

ปฏิบัติตนอย่างไร...ให้เป็นพนักงานดาวเด่น (Talented People) จุดเริ่มต้นของโครงการบริหาร/ พัฒนาพนักงานดาวเด่น



บทความโดย : อารภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

ที่รับผิดชอบดูแลบุคลากรในองค์กรเท่านั้น เพราะหากปล่อยให้ฝ่ายบริหาร/พัฒนาบุคลากรทำหน้าที่ในการระบุดาวพนักงานดาวเด่นของแต่ละหน่วยงานเอง อาจทำให้หน่วยงานอื่นไม่ยอมรับและไม่เห็นชอบด้วยกับพนักงานดาวเด่นที่ถูกกำหนดขึ้นมา

ดังนั้นจุดเริ่มต้นของโครงการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่นนั้นก็คือ การระบุดาวพนักงานดาวเด่นจากภายในองค์กร และการสรรหาคัดเลือกพนักงานใหม่ที่ถือว่าเป็นพนักงานดาวเด่นจากภายนอกองค์กร ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาพนักงานดาวเด่นจากภายในหรือภายนอกองค์กรนั้น ผู้เขียนขอแนะนำว่าควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการ (Committee) เพื่อการสรรหาและคัดเลือกพนักงานดาวเด่นขึ้นมา แต่ทั้งนี้ผู้เขียนจะขอกล่าวถึงการสรรหาพนักงานดาวเด่นจากภายในองค์กรมากกว่า เนื่องจากแนวโน้มการสรรหาคัดเลือกพนักงานดาวเด่นนั้นจะเน้นไปที่การสร้างคนมากกว่าการซื้อตัวพนักงานดาวเด่นจากภายนอกเข้ามาทำงานกับองค์กร

คณะกรรมการเพื่อการสรรหาพนักงานดาวเด่นจากภายในองค์กรควรจะประกอบด้วยกลุ่มบุคคลได้บ้าง --

คณะกรรมการที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาสำหรับโครงการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่นจากภายในองค์กรนั้น จะต้องประกอบด้วย 1) ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ได้แก่ CEO หรือ MD และ 2) ผู้บริหารระดับสูงสุดของแต่ละสายงาน/กลุ่มงาน พบว่าคณะกรรมการไม่ควรจะมีจำนวนมาก ประมาณไม่เกิน 3-5 คน ทั้งนี้บทบาทหลักของคณะกรรมการที่ถูกกำหนดขึ้นมา นั้น ได้แก่

- พิจารณานุมัติตำแหน่งงานที่จะสรรหาคัดเลือกพนักงานดาวเด่น
- พิจารณานุมัติรายชื่อของพนักงานที่ถูกระบุว่าเป็นพนักงานดาวเด่นขององค์กร
- ส่งเสริม กระตุ้น และผลักดันให้หัวหน้างานหาวิธีการเพื่อพัฒนา จูงใจและรักษาพนักงานดาวเด่น
- นำเสนอความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและจูงใจรักษาพนักงานดาวเด่น
- ติดตามผลการประเมินการพัฒนาพนักงานดาวเด่นอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ

นอกจากคณะกรรมการที่ถูกกำหนดขึ้นมาแล้ว ผู้บังคับบัญชาของพนักงานดาวเด่นจะต้องมีบทบาทอย่างมากในฐานะเป็น Project Management ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างมากที่จะทำให้โครงการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่นประสบความสำเร็จ ซึ่งมีหน้าที่หลัก ๆ ได้แก่

- นำเสนอรายชื่อของพนักงานดาวเด่นภายในหน่วยงานที่ดูแล้วรับผิดชอบด้วยความเป็นธรรม
- เข้าร่วมประชุมและนำเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น
- พัฒนา และดูแลเอาใจใส่พนักงานที่ถูกระบุว่าเป็นพนักงานดาวเด่นอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ

และเพื่อให้โครงการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบงานบุคคลจะต้องให้ความช่วยเหลือ ให้ข้อเสนอแนะ และเป็นผู้ติดตามและประเมินผลความสำเร็จของโครงการดังกล่าวในฐานะที่เป็น Project Facilitator

อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะมีการจัดตั้งคณะกรรมการสำหรับโครงการพัฒนาพนักงานดาวเด่นจากภายในองค์กรขึ้นมา นั้นหน่วยงานบุคคลควรวางแผนการสื่อสารเพื่อให้บุคคลที่มีส่วนร่วมเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการดังกล่าวนี้ เป็นการเปลี่ยนมุมมองเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อพนักงานดาวเด่น (Talent Mindset) ก่อน

