

ปฏิบัติตนอย่างไร...ให้เป็นพนักงานดาวเด่น (Talented People) ตอน ความต้องการขององค์กร และพนักงาน (1)



บทความโดย : อารรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

มีคำถามที่เปิดประเด็นขึ้นมาว่า เพราะเหตุใดองค์กรต่างๆ จึงต่างแสวงหาคนที่เป็นดาวเด่น พบว่าความต้องการขององค์กรแต่ละแห่งก็คือ ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น (Organizational Performance) Lawler, 1995 กล่าวไว้ว่า มีองค์กรหลายแห่งที่มุ่งเน้นผลงานและความสำเร็จ องค์กรเหล่านั้นมีความปรารถนาที่จะสร้างระดับของผลการดำเนินงานที่สูงมากขึ้นใน 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) คุณภาพสินค้าและการให้บริการที่ดี 2) ต้นทุนที่มีคุณภาพและความรวดเร็วในการนำส่งสินค้าถึงมือผู้บริโภค และ 3) การสร้างสินค้าและการบริการใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดผู้บริโภค

สำหรับในมุมมองของผู้เขียนเอง มองว่าความต้องการขององค์กรจะแบ่งออกเป็น 2 สภาวะ ได้แก่

1. สภาวะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (To Be)
2. สภาวะที่ต้องการในอนาคต (Want to be)

สภาวะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (To Be)

องค์กรต้องการให้ธุรกิจที่สร้างขึ้นมายุ่งยุดได้ เป้าหมายสูงสุดขององค์กรโดยส่วนใหญ่ก็คือ กำไร รายได้ ยอดขายซึ่ง เป็นความต้องการด้านการเงิน (Financial Perspective) ถือว่าเป็นทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Assets) และเนื่องจากความต้องการสูงสุดก็คือด้านการเงิน จึงทำให้องค์กรต่างๆ ต่างพยายามแสวงหาคำตอบว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามที่กำหนดไว้ได้ แนวคิดของ Balanced Scorecard คิดขึ้นโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton (1996) จึงถูกนำมาปฏิบัติในองค์กรขึ้น โดยมองว่าหากมองไปที่ปัจจัยด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ย่อมไม่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาได้ ดังนั้นองค์กรควรมองไปที่ปัจจัยหรือทรัพย์สินที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Intangible Assets) อันประกอบได้ด้วย ปัจจัยด้านลูกค้า (Customer Perspective) ปัจจัยด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และปัจจัยด้านตัวบุคคล ที่เน้นทักษะการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) พบว่าปัจจัยทั้ง 4 ด้านไม่ว่าจะเป็นด้านตัวเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และตัวพนักงานเองย่อมมีความสัมพันธ์ตอบสนองซึ่งกันและกัน จะเห็นได้ว่าหากองค์กรมีพนักงานเก่ง ทำงานดี ย่อมนำไปสู่การปรับปรุงและคิดค้นระบบการทำงานที่รวดเร็ว มี

ประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และสุดท้ายก็คือกำไร รายได้ จากยอดขายที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นปัจจัยที่เป็นรากฐานที่สำคัญอันนำไปสู่ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินตามที่องค์กรต้องการนั้นก็คือ ตัวพนักงาน เป็นความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในตัวพนักงานเอง พบว่า แนวโน้มต่อไปในอนาคต องค์กรไม่ได้มุ่งเน้นไปที่การแสวงหาและพัฒนาพนักงานทุก ๆ คนเท่านั้น แต่องค์กรจะมุ่งเน้นไปที่การแสวงหา การพัฒนา และการจูงใจรักษาพนักงานที่เป็นดาวเด่นที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม

ดังนั้นความต้องการขององค์กรในปัจจุบันนั้นก็คือ ความอยู่รอดด้วยกำไร รายได้ ยอดขายที่เพิ่มขึ้น โดยมีปัจจัยด้านตัวบุคคลที่เป็นพนักงานดาวเด่นที่สนับสนุน ส่งเสริม และผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี จนทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ผู้เขียนขอเสนอภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

