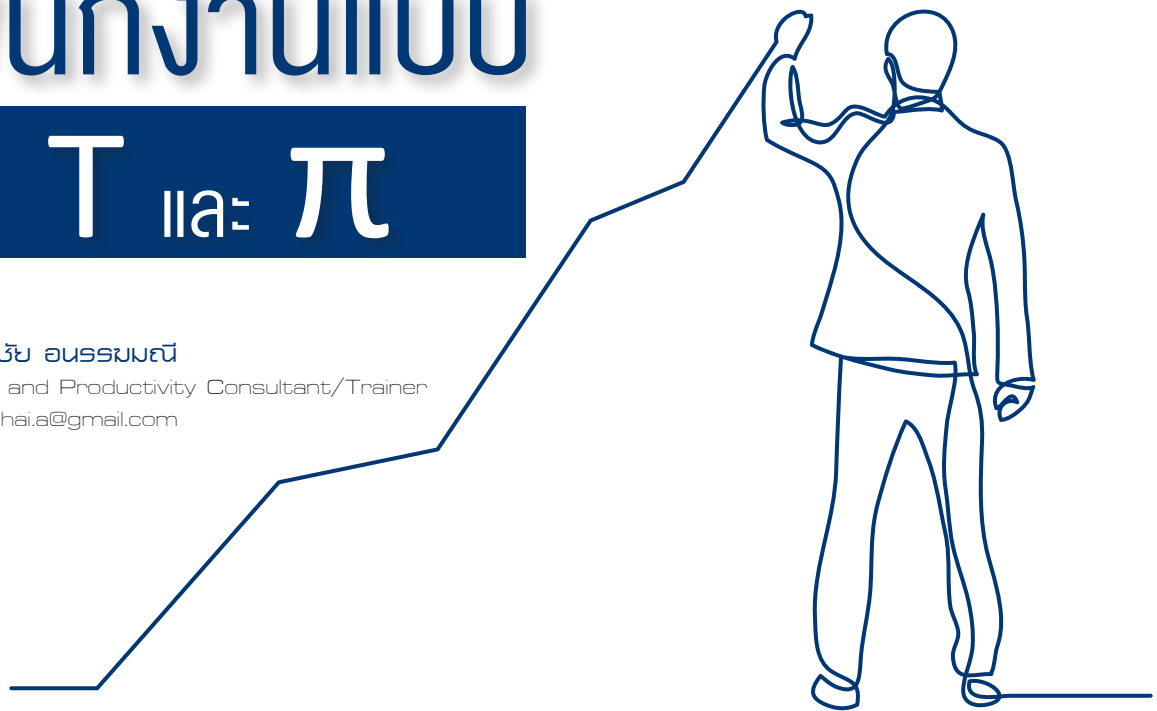


พนักงานแบบ

T และ π

กฤษชัย อนุธรรมณ

Lean and Productivity Consultant/Trainer
Kritchai.a@gmail.com



ใน การอธิบายถึงคุณลักษณะ ศักยภาพ ของพนักงานในองค์กร มีการใช้คำว่า ‘พนักงานรูปตัว T’ มาใช้เปรียบเทียบ จากตัวอักษร T ที่มีเส้น แนวตั้ง และแนวนอนประกอบกัน ผมจะชวนผู้อ่านมาขยายความไปพร้อมกันครับ

พนักงานแบบ T และ แบบ π

“อันความรู้ รู้กระจ่างแต่อย่างเดียว แต่ให้เชี่ยวชาญเกิดจะเกิดผล”

บทกลอนคุ้นหูข้างต้น เป็นคำอธิบายถึงผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ด้วยเชื่อว่าความรู้หรือทักษะเพียงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง **ขอให้เก่งจริงก็จะประสบความสำเร็จได้**

ตัวอย่าง เช่น นักวิ่งระยะสั้น แม้ว่าจะไม่เก่งอะไรอย่างอื่นเลย ยกเว้น ‘วิ่งเร็ว’ เพียงอย่างเดียว **นั้นก็เพียงพอให้ขึ้นสู่จุดสูงสุดในอาชีพได้แล้ว**

หลายปีก่อน มีเพลงจากวงเฉลียงชื่อว่า ‘นายไข่เจียว’ ท่อนหนึ่งของเพลงคือ “อาหารแสนโปรด เขาทำอย่างเดียว เขาฝนเขาผัด...” ทุกวันนี้เราได้เห็นร้านอาหารที่มีไข่เจียวเป็นพระเอก หรือกระทั่งมีชื่อเสียงระดับโลก เช่น ไข่เจียวปูร้านเจ๊ไผ่

แบบ T

ความลึก

เมื่อเปรียบกับพนักงานในองค์กร แบบ T คือ **คนที่รู้แต่งานตัวเองเท่านั้น** ไม่รู้งานผู้อื่นที่ต้องประสานงานด้วย ไม่รู้บริบทอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ คู่แข่ง ลูกค้า ตลาด และการแข่งขัน ขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่

ส่วนอีกแบบคือ π สื่อถึงรู้ด้านกว้างหลายอย่าง **แต่ขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน** คำเปรียบเทียบกับได้ยินเสมอคือ เป็นเปิด บินได้ ว่ายน้ำได้ แต่ไม่เก่งสักอย่าง

พนักงานลักษณะนี้

แบบ π

ความกว้าง

เป็นพวกที่รู้อะไรไปหมด แต่ขาดความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะ

