

# Talent Based True Story

## ไม่ใช่เรื่องเล่นๆ สำหรับองค์กร

แสบอรุณ พูนพิพัฒนธนศรี  
นักพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์

“...งานที่พี่ให้ผมทำ ผมทำเสร็จแล้วนะครับ มีอะไรให้ผมทำเพิ่มไหมครับ” ยิ้มอ่อน ใช่ว่าไม่ตั้งใจทำงานเสร็จรวดเร็วขนาดนั้น แต่ทว่า...คำถามที่วิ่งวนอยู่ในหัวของหัวหน้างานอย่าง **ตริย** คือ จะสรรหางานอะไรมาให้ **น้องซูโม** ทำดีนะ ถึงจะเหมาะสมกับศักยภาพตอนรับเข้ามาตริยเองก็แอบหวั่นใจเล็กๆ ว่าเขาอยู่ไหนหนอ กับน้องที่ Over Qualified เพราะเราเองก็รู้ข้อจำกัดขององค์กร และลักษณะงานที่ทำอยู่เป็นอย่างดี แต่ยังไม่อยากได้คนเก่งคนดีมาร่วมงานกับองค์กร เราจะทำอย่างไรให้สามารถตอบใจความคาดหวังของซูโม และรักษาเขาให้อยู่กับองค์กรไปให้นานที่สุด

...เริ่มต้นจากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจกับน้องคนนี้ให้มากขึ้น น่าจะเป็นการดีที่สุด...

**หัวหน้าตริย** : ประสบการณ์ที่ผ่านมา น้องคิดว่าอะไรที่เลิศที่สุด มั่นใจที่สุด ภูมิใจที่สุดที่เคยทำมา?

**น้องซูโม** : ผมสามารถทำงาน 2 วัน 2 คืน ไม่พักติดต่อกันได้ที่ มั่นใจพอไหมครับ

โห!!! น้องช่างอึดอะไรเช้านี้ ได้ 1 Point และสำหรับการสนทนาครั้งนี้ น้องคงไม่รังเกียจงานหนัก แต่คงเบื่อถ้าว่างเกินไป หลังจากทำหน้าตักตะลึงไปกับเรื่องราวของน้องคนเก่งในมุม Work Hard ไปแล้วนั้น หัวหน้าตริยก็ยังคงหาข้อมูลต่อไป

**หัวหน้าตริย** : แล้วงานที่ภูมิใจที่สุดล่ะ เป็นแบบไหน?

**น้องซูโม** : อืม ตอนที่มีมัจฉา Event อยู่ที่ต่างประเทศ ผมเป็นคนบริหารจัดการเองทั้งหมด ตอนนั้นมีเหตุการณ์จลาจลในเมืองด้วยครับ พี่สนุกมากทำทนาย และผมก็ทำจนสำเร็จ มันทำให้ผมได้โปรโมทด้วยครับ

เก็บข้อมูลสำคัญเรื่อง Attitude ในการทำงานไปอีก 1 เรื่อง น้องไม่กลัวงานยากเสียด้วย และคงภูมิใจถ้าผลตอบแทนที่ได้รับนั้นคุ้มค่ากับความพยายาม และความทุ่มเทที่ได้ทำลงไป เมื่ออยู่ในช่วงปรับจูนกัน หัวหน้างานอย่างตริยต้องชวนคุยต่อ

**หัวหน้าตริย** : แล้วไม่เครียดเหรอ พี่ว่าน่าจะเครียดนะ งานโหดขนาดนั้น?

**น้องซูโม** : ก็เครียดนะพี่งานมันวนอยู่ในหัวตลอด และผมเป็นคนถ้าทำอะไรแล้วต้องทำให้ออกมาดีด้วย เลยคิดแล้วคิดอีกก็ทำให้นอนไม่หลับบ้าง แต่ผมก็ยินดี

เจอ Perfectionist ที่เครียดนิดๆ เข้าแล้วล่ะ!!