สภาวะที่ต้องการในอนาคต (Want To Be)

เมื่อองค์กรมีรายได้ที่มากขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วนั้น ความต้องการถัดไปก็คือ การตั้งคำถามว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ Michael Porter (1980) กล่าวถึงกลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)-- เป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ แต่มีคุณภาพ 2) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) – มีสินค้าและบริการที่แตกต่างหรือเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร และ 3) การเจาะกลุ่มตลาด (Focus) – เป็นการสร้างตลาดที่เฉพาะเจาะจง ต้องรู้ว่ากลุ่มเป้าหมายของสินค้าและบริการเป็นใคร

ต่อมา Michale Treacy และ Fred Wiersema ได้ต่อยอดจากแนวคิดของ Michal Porter โดยกล่าวถึงแนวคิดของตนเองไว้ในหนังสือ The Discipline of Market Leaders โดยกล่าวถึงการสร้างคุณค่า หรือ Value ขององค์กรที่มีต่อกลุ่มลูกค้า ซึ่งองค์กรจะต้องชี้ชัดให้ได้ว่าสถานะของการดำเนินงานนั้นอยู่ในรูปแบบและมีคุณค่าในลักษณะใด (Value Proposition) โดยมี 3 แบบให้พิจารณา ได้แก่ 1) ความเป็นเลิศในกระบวนการทำงาน (Operational Excellence) – เน้นต้นทุนต่ำ และเข้าถึงตัวสินค้าและบริการได้ง่าย 2) ผู้นำด้านสินค้า (Product Leadership) – สร้างความเป็นที่หนึ่งในสินค้าที่ผลิตขึ้นมา และ 3) การเข้าถึงความต้องการของลูกค้า (Customer Intimacy) – มุ่งเน้นการค้นหาคำตอบหรือความต้องการของลูกค้าให้ถูกต้องและตรงประเด็น

พบว่าทั้ง 3 รูปแบบนี้จะถูกรวมกันเรียกว่า กฎการสร้างคุณค่า (Value Disciplines) ซึ่งองค์กรแต่ละแห่งจะต้องสามารถระบุถึงคุณค่าที่สร้างให้กับลูกค้าให้ได้ว่าเป็นอย่างไร เพื่อจะนำมาสร้างความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Business Capabilities) ต่อไป โดยมุ่งเน้นให้เกิดการสร้างชื่อเสียง สร้างแบรนด์ให้เกิดความยอมรับ และสร้างความจงรักภักดีต่อการใช้สินค้าและบริการ

และเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จในการนำคุณค่า (Value) ที่มีอยู่ในองค์กรไปถึงลูกค้าได้ คนจึงเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามรูปแบบของคุณค่าที่กำหนดขึ้น การบริหารจัดการคนเก่งหรือเป็นดาวเด่นในองค์กรจึงเป็นสิ่งทีองค์กรพยายามและแสวงหาที่จะพัฒนา รักษา และจูงใจให้พนักงานเหล่านี้ดึงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในตัวเอตนนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

และเมื่อองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ เป้าหมายสูงสุดขององค์กรก็คือ การรักษาความยั่งยืนในการเจริญเติบโตต่อไป โดยสามารถครองความเป็นที่หนึ่ง เป็นบริษัทชั้นนำ และสร้างความเป็นเลิศในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ซึ่งปัจจัยที่จะส่งผลให้องค์กรสามารถครองความเป็นที่หนึ่งและเติบโตได้อย่างยั่งยืนก็คือ การมีคนเก่งเป็นดาวเด่นที่มีผลงานดีเลิศ เพราะบุคคลเหล่านี้จะนำพาให้เกิดโอกาสทางธุรกิจ เป็นตัวอย่างและแม่แบบ (Role Model) ให้พนักงานรุ่นหลังๆ เลียนแบบพฤติกรรม อันนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