ในหน่วยงานหรือความรับผิดชอบที่ตนเองดูแลอยู่

พนักงานทั้ง 2 แบบนี้ **เผชิญกับความเสี่ยงทั้งคู่** หากมีแต่ ‘ความลึก’ ขาด ‘ความกว้าง’ ในสภาวะที่ ตลาด, สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความเชี่ยวชาญที่มีอาจไม่ใช่สิ่งที่อนาคตต้องการต่อไป

นอกจากนั้น งานในองค์กรไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยคนเดียว การขาดความรู้ด้านกว้าง **ทำให้โอกาสเจริญเติบโตในองค์กรเป็นไปได้ลำบาก**

ส่วนพนักงานที่ขาด ‘ความลึก’ ย่อมไม่สามารถดูแลงานในรับผิดชอบโดยตรงได้ดี ถูกแทนที่จากผู้อื่นได้

สำหรับองค์กร ความสามารถพนักงานที่ขาดไป ทำให้เกิดปัญหาผลิตภาพ และคุณภาพงานขึ้นได้ การประสานงานระหว่างหน่วยงานไม่ราบรื่น เพราะขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

กว้างแล้วลึก ลึกแล้วกว้าง

หนังสือ *Range* หรือ 'วิชาวูรูบ' ในภาษาไทย ได้เปิดบทกล่าวถึง Roger Federer นักเทนนิสชื่อดังว่า Federer เล่นกีฬาหลากหลายชนิด เช่น ฟุตบอล สกี มวยปล้ำ บาสเกตบอล ปิงปอง แบดมินตัน ก่อนตัดสินใจเล่นเทนนิสเป็นอาชีพ

เขาเคยยกความดีความชอบ ให้กับ

ทักษะกีฬาหลายอย่างว่า มีส่วนช่วยพัฒนาความสามารถของร่างกาย ตา และมือ ให้ประสานกันได้อย่างดีเลิศ

ในเส้นทางการศึกษาตั้งแต่เด็กจะเห็นว่า **เริ่มต้นจากด้านกว้าง** ทุกคนเรียนเหมือนกันหมดในจุดเริ่มต้น จนเป็นทางแยกสายวิทย์ สายศิลป์ วิชาเลือกที่ต่างกัน

ในระดับมหาวิทยาลัย การลงลึกชัดเจนขึ้นตามสาขาวิชาต่าง ๆ และเมื่อถึงจุดสูงสุดคือปริญญาเอก **การเรียนรู้ก็จะยิ่งลงลึกไปเรื่อย ๆ**

หลังจบการศึกษาเข้าทำงานในองค์กร **เส้นทางชีวิตจะเป็นอีกด้าน** จากความรับผิดชอบในขอบเขตเล็ก ๆ เปรียบได้กับด้านลึก เมื่อเจริญเติบโตในองค์กร ความรู้ทักษะที่จำเป็น จะขยายด้านกว้างไปเรื่อย ๆ

T และ π

"ทำไมยอดขายต่างจากแผนมาก ทำให้โรงงานต้องมาปรับแผนการผลิตกระทันหัน ในขณะที่โรงงานวางแผนผลิตไว้เท่าไร่แล้ว ก็ต้องผลิตให้ได้ตามนั้น?"

ความรู้และประสบการณ์ด้านกว้าง
ที่เกี่ยวข้องกับปัจจุบัน และอนาคต



เป็นคำถามด้วยความไม่พอใจ ที่ผมเคยตั้งกับฝ่ายขาย เมื่อครั้งยังทำงานวางแผนการผลิต

อย่างไรก็ตาม เมื่อผมย้ายมาอยู่การตลาดจึงได้เรียนรู้ว่าตนเองนั้นเขลามาก **สิ่งแวดล้อมระหว่างงานวางแผนการขายกับการผลิตนั้นต่างกัน** มีปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้หลายอย่าง

ทิศทางการพัฒนาคนในองค์กร จึงควรผสมผสานให้เกิดทั้งทางด้านกว้าง และด้านลึก กลายเป็นรูป "T" จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อองค์กร และตัวพนักงานเอง

ด้านลึก แสดงถึงความรู้ ความเชี่ยวชาญ อย่างลึกซึ้งในงานที่กำลังทำอยู่ และสามารถต่อยอดเจาะลึกลงไปได้อีก

ความกว้าง เป็นได้ทั้งใน 'ขั้นตอนงานก่อนหน้า' และ 'ขั้นตอนงานถัดไป' จนถึงหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร ความรู้ขององค์กรที่เกี่ยวข้อง และรวมไปถึงการมีมนุษย์สัมพันธ์กับผู้อื่นด้วย

ผู้ได้รับรางวัลโนเบล ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านระดับโลก มีจำนวนมากที่เป็นศิลปิน นักประพันธ์ หรือมีความเชี่ยวชาญอื่น ๆ กล่าวกันว่า ด้วยความรู้ด้านกว้างนี้เองที่ทำให้เกิดการเชื่อมต่อกันพบสิ่งใหม่ได้ดีกว่าผู้ที่มุ่งความสนใจไปที่จุดเดียวเท่านั้น

ในโลกที่หมุนอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน **ความลึกเพียงเส้นเดียวอาจจะไม่เพียงพอ** ดังนั้นรูปตัว T เมื่อเติมเส้นแนวตั้งเพิ่มเข้าไปกลายเป็นตัว π

ความรู้กระจ่างนั้น **ไม่จำเป็นต้องจำกัดอยู่ที่ 'เพียงอย่างเดียว'** เท่านั้นครับ