

ปฏิบัติตนอย่างไร...ให้เป็นพนักงานดาวเด่น (Talented People) ตอน ความต้องการขององค์กร และพนักงาน (2)



บทความโดย : อารพณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

เมื่อทราบถึงความต้องการขององค์กรแล้วว่ามีความคาดหวัง และความต้องการอย่างไร จะเห็นได้ว่า บุคลากรในองค์กรจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญอันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นพนักงานดาวเด่น

พบว่าหลายองค์กรได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานดาวเด่น แต่ในทางกลับกันยังมีองค์กรอีกมากที่ไม่ได้คิดเช่นนี้ โดยมีความเชื่อว่า พนักงานดาวเด่นไม่น่าจะทำงานอยู่ในองค์กรได้นานอย่างมากก็แค่ 3-5 ปี แล้วองค์กรจะคุ้มหรือไม่กับการลงทุนเรื่องเวลาและงบประมาณเพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงานดาวเด่นขึ้นมาพบว่าองค์กรเหล่านั้นไม่ได้คำนึงถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นตามมา นั่นก็คือ การสูญเสียความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานดาวเด่นเหล่านั้น (Tacit Knowledge) การสูญเสียโอกาสในการพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโตต่อไปได้และโอกาสที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกได้

ดังนั้นองค์กรทั้งหลายควรจะให้ความสนใจและใส่ใจกับการดึงดูด จูงใจ และรักษาพนักงานดาวเด่นเหล่านั้นไว้ให้ได้ ความต้องการของพนักงานดาวเด่นจึงเป็นประเด็นสำคัญสำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่ควรจะตระหนักและใส่ใจไว้ให้มาก

แล้วพนักงานดาวเด่นมีความต้องการอย่างไรบ้าง พบว่ามีแนวคิดหรือทฤษฎีจูงใจโดยนักจิตวิทยาและผู้รู้ด้านพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรได้กล่าวถึงความต้องการและแรงจูงใจของคนในองค์กร ดังต่อไปนี้

Abraham Maslow

Abraham Maslow (1908-1970) ได้ศึกษาถึงความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้น (Hierarchy of Needs) ได้แก่

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกาย (Physiological Needs) คือความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) คือความต้องการที่จะมีชีวิตในหน้าที่การงานที่มั่นคงและมีความปลอดภัย

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม/สังคม (Love and Belonging Needs) มนุษย์เมื่อเข้าไปอยู่ในกลุ่มใดก็ต้องการให้ตนเป็นที่รักและยอมรับในกลุ่ม/สังคมของตน

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Self-Esteem Needs) เป็นความต้องการในลำดับต่อมา ซึ่งความต้องการในขั้นนี้ถ้าได้รับจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองเป็นอย่างมาก

ขั้นที่ 5 ความต้องการในการเข้าใจและรู้จักตนเอง (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ มีน้อยคนที่จะมาถึงความต้องการในขั้นนี้ได้

พบว่า Maslow ได้กล่าวเน้นว่าความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้ต้องเกิดเป็นลำดับขั้น และจะไม่มีการข้ามขั้น ถ้าขั้นที่ 1 ไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในลำดับขั้นที่ 2-5 ก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ การตอบสนองที่ได้รับในแต่ละขั้นไม่จำเป็นต้องได้รับทั้ง 100% แต่ต้องได้รับบ้างเพื่อจะได้เป็นบันไดนำไปสู่การพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นในลำดับขั้นต่อไป

เมื่อมาพิจารณาความต้องการของคนตามทฤษฎีของ Maslow แล้ว จะเห็นได้ว่าการจูงใจพนักงานดาวเด่นไว้ให้ได้ นั้นองค์กรจะต้องรู้ก่อนว่าพนักงานดาวเด่นเหล่านั้นต้องการอะไรมากที่สุด โดยส่วนใหญ่ความต้องการของพนักงานดาวเด่นนั้นจะอยู่ที่ขั้นที่ 4 และ 5 เนื่องจากว่าความต้องการที่เกิดขึ้นจากการได้รับการยกย่องจากผู้อื่นนั้นจะทำให้พนักงานดาวเด่นเหล่านั้นสามารถดึงและใช้ศักยภาพที่มีอยู่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

Douglas McGregor

Douglas McGregor (1906-1964) เป็นศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียง เป็นนักจิตวิทยาสังคมที่คิดทฤษฎีแรงจูงใจ โดยมุ่งเน้นไปที่ทัศนคติของคนทำงานและรูปแบบการควบคุม การบังคับบัญชา ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวเกี่ยวข้องกับธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ ได้แก่ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยเขียนไว้ในหนังสือ The Human Side of the Enterprise ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

1. **ทฤษฎี X** : เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงที่อยู่บนพื้นฐานการจัดการสมัยดั้งเดิมโดยมองคนไปในทางไม่ได้ เช่น ชี้แจงทำงาน หลีกเลี้ยงงาน ไม่สนใจทำงาน อยากได้เงิน อยากสบาย เป็นต้น เพราะฉะนั้นบุคคลที่อยู่ในกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะต้องมีการลงโทษ และมีกฎระเบียบควบคุมพฤติกรรมอย่างเคร่งครัด

2. ทฤษฎี Y : เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงที่อยู่บนพื้นฐานการจัดการสมัยใหม่ของคนในทางที่ดี เช่นทำงานหนักให้บรรลุเป้าหมาย มีความรับผิดชอบ มีความสนใจงาน เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และพัฒนาการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง เป็นต้น

พบว่า McGregor เสนอว่าทฤษฎี Y นั้นจะเหมาะสมกับการแนวทางในการพัฒนารูปแบบความคิดเชิงการจัดการ (Management Thinking) ความสำคัญของทฤษฎี Y จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพทางความคิดของคน โดยเฉพาะคนเก่งหรือพนักงานดาวเด่นในองค์กร พนักงานเหล่านี้จะอุทิศตนทำงานหนักให้กับองค์กรเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ แต่ในขณะเดียวกันพนักงานดาวเด่นเหล่านี้จะมีความต้องการโอกาส มีความปรารถนาให้เป้าหมายของตนเองประสบความสำเร็จด้วยเช่นเดียวกัน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นนั้นยังมีนักคิดอื่น ๆ อีกมาก ผู้เขียนจะนำเสนอต่อในบทความฉบับหน้า ทั้งนี้เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่ว่า แท้จริงแล้วคนที่เป็นคนเก่ง คนดี หรือ Talented People มีความต้องการอะไรบ้าง เพื่อที่ว่าท่านผู้บริหารในระดับต่าง ๆ นักทรัพยากรมนุษย์ และที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาคนในองค์กร จะสามารถปรับใช้แนวคิดของทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอมาเพื่อการจูงใจและรักษาพนักงานดาวเด่นไว้ให้ได้