

## ปฏิบัติตนอย่างไร...ให้เป็นที่พนักงานดาวเด่น (Talented People) ตอน ศักยภาพที่แตกต่างของ พนักงานดาวเด่น 1



บทความโดย : อารพณ์ ภูวิทย์พันธุ์  
อีเมล : p\_arporn11@yahoo.com

พนักงานดาวเด่นที่เป็นทั้งคนเก่งและคนดีในองค์กร นอกจากจะต้องมีผลการปฏิบัติงาน (Performance) โดยเฉลี่ยย้อนหลังสามปีอยู่ในเกณฑ์ที่ดีเยี่ยมแล้ว ศักยภาพ (Potential) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะต้องนำมาพิจารณา เนื่องจากว่าบุคคลที่สามารถเป็นพนักงานดาวเด่นในองค์กรได้นั้น จะต้องมีความโดดเด่นทั้งในด้านผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงาน หรือเป็นกลุ่มคนจำพวก HP นั่นก็คือ High Performance และ High Potential ศักยภาพที่แตกต่างของพนักงานดาวเด่นกับพนักงานทั่วไปในองค์กรนั้นสามารถแยกแยะได้จากการประเมิน พบว่าโดยทั่วไปการประเมินศักยภาพจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ 2 ประการ ได้แก่ การประเมินศักยภาพสำหรับเป้าหมายระยะสั้นเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานในทันที และการประเมินศักยภาพสำหรับเป้าหมายในระยะยาว เป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น

กระบวนการในการประเมินศักยภาพนั้นควรจะแยกจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน Tom Potts และ Arnold Sykes (1993) กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินศักยภาพ ดังต่อไปนี้

- ควรมีการสร้างแบบประเมินศักยภาพให้ชัดเจน โดยแยกตามกลุ่มงานหรือแยกตามตำแหน่งงานเฉพาะ
- การฝึกสอนผู้จัดการถึงแนวทางการประเมินศักยภาพที่ถูกต้องตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นในแบบประเมิน
- ผู้ประเมินควรรู้จัก และมีความเข้าใจถึงลักษณะการทำงานของผู้ถูกประเมิน
- ผู้ประเมินควรมีแนวทางในการยืนยันผลการประเมินกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน
- ควรมีการประเมินศักยภาพในการทำงานเป็นประจำทุกปี

สำหรับปัจจัยที่ใช้ในประเมินศักยภาพของพนักงานจะแตกต่างกันในแต่ละองค์กร ซึ่งองค์กรแต่ละแห่งจะต้องกำหนดปัจจัยดังกล่าวนี้ขึ้น นิตยสาร Chief Executive ในปี 1988 ได้สรุปถึงปัจจัยที่เป็นความสามารถหรือคุณลักษณะพิเศษของตำแหน่ง CEO ดังนี้

- ความสามารถในการคิดอย่างมีกลยุทธ์
- การมีจริยธรรม
- ความรู้และความเข้าใจในธุรกิจของบริษัท
- ความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่
- ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ เชิงนวัตกรรม
- การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น
- มีพลังในการทำงาน
- มีความพร้อมในการเสี่ยง
- มุ่งเน้นที่ผลประโยชน์ของบริษัทมากกว่าสิ่งอื่นใด
- มีความเด็ดขาดในตนเอง

ดังนั้นศักยภาพของพนักงานดาวเด่นจะแตกต่างกันไปตามระดับตำแหน่งงาน พบว่าในหนึ่งตำแหน่งงานจะมีการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ประเมินหาศักยภาพของพนักงานดาวเด่นที่ประกอบไปด้วย 1. ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) 2. ความสามารถในงาน (Job Competency) ความสามารถหลักขององค์กร – Lance A. Berger (Chief Executive Officer, Lance A. Berger & Associates, Ltd.) ทำการวิจัยถึงความสามารถหลักที่นำมาใช้ในการประเมินศักยภาพของพนักงานดาวเด่น พบว่าองค์กรทั่วไปโดยส่วนใหญ่ความสามารถหลักที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินพนักงานดาวเด่น ประกอบไปด้วย

ความสามารถหลัก	คำนิยาม
การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน (Action Orientation)	การทำงานอย่างมีเป้าหมาย โดยการเอาชนะปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ยอมรับบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ การกำหนดมาตรฐานและภาระหน้าที่งานที่จะต้องทำ สามารถสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วยการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง
การสื่อสาร (Communications)	มีความสามารถในการสื่อสารได้เป็นอย่างดีทั้งในด้านการพูดและการเขียน รวมถึงการเสนอความคิดเห็นของตนเองแก่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการรับฟัง เข้าใจถึงประเด็นต่าง ๆ ตลอดจนการนำเสนอความคิดเห็นของตนเองได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง โดยเข้าใจถึงรายละเอียดต่าง ๆ ที่นำเสนอ
ความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรม (Creativity/Innovation)	สร้าง และปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ รวมถึงการนำเสนอแนวทางการปรับปรุงระบบงานทั้งระบบเก่าและระบบใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
การตัดสินใจในภาวะวิกฤต (Critical Judgment)	มีความสามารถในการกำหนดประเด็นและการคิดหาคำตอบ การกระทำในสิ่งที่ถูกต้องบนพื้นฐานของเหตุและผล
การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Orientation)	รับฟังลูกค้า สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในสินค้าและบริการ ความสามารถในการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงรู้ถึงความคาดหวังของลูกค้าและการสนองตอบต่อความคาดหวังของลูกค้าได้เป็นอย่างดี
ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Skills)	ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ที่ดี ความสามารถในการสร้างศรัทธา และความไว้วางใจกับผู้อื่น รวมถึงความสามารถในการสร้างความมั่นใจในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
ภาวะผู้นำ (Leadership)	ความสามารถในการจูงใจ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การประสานงานกับผู้อื่น รวมถึงการกระตุ้นและสนับสนุนผู้อื่น และความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานด้วยรู้สึกเป็นเจ้าของ สามารถสร้างความสามัคคีและการผลักดันให้สมาชิกในทีมมุ่งเน้นการทำงานด้วยเป้าหมายร่วมกัน
การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	รู้ว่าเมื่อไหร่และจะอย่างไรในการจูงใจ พัฒนา ให้รางวัล และการใช้คนให้เกิดประโยชน์เพื่อเพิ่มผลผลิตในการทำงาน กระตุ้น จูงใจ และสนับสนุนสมาชิกในทีม รวมถึงสามารถช่วยแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และพัฒนาทีมงานให้เกิดความสามัคคี
ความชำนาญด้านเทคนิค/งาน (Technical/Functional Expertise)	มีความรู้และทักษะในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีความรู้ในธุรกิจและมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน และการวางแผนการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมของบริษัทฯ

นอกจากความสามารถหลักแล้ว พนักงานดาวเด่นจำเป็นจะต้องมีความสามารถในงาน (Job Competency) ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำมาใช้ในการประเมินศักยภาพของพนักงานดาวเด่นที่แตกต่างจากพนักงานทั่ว ๆ ไปที่ไม่ใช่พนักงานดาวเด่น ผู้เขียนจะนำเสนอรายละเอียดต่อไปบทความฉบับหน้า