาทลดน้อยลงไปกว่าแต่ก่อน ทรัพย์สินที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Asset) อาทิเช่น ชื่อเสียง ภาพพจน์ สินทรัพย์ทางปัญญา สมาชิกเครือข่าย และที่สำคัญพนักงานที่เป็นดาวเด่นนั้นกลับมีความสำคัญและบทบาทมากกว่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้เสียอีก

จะเห็นได้ว่าองค์กรต่างๆ นั้นได้ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น และไม่มีประโยชน์ใด ๆ เกิดขึ้นเลยหากองค์กรทั้งหลายต่างมุ่งเน้นไปที่การบริหารและพัฒนาพนักงานทั้งหมดหรือทุก ๆ คน จากสภาพความเป็นจริงของโลกการแข่งขันกันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น องค์กรจึงมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับกลุ่มพนักงานดาวเด่นมากกว่าการให้ความสำคัญกับพนักงานทุก ๆ คน สงครามการแย่งชิงพนักงานดาวเด่นจึงเกิดขึ้น พบว่าสภาพความเป็นจริงที่องค์กรต่างต้องเผชิญนั้นได้เปลี่ยนจากมุมมองในอดีตมาเป็นมุมมองใหม่ ดังต่อไปนี้

ความจริงหรือมุมมองในอดีต	ความจริงหรือมุมมองใหม่
พนักงานต้องการองค์กร	องค์กรต้องการพนักงาน
เครื่องจักร สินทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ภายนอกสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้	พนักงานดาวเด่นที่องค์กรสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้
พนักงานดาวเด่นจะต้องแสดงความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่นในบางด้านได้	พนักงานดาวเด่นจะต้องแสดงความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัดและหลากหลายด้านได้
“งาน” หายาก	“พนักงานดาวเด่น” หายาก
พนักงานมีความจงรักภักดีและงานมีความมั่นคงปลอดภัย	พนักงานมีอิสระที่จะเปลี่ยนงาน ความผูกพันที่มีต่อองค์กรเป็นเพียงช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น
พนักงานยอมรับค่าตอบแทนที่เป็นมาตรฐานที่องค์กรหยิบยื่นให้	พนักงานมีความต้องการค่าตอบแทนจากองค์กรมากกว่าแต่ก่อน

จากตารางที่นำเสนอการเปลี่ยนไปจากความจริงหรือมุมมองการรับรู้เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์นั้น พนักงานดาวเด่นจึงได้รับการดูแล เอาใจใส่เป็นพิเศษจากองค์กรมากขึ้น เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือกพนักงานดาวเด่น การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานดาวเด่น การหาวิธีการจูงใจและรักษาพนักงานดาวเด่น และการจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและมีใช่ตัวเงินแก่พนักงานดาวเด่น

Lex Wexner (อ้างถึงในหนังสือ The War for Talent, 2001) กล่าวว่า การสร้างและพัฒนาพนักงานดาวเด่นนั้น ไม่ใช่หมายความว่า การมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การมีระบบฝึกอบรมที่ดี การจัดประชุมประจำปีประมาณ 1 -2 วัน เพื่อวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน หรือการเสนอให้หุ้นแก่พนักงาน แต่การสร้างและพัฒนาดาวเด่นนั้นจะหมายถึง ผู้นำและผู้จัดการในทุกระดับตำแหน่งงานจะต้องมีหัวใจหรือมีจิตสำนึก ของการสร้างพนักงานดาวเด่นของตนเองให้เกิดขึ้น หรือที่เรียกว่า Talent Mindset

Talent Mindset เป็นความเชื่อเล็ก ๆ ของระดับหัวหน้างานที่ต้องมีความรับผิดชอบในการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่นขึ้นมา เพราะกลุ่มพนักงานดาวเด่นเหล่านั้นมีส่วนอย่างมากที่จะผลักดันในองค์การสามารถเติบโตและแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกได้ รวมถึงเป็นกลุ่มคนที่มีส่วนช่วยให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ จะเห็นได้ว่าการรับรู้ในเรื่องการบริหารจัดการบุคลากร (People Management) ได้เปลี่ยนมุมมองไปจากเดิม โดยเน้นไปที่ Talent Mindset มากขึ้น ดังต่อไปนี้

ความเชื่อเดิมเกี่ยวกับ “ทรัพยากรมนุษย์”	ความเชื่อใหม่เกี่ยวกับ “พนักงานดาวเด่น”
เชื่อว่า “พนักงาน” คือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดในองค์การ	เชื่อว่า พนักงานดาวเด่นมีส่วนสนับสนุนให้เกิดผลงานระดับองค์การ (Corporate Performance)
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Department) จะต้องทำหน้าที่ในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์การ	ผู้จัดการทุก ๆ คนจะต้องมีส่วนรับผิดชอบในการบริหารจัดการพนักงานดาวเด่น
การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning) จะใช้เวลาประมาณ 2 วัน ใน 1 ปี	การบริหารจัดการพนักงานดาวเด่นเป็นงานหนึ่งที่สำคัญขององค์การ
ผู้นำจะต้องทำงานร่วมกับพนักงานที่มีอยู่	ผู้นำจะต้องสร้างและพัฒนาพนักงานดาวเด่นให้เกิดขึ้น

จากตารางการเปรียบเทียบความเชื่อหรือการรับรู้ที่เปลี่ยนไปจากการบริหารและพัฒนา “ทรัพยากรมนุษย์” ไปเป็นการบริหารและพัฒนา “พนักงานดาวเด่น” นั้น พบว่าแนวโน้มถัดไปในการบริหารและพัฒนาคนจะมุ่งเน้นไปที่การหาเครื่องมือและวิธีการที่จะคัดเลือก พัฒนา และจูงใจรักษาพนักงานดาวเด่น โดยเน้นให้พวกเขาเหล่านั้นดึงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

พบว่างานที่ทำหยาบต่อไปสำหรับผู้บริหารในองค์กรนั้นก็คือ การเชื่อมโยง (Alignment) ความสามารถของพนักงานดาวเด่น โดยการดึงความสามารถของพนักงานดาวเด่นในการสร้างผลงานที่มีทั้งต่อตัวพนักงานเอง ต่อทีมงาน ต่อหน่วยงาน และต่อองค์การในที่สุด รวมถึงการเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (Engagement) ของพนักงานดาวเด่นที่มีต่อ

ทีมงาน หน่วยงาน และองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน โดยเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมระยะยาว (Long - Term Engagement) ที่มิใช่เป็นเพียงแค่การบอกให้ผู้เล่น (Player) ที่เป็นพนักงานดาวเด่นปฏิบัติตามเท่านั้น แต่จะเน้นไปที่การอธิบาย (Explain) การซักถาม (Ask) และการให้มีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ (Involve) และเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจถึงการเชื่อมโยงและการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Individual) ทีมงาน (Team) หน่วยงาน (Business Unit) และองค์กร (Company) มากขึ้น ผู้เขียนขอแนะนำเสนอเป็นภาพแสดงดังต่อไปนี้

สำหรับรายละเอียดของการเชื่อมโยงและการมีส่วนร่วมของพนักงานดาวเด่น ซึ่งเป็นคุณค่า (Value) ที่เกิดขึ้นกับทั้งกับตนเอง ทีมงาน หน่วยงาน และต่อองค์กรนั้น จะขออธิบายในบทความตอนถัดไป