วันนี้หัวหน้าตริยกลับจากประชุมสายงานฯ ซึ่งมีกำหนดแผนปีหน้า และหน่วยงาน Customer Experience Management ของเราต้องรับผิดชอบงานใหญ่งานช้าง โดยร่วมงานกับ IT และ Business Unit อื่นๆ ของบริษัทในการออกแบบโครงสร้างงานด้าน Data Analytic ที่มีเพิ่มมากขึ้นในทุก Unit มีการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า เป็นการทำงานลักษณะโครงการข้ามหน่วยงาน (Cross Team Project) ซึ่งเป็นโครงการระยะยาว และต้องการผู้เข้าร่วมโครงการที่มีความสามารถ มีประสบการณ์ แต่ละหน่วยงานส่งตัวแทนเข้าร่วมได้หนึ่งคน

เฮ้ย!! เหมือนมีแสงสว่างปลายอุโมงค์ เราน่าจะมีหนทางรักษาน้องซูโมให้ทำงานได้อย่างมีความสุข เหมาะกับศักยภาพของเขา และอยู่กับองค์กรได้นานๆ หัวหน้าตริย...ค่อนข้างมั่นใจหลังจากทำความเข้าใจ และทำงานกับน้องซูโมมาซักช่วง แต่ใจหนึ่งไม่มั่นใจเสียทีเดียว น้องเก่งมีศักยภาพก็จริง แต่น้องยังไม่เคยทำงานโครงการระดับองค์กร ซึ่งต้องอาศัยหลายทักษะในการตั้งต้นงานด้วยตนเอง จนมาวันหนึ่งมีบทสนทนาที่ทำให้หัวหน้าตริยตัดสินใจมอบหมายงานขึ้นโบว์แดงให้กับน้องใหม่คนเก่งได้พิสูจน์ฝีมือ

**น้องซูโม** : ผมว่างานที่พี่เราไม่มีอะไรเลยนะครับพี่ มองดูก็รู้ว่างานไม่หนัก ยิ่งถ้ามีการพัฒนาระบบ หรือว่าทำเรื่องของ Automate Report ดีๆ ผมว่าเวลาเหลือเยอะให้ไปคิดงานใหม่ๆ ได้อีก

**หัวหน้าตริย** : (คิดในใจ จริง!!! ปัจจุบันไม่มีระบบ เสียเวลากับ Manual ตลอด) พี่เห็นด้วย แล้วก็คิดอย่างนั้นนะ เรามีไอเดียใหม่



มาช่วยกันทำ ตอนนี้นายงานเรามีโปรเจกใหญ่เรื่องการพัฒนาระบบ Data Analysis ที่ตั้งใจจะส่งเราเข้าร่วมโครงการในฐานะตัวแทนของหน่วยงาน แต่เราก็ยังต้องศึกษา และทำงานประจำไปด้วยนะถึงจะสามารถพัฒนางานในมุม Data Analytic ได้

**น้องซูโม :** (ทำหน้าตาตื่นเต้นดีใจ) ผมทำได้หรือพี่ เพิ่งจะเข้ามา Join บริษัท? งานใหญ่ขนาดนี้

**หัวหน้าตริย :** ได้สิ!!! ลองคิด เสนอไอเดียมาเลย พี่จะช่วยผลักดันให้งานได้รับการนำเสนอกับผู้บริหาร ระดับสูง เราจะได้มีผลงานที่มองเห็นได้ชัดเจนเร็วขึ้น

และนี่คือสิ่งที่หัวหน้าตริย นำเสนอน้องซูโมไปด้วยใจวันไหน นิดๆ ว่าจะทำได้อย่างที่พูดหรือไม่ เพราะไม่ใช่เรื่องง่ายนัก ลักษณะและสไตล์การทำงานของน้องใหม่ จะสามารถสร้างผลงานให้เกิดขึ้นตามที่องค์กรคาดหวังหรือไม่ ทีมงานโปรเจกจะยอมรับไหม ทีมงานของเราจะคิดอย่างไร โดยเฉพาะพี่ซูมู ที่เป็นพี่ใหญ่ในทีม รู้รอบในงานมากที่สุด แต่ก็มีงานในความรับผิดชอบอยู่มาก มีน้องในทีมที่ต้องดูแลอีก 2 คน และในใจลึกๆ หัวหน้าตริยเองอยากจะมีผลงานที่ตัวเองภูมิใจที่ทีมให้ได้มากที่สุด ไม่อยากให้เกิดกับตัวคนไปตลอด แต่ปัญหาคือ พี่ซูมูจะรับได้หรือไม่ที่มอบหมายงานใหญ่ให้น้องใหม่ พี่ซูมูนี้สำคัญเลย ถ้าเอาไม่อยู่ คนอื่นๆ ก็จะคล้อยตามกันไปด้วย ปัญหาการต่อต้านคงไม่มีที่สิ้นสุด

