

## ปฏิบัติตนอย่างไร...ให้ เป็นพนักงานดาวเด่น (Talented People) ตอน ศักยภาพที่แตกต่างของ พนักงานดาวเด่น (ตอนสุดท้าย)



บทความโดย : อารporn ภูววิทยพันธ์ุ

อีเมล : p\_arporn11@yahoo.com

จะเห็นได้ว่า ศักยภาพเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่สำคัญที่ทำให้พนักงานดาวเด่นมีลักษณะที่แตกต่างจากพนักงานที่ไม่ใช่ดาวเด่น ในบทความฉบับที่แล้วได้กล่าวถึงการประเมินหาศักยภาพของพนักงานดาวเด่นจากการพิจารณาถึงความสามารถหลักขององค์กรไปแล้ว บทความฉบับนี้จะกล่าวถึงศักยภาพของพนักงานดาวเด่นโดยพิจารณาจากความสามารถในงาน หรือ Job Competency โดยเน้นไปที่ความสามารถในด้านการบริหารจัดการงาน

พบว่าขีดความสามารถในงานที่เห็นเด่นชัดโดยสามารถแบ่งแยกพนักงานดาวเด่นออกจากพนักงานที่ไม่ใช่ดาวเด่นได้แก่ ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership) ซึ่งเป็นหนึ่งในทักษะด้านการบริหารจัดการงานนั้น มีนักคิดและนักวิชาการมากมายที่ได้กล่าวถึงศักยภาพความเป็นผู้นำของพนักงานดาวเด่น ดังต่อไปนี้

**Noel Tichy และ Mary Anne Devanna (1986)** – ผู้เขียนหนังสือ The Transformational Leader กล่าวว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) เป็นบุคคลที่ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ และได้สรุปคุณลักษณะของการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังต่อไปนี้

**Warren Bennis (1989)** – เป็นผู้รู้และนักคิดในเรื่องของการเป็นผู้นำ เขียนหนังสือชื่อ On Becoming Leader โดยกล่าวถึงพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำ ได้แก่ สามารถนำเสนอวิสัยทัศน์/เป้าหมายในอนาคตได้ มีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ มีความกระตือรือร้น มีความกล้าหาญ และมีใจช่วยเหลือผู้อื่น

**Tom Peters (1987)** – ผู้เขียนหนังสือ Thriving on chaos โดยกล่าวถึงทักษะความเป็นผู้นำในหนังสือดังกล่าวนี้ไว้ว่า หน้าที่งานหลักที่สำคัญของผู้นำในทุกระดับตำแหน่งงานก็คือ การคาดเดาปัญหาที่เกิดขึ้น และการเตรียมความพร้อมของพนักงานและทีมงานในการเผชิญกับปัญหาเหล่านี้ ด้วยการมีหัวใจและปรารถนาที่จะพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

**Peter Senge (1990)** – เป็นผู้เชี่ยวชาญในแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และเขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline ได้กล่าวว่าผู้นำคือนักออกแบบ (Leader as Designer) เป็นผู้ทำหน้าที่ในการคิดและออกแบบกระบวนการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในกลุ่มหรือทีมงาน

- รับผิดชอบต่อตนเองในฐานะเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
- มีความกล้าในตนเอง
- มีความเลื่อมใสศรัทธาผู้อื่น
- มุ่งเน้นและผลักดันให้เกิดการทำงานอย่างมีมูลค่า
- มีใจในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา
- มีมุมมองและวิสัยทัศน์กว้างไกล

**Steven Covey (1992)** – ผู้เขียนหนังสือ The Seven Habits of Highly Effective People ให้ความเห็นเกี่ยวกับศักยภาพความเป็นผู้นำของพนักงานดาวเด่นที่เป็นลักษณะภายใน (Interpersonal) ว่า “บุคคลเหล่านี้จะมีนิสัยที่คิดแบบชนะ-ชนะ (Win-Win) เป็นผู้ตระหนักรู้ในตนเอง มีจินตนาการ มีสติและไม่ขึ้นอยู่กับใคร รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันกับผู้อื่น การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และมีผลประโยชน์ร่วมกันกับผู้อื่น”

