

ท่านเป็นหนึ่งในลักษณะพิเศษของทรัพยากรบุคคลหรือไม่

เรียบเรียงโดย
ธีระชัย รัตนโรจน์มงคล

คำสำคัญ : Chairman, Shaper, Plant, Monitor evaluator, Company worked, Resource investigator
Team worker, Finisher

องค์การประกอบไปด้วยบุคลากรจำนวนมากที่มีความแตกต่างทั้งในทางกายภาพและทางจิตใจ (Physical and Psychological Differences) มาอยู่ร่วมกันจึงจำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์สำหรับการอยู่และทำกิจกรรมร่วมกันอย่างเหมาะสมของบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ในทางปฏิบัติหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจะมีหน้าที่ควบคุม ดูแล และให้คำแนะนำกับบุคลากรขององค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับที่องค์การกำหนดได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันยังได้ศึกษา วิเคราะห์ และปรับปรุงกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ให้สอดคล้องและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อให้องค์การและบุคลากรสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่าย

ในการทำงานให้ได้ผลดีนั้น เป็นที่ยอมรับกันว่า การตัดสินใจโดยคนเดียว แม้ว่าคนๆ นั้นจะใหญ่ที่สุดในองค์การก็ตาม ส่วนใหญ่จะไม่ได้ผลดีตามที่คาดหวัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การใหญ่ๆ

การทำงานเป็นทีม คือ การทำงาน โดยอาศัยมันสมองและความถนัดที่แตกต่างกันในการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจซึ่งเป็นการทำงานที่ได้ผลดีที่สุด *บทความนี้เป็นข้อสรุปจากผลงานวิจัยของ Dr. Belbin และคณะซึ่งได้ทำการวิจัยด้วยการสังเกตการศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมในบริษัทในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และออสเตรเลีย และได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะตัวของสมาชิกในกลุ่ม 8 ประเภท ซึ่งองค์การใดก็ตามหากมีสมาชิกของกลุ่มที่มีลักษณะดังที่จะกล่าวต่อไปนี้นั้นหมายถึงองค์การนั้นมีทรัพยากรบุคคลที่มีค่าอย่างยิ่งในการทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น*

1. Chairman

Chairman มีลักษณะที่มั่นคง มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เปิดเผยเป็นผู้นำและประสานพลังของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อผู้คนถกเถียงกันจนเข้าป่าหาข้อสรุปไม่ได้ Chairman จะเป็นคนที่ดึงกลับมาสู่เป้าหมายเสมอ Chairman ต้องเป็นคนที่มีความเฉลียวฉลาด แต่ไม่ถึงขั้นอัจฉริยะมักจะไม่ใช้คนริเริ่มความคิดใหม่ ๆ แต่มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น มีวินัยในตนเองสูงเป็นคนที่มีเสน่ห์เป็นที่รักและยำเกรง ผู้คนจึงให้การยอมรับและนับถือเป็นแบบอย่าง มีอิทธิพลแต่ไม่ปกครองโดยใช้การบังคับคนไว้เสียแต่จะมีเหตุการณ์สำคัญที่ชี้ไปในทางตรงข้าม ที่จะทำให้ไม่เชื่อเสียก่อน ไม่มีความอิจฉาริษยา รู้ดีว่าลูกหนาบางเกี่ยวกับลูกทีมทุกคนว่าใครมีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร และมักมอบหมายให้คนเหล่านี้ใช้จุดแข็งให้เต็มที่ รู้ดีว่าผลงานจะออกมาเยี่ยมก็ต่อเมื่อสามารถใช้พลังงานความคิดความอ่านของกลุ่มผสมผสานกันอย่างถูกต้อง ใช้ชีวิตเรียบง่าย มีความเข้าใจในตัวผู้อื่น สื่อสารได้ดี ในการแก้ปัญหาจะไม่พูดมากและสามารถระบุปัญหาที่จะแก้ไข

และเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังได้ดี ช่วยทีมในการป้อนคำถามเพื่อกระตุ้นความคิดมากกว่าเสนอวิธีการแก้ปัญหา รวมทั้งเป็นผู้สรุปเรื่องและตัดสินใจ ณ ที่นั้นถ้าจำเป็น

2. Shaper

ลักษณะที่สำคัญ คือ กระวนกระวายใจอยู่เสมอ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและเปิดเผยในขณะที่ Chairman หน้าที่เป็นผู้นำทางสังคม นี่จะเป็นผู้นำของการปฏิบัติการ ถ้าเป็นเรื่องงานแล้วคนลักษณะนี้จะกระโดดเข้าใส่รับหน้าที่เป็นแม่งานในงานชิ้นนั้นโดยไม่รีรอ ยิ่งถ้า Chairman ไม่อยู่ เขาจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมทันที เขาเป็นคนที่มีความมั่นใจในตัวเองสูงลิ่ว ชอบสังคมแต่เจ้าอารมณ์ ขาดความอดทน หงุดหงิดง่าย พร้อมเสนอที่จะต่อกรกับคนอื่นถ้าไม่สบอารมณ์ พูดจาชวนทะเลาะ แต่ก็โกรธง่ายหายเร็ว ไม่ถือเป็นอารมณ์ฝึงใจ รู้ตัวว่าถูกพรรคพวกนิทาอยู่เสมอ

คนนี้มีลักษณะสมชื่อ คือ ถนัดในการปรับแต่งแนวความคิดของกลุ่ม ซึ่งตัวเองมีส่วนอยู่มาก มักจะเป็นผู้นำและผู้วางแนวทางเมื่อมีการปรึกษาหารือ รวบรวมความคิดเห็นต่าง ๆ เข้ามาเป็น Project ได้เป็นอย่างดี โดยจะผลักดันให้สรุปตัดสินใจเพื่อดำเนินการต่อไปให้ได้ แต่ก็ใช่ว่าจะเป็นคนที่เชื่อมั่นในตัวเองมาก เว้นเสียแต่ผลจะออกมาจะมีส่วนสนับสนุนความคิด มีแรงผลักดันสูงที่จะนำทีมไปสู่เป้าหมาย Shaper นี้ค่อนข้างที่จะมีอัตตาสูงและถือว่าลูกทีมเป็น

ส่วนประกอบที่จะเสริมอัตตาของตนเอง มักต้องการให้การปฏิบัติเกิดขึ้นทันทีทันใด เป็นคนชอบการแข่งขันและทนไม่ได้กับความผิดพลาดและความไม่กระฉับกระชวย

3. Plant

คนนี้มีลักษณะโดดเด่น คือ มี IQ สูงมาก แต่เป็นคนที่เก็บตัว ชื่อว่า Plant ก็เพราะถือว่าเป็นผู้ที่หว่านเมล็ดลงไปบนดิน เพื่อให้คนอื่นในทีมเป็นผู้ดูแลให้ต้นไม้นั้นเติบโตใหญ่จนมีผลในที่สุดคน ๆ นี้ถือว่าเป็นตัวต้นคิดของทีมเลยทีเดียว ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเด็ด ๆ เรียกว่าเป็นตัวต้นคิด จริงอยู่คนอื่นก็มีความคิดเหมือนกัน แต่ว่าความคิดของคนนี้มีความคิดริเริ่มสูง และแหวกแนวอยู่เสมอ เป็นคนที่มีจินตนาการและฉลาดที่สุดในกลุ่ม มักจะพบลู่วางที่จะแก้ปัญหาทุกครั้งไป ในขณะที่ในทีมยังงุนงงหาคำตอบไม่ได้ มักจะสนใจเรื่องหลักการมากกว่ารายละเอียด มักจะพลาดพลั้งเสมอในเรื่องนี้ เป็นคนที่ไว้วางใจได้และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างไม่ชอบเขต ในบางครั้งอาจจะเป็นคนที่ก่อความรำคาญหรือความโกรธให้สมาชิกในกลุ่มได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อผู้ที่มีมันสมองอันปรารถนาไปวิจารณ์ความคิดเห็นของคนอื่นเข้า โดยเขาจะวิเคราะห์วิจารณ์เพื่อแสวงหาที่จะเสนอข้อคิดเห็นของเข้าต่อไป ปัญหาที่จะมีกับบุคคลพวกนี้คือ เขาจะอุทิศพลังความคิดอ่านสร้างสรรค์ของเขาไปกับความคิดที่เขาเห็นว่าเหมาะสม แต่อาจไม่ตรงกับความต้องการของทีมหรือไม่เข้าเป้า ค่อนข้างจะไม่ยอมรับฟังข้อวิจารณ์ที่มีต่อความคิดอ่านของเขา ถ้าข้อเสนอของเขาถูกปฏิเสธ เขามักจะแสดงอาการไม่สบอารมณ์ ถึงขั้นหยุดพูดและไม่เสนอข้อคิดเห็นใด คนแบบนี้ต้องใช้ศิลปะในการพูดคุยด้วยและต้องใช้วิธีการให้คำชมเชยอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะได้อะไรมาจากเขามากที่สุด แม้ว่าเขาจะมีจุดอ่อนในเรื่องนี้แต่เขาก็คือผู้หว่านพืช ซึ่งทำให้เป็นผลเกิดขึ้นได้ในที่สุด