เอาละสิ!!! มอบหมายงานไปแล้วกับน้องใหม่ที่ดูแล้วว่ามีศักยภาพ แต่ลึกๆ ก็มีความไม่แน่ใจอยู่บ้าง และถ้าเกิดปัญหาขึ้นมาทำไม่ทันเวลาหรือออกมาไม่ดี จะแก้กันทันไหม หรือมอบหมายไปแล้วจะเข้าไปยุ่งดีหรือไม่ ถ้าฟังขึ้นมาผู้บริหารฝ่ายจะยุ่งังกับการตัดสินใจครั้งนี้ เสียงไปไหม... นานาความกังวลใจเกิดขึ้นกับหัวหน้าตริย

งานนี้ต้องบริหารจัดการทั้งงาน และคนให้สมดุล เริ่มจากสื่อสารกับพนักงานระดับ Senior ที่ละคนให้ทราบเกี่ยวกับภาพรวมของโครงการ และแนวทางการมอบหมายงาน โดยเลือกคนที่มีอิทธิพลต่อความคิดของทีมก่อนอย่างพี่ซูมู และขอคำปรึกษา คำแนะนำอย่างตรงไปตรงมาที่สุด เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความเข้าใจ และโน้มน้าวใจให้เห็นด้วย ที่สำคัญขอให้พี่ซูมูเป็นที่ปรึกษาให้กับน้องใหม่อีกแรง

สำหรับน้องซูโมนั้น แจ้งเป็นการส่วนตัวถึงบทบาทความรับผิดชอบ ความคาดหวังในการเป็นตัวแทนของทีมฯ และสอบถามความพร้อม ข้อกังวลใจต่างๆ ทั้งนี้ มอบหมายให้ “ซูโม” ศึกษาค้นหาข้อมูลเพื่อให้ความรู้เบื้องต้น และนำเสนอเกี่ยวกับโครงการฯ ในที่ประชุม เป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถของน้องใหม่ และสร้างการยอมรับของทีม

นอกจากนั้น จัดโปรแกรมการเรียนรู้ให้กับซูโมที่เกี่ยวกับการบริหารโครงการ เพื่อเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ และการสอนงานโดยที่ปรึกษา (พี่ซูมู) เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับภาพรวมของงานและการเรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานร่วมกันภายในองค์กร (Organization Awareness) เปิดโอกาสให้เข้าพบอย่างทางการ และไม่เป็นทางการ (Open the Door Policy) เพื่อขอคำแนะนำหรือปรึกษาปัญหาในช่วง 6 เดือนแรกต้องโค้ชซูโมอย่างใกล้ชิด สร้างแรงจูงใจให้มีใจจดจ่อกับงาน ทำให้รู้สึกมีที่พึ่ง ไม่โดดเดี่ยว

เรียกประชุมพร้อมกันอย่างเป็นทางการ เพื่อสื่อสารภาพรวมของโครงการ ประโยชน์ที่ได้รับ ความคาดหวังที่มีต่อทีมงาน **“ทุกคนมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของการทำโครงการ”** พร้อมขอความร่วมมือ + การสนับสนุนจากทีม อีกทั้งจัดให้มีประชุม Bi-Weekly เพื่อสื่อสารความคืบหน้า และหรือผลสำเร็จของโครงการให้กับทีมงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พี่ซูมู และซูโมมีโอกาสนำเสนอผลงานโครงการและรับฟังความคิดเห็นของทีมเพื่อต่อยอดการทำงานต่อไป

สิ่งสำคัญที่จะลืมไม่ได้ หัวหน้าตริยจะต้องกล่าวยกย่องชมเชยให้กำลังใจ แสดงความขอบคุณทีมงานที่มีต่อการทำงานโครงการฯ ด้วยความมุ่งมั่น และเต็มใจ ซึ่งถือเป็นยาชูกำลังใจขนานเอก และช่วยให้ Team Spirit แข็งแรงอีกด้วย 