

# ปฏิบัติตนอย่างไร...ให้เป็นพนักงานดาวเด่น (Talented People) ตอน คุณค่า (Value) ของพนักงานดาวเด่นในองค์กร (2)



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

จากบทความที่แล้วที่ได้กล่าวถึงการเชื่อมโยงคุณค่าของพนักงานดาวเด่น ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีการที่จะดึงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในตัวพนักงานดาวเด่นนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ทั้งต่อตัวบุคคล ต่อทีมงาน ต่อหน่วยงาน และต่อองค์กร จึงเป็นประเด็นที่ท้าทายของหัวหน้างานทั้งหลายที่จะผลักดันและส่งเสริมบรรยากาศให้สมาชิกในทีมที่เป็นพนักงานดาวเด่นมีส่วนร่วมในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มกำลังความสามารถ

ในแง่มุมของการผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมนั้น Lon Kruger กล่าวว่า “เขาไม่ใช่คนที่มาบอกกล่าวให้สมาชิกในทีมทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยการบอกกล่าวถึงไอดีเดียวของตนเองว่าสมาชิกควรจะทำอะไรบ้าง ในทางตรงกันข้ามเขาจะถามและรับฟังสมาชิกในทีม เพราะเขาต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ไปปฏิบัติ”

เพื่อให้พนักงานดาวเด่นสร้างผลงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องไปยังทีมงาน หน่วยงาน และองค์กรนั้น หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่หลัก ๆ อยู่ 3 ประการด้วยกัน ได้แก่

## การอธิบาย (Explain)

หมายถึง การช่วยให้พนักงานดาวเด่นคิดถึงภาพใหญ่ (Big Picture) เน้นการเชื่อมโยงผลงานของพนักงานกับองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งพนักงานดาวเด่นทั้งหลายจำเป็นจะต้องรู้ถึงทิศทางการทำงานที่พวกเขาจะต้องไปให้ถึง อะไรที่เขาจะต้องทำบ้าง มีอะไรบ้างที่พนักงานดาวเด่นสามารถอุทิศตนหรือทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้บ้าง ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับสไตล์หรือเทคนิคการอธิบายของหัวหน้างานแต่ละคนที่มีลักษณะแตกต่างกันไป

## การถาม (Ask)

การถามจะทำให้พนักงานดาวเด่นมีส่วนร่วม (Participating) ซึ่งจะนำไปสู่ความเกี่ยวข้องของระหว่างกัน (Involvement) และนำไปสู่ข้อผูกพันที่เป็นข้อตกลงร่วม (Commitment) ระหว่างพนักงานดาวเด่นกับหัวหน้างาน จากตัวอย่างวิธีการของ Gaurdie Bainster ตำแหน่ง President of Shell Continental Companies (อ้างถึงในหนังสือ The Talent Solution, 1998) เล่าว่าเขาได้ใช้วิธีการนี้เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจไปยังพนักงาน โดยการจัดสัมมนา

กลุ่มกับพนักงานทุก ๆ ระดับ ซึ่งเขาจะชี้แจงถึงทิศทางการทำงานและตั้งคำถามว่าอะไรที่พนักงานคิดเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป นอกจากนี้ Ed Dunn ตำแหน่ง Senior Vice President of Whirlpool (อ้างถึงในหนังสือ The Talent Solution, 1998) ได้ใช้วิธีการเช่นเดียวกันนี้ นั่นก็คือ การจัดสัมมนาในกลุ่มกับพนักงาน ซึ่งพนักงานจะถูกตั้งคำถามว่า ปัจจัยอะไรที่จะทำให้ Whirlpool มีลักษณะพิเศษแตกต่างจากบริษัทอื่น และอะไรที่พนักงานจะต้องทำเพื่อให้ Whirlpool มีลักษณะพิเศษมากขึ้นไปอีก

### การมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ (Involve)

เมื่อทิศทางการทำงานได้มีการอธิบาย มีการตั้งคำถาม และมีการตอบคำถามโดยพนักงานแล้ว องค์กรควรจะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า ทั้งนี้ระดับของการมีส่วนร่วมนั้นจะเปลี่ยนไปตามเรื่องที่เกิดขึ้น ซึ่งการมีส่วนร่วมนั้นจะเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการเอาใจใส่ Nancy Siska, Cargill Vice President (อ้างถึงในหนังสือ The Talent Solution, 1998) กล่าวว่า พนักงานจะต้องเป็นเจ้าของปัญหาที่เกิดขึ้น และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

จะเห็นได้ว่าหน้าที่งานหลักของหัวหน้างานทั้ง 3 ประการนี้เป็นการดึงเอาความสามารถที่มีอยู่ในตัวพนักงานดาวเด่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยเน้นให้พนักงานดาวเด่นมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น พบว่าองค์กรหลาย ๆ แห่งพยายามหาวิธีการที่จะพัฒนาความสามารถของพนักงานดาวเด่นโดยการให้พวกเขามีส่วนร่วมในงานด้วยการมอบหมายงานที่เป็นโครงการ (Project) ซึ่งแต่ละโครงการจะมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน มีการกำหนดเป้าหมายของงานโครงการไว้อย่างชัดเจน

ดังนั้นองค์กรหลาย ๆ แห่งจึงพยายามหาวิธีการที่จะดึงเอาความสามารถของพนักงานดาวเด่นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งหัวหน้างานโดยตรงจะมีบทบาทและมีส่วนร่วมอย่างมากในการค้นหาและนำเอาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวพนักงานออกมา เพราะหากองค์กรสามารถดึงเอาความสามารถของพนักงานดาวเด่นออกมาใช้ได้แล้วนั้น ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจะมีผลโดยตรงต่อทั้งตัวบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ซึ่ง David Sears (2003) ได้กล่าวถึงการเชื่อมโยงคุณค่าที่เกิดขึ้นระหว่าง Talented People กลุ่มลูกค้า และกลยุทธ์ธุรกิจ ในประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