ควรจะประกาศว่าองค์กรกำลังทำโครงการพนักงานดาวเด่นอยู่หรือไม่ – มีผู้บริหารและนักบริหาร / พัฒนาบุคลากรหลายคนตั้งคำถามว่า “ควรจะบอกพนักงานคนนั้นหรือไม่ว่าเขาถูกคัดเลือกให้เป็นพนักงานดาวเด่นขึ้นในองค์กร” ก่อนที่จะตอบคำถามดังกล่าวนี้ ผู้เขียนขอให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่นนั้นจะต้องเข้าใจก่อนว่า ผลลัพธ์ของโครงการพนักงานดาวเด่นที่จะเกิดขึ้น 1) ระบบ (System) ที่ชัดเจน มีเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นหลักการ ถือว่าเป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง และ 2) ตัวบุคคล (People) นั่นก็คือ การระบุว่าตัวบุคคลว่าใครจะได้เป็นพนักงานดาวเด่นขององค์กร

พบว่าโครงการพนักงานดาวเด่นไม่จำเป็นจะต้องทำกันแบบหลบ ๆ ซ่อน ๆ คือ รับรู้กันเองในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง องค์กรสามารถประกาศให้พนักงานทุกคนรู้ว่าองค์กรกำลังทำโครงการพัฒนาพนักงานดาวเด่นอยู่ ซึ่งระบบควรโปร่งใส (Transparent) แจ่มหรือตีตราได้ เพื่อให้พนักงานในองค์กรรับรู้สถานะหรือความเคลื่อนไหวขององค์กร

ระบบควรโปร่งใสคือบอกให้พนักงานรับรู้ได้ แต่ตัวบุคคลที่ถูกเสนอชื่อเป็นพนักงานดาวเด่นนั้นไม่จำเป็นจะต้องบอกให้พนักงานคนนั้นรับรู้ ไม่จำเป็นจะต้องตีตราประกาศว่าใครเป็นพนักงานดาวเด่นในปีนี้อย่าง เนื่องจากผลเสียที่เกิดขึ้นโดยตรงนั้น จะเกิดขึ้นกับตัวพนักงานดาวเด่นที่ถูกคัดเลือกขึ้นมามากกว่าผลดีที่เกิดขึ้น ดังนี้

- พนักงานดาวเด่นอาจเกิดสภาวะความเครียดขึ้น -- เนื่องจากตนเองถูกจ้องมองจากพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กรว่ามีพฤติกรรม การแสดงออก ความรู้สึกนึกคิด และรูปแบบหรือสไตล์การทำงานเป็นอย่างไร

เหมาะสมกับการถูกคัดเลือกให้เข้ามาเป็นพนักงานดาวเด่นหรือไม่ ซึ่งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนี้จะทำให้คนที่เป็พนักงานดาวเด่นเกิดความรู้สึกวิตกกังวล เกิดความรู้สึกเครียด อันนำไปสู่ผลผลิตหรือประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง

- เกิดความระส่ำระสายขึ้นในหน่วยงาน -- เหตุผลเพราะพนักงานที่ไม่ได้รับการคัดเลือกจะมีข้อคำถามต่าง ๆ เกิดขึ้น อย่างเช่น ทำไมพนักงานคนนี้จึงถูกระบุรายชื่อให้เป็นพนักงานดาวเด่น ทำไมตนเองถึงไม่ได้รับการเสนอชื่อให้เป็นพนักงานดาวเด่นบ้าง เป็นต้น
- พนักงานขาดการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน – ความช่วยเหลืองาน การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์ใหม่ ๆ ระหว่างพนักงานกันเองจะลดลง เนื่องจากว่าพนักงานดาวเด่นจะถูกมองว่าเป็นคนเก่งสามารถทำงานได้เองโดยอาจจะไม่จำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือใด ๆ เลยก็ตาม
- สร้างแรงกดดันทำให้พนักงานดาวเด่นเกิดความเบื่อหน่ายและลาออกไป -- การที่เพื่อนร่วมงานแสดงออกกับพนักงานดาวเด่นด้วยความไม่สนใจ การไม่ให้ความช่วยเหลือ ความร่วมมือใด ๆ เลย ย่อมจะส่งผลให้พนักงานดาวเด่นรู้สึกเบื่อหน่าย ไม่มีความสุขในการทำงาน และเมื่อพนักงานดาวเด่นเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายขึ้น ย่อมจะนำไปสู่ความต้องการที่จะลาออกจากองค์กรไป

ดังนั้นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะทำให้โครงการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่นประสบความสำเร็จได้นั้น ควรจะเริ่มจากการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมา โดยการให้ความรู้และเข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงบทบาทของการเป็นคณะกรรมการอย่างชัดเจน เพื่อให้คณะกรรมการมีความปรารถนา ความต้องการที่จะให้โครงการดังกล่าวนี้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด หรือที่เรียกว่า การสร้าง Talent Mindset แก่ทีมคณะกรรมการก่อนเป็นลำดับแรก