สำหรับทัศนะของผู้เขียนเกี่ยวกับศักยภาพของผู้นำที่อยู่ในตัวของพนักงานดาวเด่นที่แตกต่างจากพนักงานที่ไม่ใช่ดาวเด่น โดยได้สรุปจากแนวความคิดของนักวิชาการ ผู้รู้ต่าง ๆ ไว้ดังต่อไปนี้

**มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Visioning)** -- พวกเขาจะมีเป้าหมายที่ชัดเจน รู้ว่าต้องทำอะไรต่อไปในอนาคต เป็นผู้คาดการณ์ถึงเหตุการณ์ และสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยสามารถวางแผน และหาวิธีการเชิงกลยุทธ์เพื่อจะทำให้เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดขึ้นประสบความสำเร็จ

**มีความมุ่งมั่นนำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)** -- พวกเขาไม่ชอบการหยุดนิ่งอยู่กับที่ มีใจปรารถนาที่ต้องการจะพัฒนางาน พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง และพัฒนาผลงานทั้งของตนเอง หน่วยงาน และองค์กร และด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้พนักงานดาวเด่นชอบและพร้อมที่จะนำเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลงานที่ดีขึ้น

**สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Influence with Others)** -- การรู้จักพูด วางตัว มีความสามารถนำหลักจิตวิทยามาใช้เพื่อการจูงใจ การโน้มน้าวชักจูง และการเจรจาต่อรองเพื่อให้อีกฝ่ายเห็นด้วยและปฏิบัติตาม โดยสามารถยกเหตุผล การอ้างอิงถึงเหตุการณ์ สถานที่ บุคคล และปัจจัยอื่น ๆ ในการทำให้อีกฝ่ายคล้อยตาม

**มีความคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)** -- พวกเขามักจะชอบคิด คิดแก้ไขปัญหา คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ คิดวิเคราะห์ โดยความคิดทั้งหมดที่นำเสนอมาจะถูกจัดวางระบบความคิดอย่างมีเหตุและผล มีหลักการ สามารถอธิบายได้ว่าอะไรทำให้เกิดสิ่งนี้ และมีกระบวนการอย่างไร และผลที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไรต่อไป

**มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี (Human Relation)** -- ผู้นำที่ดี ย่อมจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างๆ ที่อยู่ในระดับที่แตกต่างกันไป เป็นที่รัก เคารพศรัทธาจากผู้อื่น พวกเขาจะรู้และเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังจากบุคคลที่ติดต่อด้วย เป็นนักวิเคราะห์ที่เก่งที่สามารถแสดงพฤติกรรมตอบกลับไปได้ตามความคาดหวังจากบุคคลเหล่านั้น

**มีใจที่จะพัฒนาตนเองเสมอ (Human Development)** -- เนื่องจากโลกก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา วิวัฒนาการและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออย่างไม่หยุดยั้ง ดังนั้นพนักงานดาวเด่นเหล่านี้จะมีหัวใจที่ต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก เป็นผู้รักการเรียนรู้ แสวงหาวิธีการในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมถึงมีความปรารถนาที่ต้องการจะพัฒนาผู้อื่นให้มีความสามารถเช่นเดียวกัน

**มีความมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ (Results-Oriented)** -- พวกเขามีความมุ่งมั่นและความต้องการที่ผลิตและส่งมอบผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความปรารถนาที่จะให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้ตามปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลาที่กำหนดขึ้น พวกเขาเป็นผู้ชอบหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อผลิตผลงานให้สำเร็จได้ตามหรือเกินกว่ามาตรฐานงานที่กำหนดไว้

สรุปว่า ศักยภาพที่กล่าวขึ้นทั้งหมดนี้ไม่ว่าจะพิจารณาจากความสามารถหลักที่องค์กรต้องการ และความสามารถในงานที่เน้นถึงทักษะความเป็นผู้นำนั้น พบว่าศักยภาพดังกล่าวเป็นสิ่งที่มิได้อยู่ในตัวพนักงานดาวเด่น แต่อาจจะยังไม่แสดงออกมาในช่วงเวลานั้น ซึ่งผู้ประเมิน

จะต้องคิดหาวิธีการในการประเมินว่าพนักงานแต่ละคนมีศักยภาพเหล่านี้หรือไม่ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการคัดเลือกหาพนักงานดาวเด่นในองค์กรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร (Fit the right company) และความต้องการในงาน (Fit the right job) ต่อไป