### **พนักงานดาวเด่นเป็นเสมือนแหล่งความรู้**

พนักงานดาวเด่นจะเป็นเสมือนชุมทรัพย์ทางปัญญาที่สำคัญซึ่งได้รวบรวม และสั่งสมความรู้ที่ได้รับจากองค์กร และจากการทำงาน กลุ่มคนเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีผลการทำงานดีเลิศเป็นที่ต้องตาต้องใจของผู้พบเห็น จนได้รับการยอมรับและยกย่องจากองค์กร ดังนั้นสิ่งที่ทำลายต่อไปนั้นก็คือ จะทำอย่างไรให้เกิดการถ่ายทอดการเรียนรู้จากพนักงานดาวเด่นไปยังพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กร

## ลูกค้าเป็นผู้กำหนดคุณค่าของพนักงานดาวเด่น

ปัจจัยที่จะสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานดาวเด่นนั่นก็คือ กลุ่มลูกค้า พบว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดจะต้องมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากบริษัททั่วไป กลุ่มลูกค้าหรือตลาดจะเป็นปัจจัยบ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กรมากกว่าจะเป็นเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านลูกค้าจะเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของพนักงานดาวเด่น ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการเพิ่มจำนวนลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อจูงใจทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ให้มาใช้สินค้าและบริการที่มีขึ้น

## พนักงานดาวเด่นแตกต่างกันตามยุคสมัย

เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมจะมีผลต่อการหล่อหลอมพฤติกรรมคนให้มีลักษณะแตกต่างกันออกไป ยุคสมัยหนึ่งอาจจะต้องการคนแบบหนึ่ง และอีกยุคสมัยหนึ่งอาจจะต้องการคนอีกแบบหนึ่ง เช่นเดียวกับกรอบความคิดของพนักงานดาวเด่นที่องค์การต้องการและคาดหวังที่จะแตกต่างกันออกไปตามยุค ตามสมัย พบว่าช่วงก่อนปี ค.ศ 1922-1945 จะเน้นไปที่ยุคสมัย Silent Generation ต่อมาคนที่เกิดในช่วง ค.ศ.1946-1964 เรียกยุคนี้ว่า Baby Boom Generation โดยเป็นยุคที่นโยบายที่จะให้ประชากรมีจำนวนเพิ่มขึ้นมาก ยุคนี้ประเทศชาติร่ำรวย มีเงินทองอุดมสมบูรณ์ เพราะฉะนั้นเด็กที่เจริญเติบโตขึ้นมาในยุคนี้จะมีคุณลักษณะเด่น ได้แก่ มีทัศนคติการมองโลกในแง่ดี มีความพึงพอใจในตนเอง ถัดมาสู่ยุค Generation x ซึ่งเกิดในช่วง ค.ศ.1965-1980 พฤติกรรมของคนยุคนี้ก็จะแตกต่างไปอีกแบบ ได้แก่ จริงจัง รักสนุก มีความสามารถด้านเทคโนโลยี ส่วนกลุ่มคนที่เกิดในช่วง ค.ศ. 1981-ปัจจุบัน ซึ่งกำลังอยู่ในวัยศึกษาเล่าเรียนในปัจจุบันนี้ เรียกว่ายุค Millennial Generation หรือ Net Generation หรือ Generation Y เป็นยุคที่เด็กเกิดมาพร้อมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เครื่องใช้ที่เป็นดิจิทัลต่าง ๆ เพราะฉะนั้นคนรุ่นนี้จะมีลักษณะนิสัยเป็นแบบที่เรียกว่า plug-and-play ดังนั้น พฤติกรรมของคนรุ่นนี้จะเป็นไปในลักษณะที่รวดเร็ว กระฉับกระเฉง กล้าลองผิดลองถูก ไม่จำเป็นที่จะต้องอ่านคู่มือก่อนการใช้งานเหมือนกับคนยุคก่อน (<http://202.44.11.230/News/NewsColumn.cfm?nID=1057&nType=1001>)

## เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานดาวเด่น

องค์การไม่ได้ตระหนักเพียงแค่การสร้างข้อผูกพันของนายจ้าง (Employer Commitment) หรือการทำให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Employee Loyalty) เท่านั้น แต่องค์การกลับให้ความสำคัญต่อความพยายามที่จะหาวิธีการให้พนักงานดาวเด่นมีส่วนร่วมในการทำงาน (Talent Engagement) ทำให้เกิดความใกล้ชิดและความสัมพันธ์ที่ระหว่างลูกค้าและนายจ้าง โดยเน้นให้พนักงานดาวเด่นมีส่วนร่วมต่อนโยบาย แผนงาน และกลยุทธ์การทำงานขององค์การ พบว่าพนักงานดาวเด่นส่วนใหญ่จะได้รับมอบหมายงานสำคัญ ๆ ที่สนับสนุนและส่งผลโดยตรงต่อเป้าหมาย หรือผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ

ดังนั้น คุณค่าของพนักงานดาวเด่นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรจะต้องเห็นความสำคัญ และพยายามหาวิธีการที่จะดึงเอาความสามารถ ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวพนักงานดาวเด่นนำออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตัวพนักงานเอง ต่อทีมงาน ต่อหน่วยงาน และต่อองค์กรในที่สุด