4. Monitor evaluator

ลักษณะเด่น คือ IQ สูงเป็นคนที่มั่นคงและเก็บตัวในจำพวกถูกทีมด้วยกันนั้นพวกที่มี IQ สูงมี 2 คนเท่านั้น คือ Plant และ Monitor evaluator แต่คนนี้แตกต่างไปตรงที่เขาค่อนข้างเอาจริงเอาจังและไม่น่าตื่นเต้นเอาเสียเลย ทำทางเขาจะออกเนือย ๆ มีความถนัดในเรื่องวิเคราะห์อย่างพิสดารมากแต่ก็มีความสามารถในการป้องกันไม่ให้ทีมต้องหลวมตัวเข้าไปใน Project ที่ไม่เอาไหน เป็นนักวิจารณ์วิเคราะห์มากกว่านักสร้างสรรค์และจะวิจารณ์ก็ต่อเมื่อเขาเห็นว่ามิชชั่นไหนหรือข้อบกพร่องจริง ๆ

ข้อดีของเขา คือ ถ้ามีความคิดเห็นอะไรที่หลุดออกมาก็จะเป็นข้อคิดเห็นที่จริงใจมีใจออกมาเพื่อสร้างอำนาจหรือสร้างชื่อ การตัดสินใจค่อนข้างช้าเพราะใช้เวลาขบคิดปัญหามาก แต่คนที่มีความคิดอ่านที่ตรงเป้าหมายที่สุดในทีม เก่งกาจมากในการรวบรวมข้อคิด ดีความและประเมินวิเคราะห์เรื่องราวที่ยุ่งยากมากมายได้เป็นอย่างดี ความที่เป็นคนวิจารณ์ความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างไม่มีศิลปะโดยไม่ดูตาม้าตาเรือ ทำให้เขาไม่ได้รับความนิยมเท่าไรเพราะในบางครั้งพูดตรงเกินไปและทำให้ขวัญและกำลังใจของทีมตกต่ำไปได้เหมือนกัน แม้จะเป็นคนที่ไม่ค่อยแสดงอาการกระตือรือร้นมากนักแต่ก็พร้อมที่จะยอมแพ้ในเรื่องที่ต้องถกเถียงกันถ้าคนอื่นไปล้ำเส้นในความคิดอ่านในเรื่องที่เขา “เจ๋ง” ที่สุด คนแบบนี้มีข้อพึงระวังอยู่คือ ถ้าเขามีจิตใจเที่ยงธรรมและพร้อมที่จะรับฟังการเปลี่ยนแปลงก็ดีไป แต่ถ้ามีใจอคติเมื่อไหร่เขาจะแสดงอาการเฉยเมยและไม่ขานรับ และเลิกใช้พลังงานในการวิเคราะห์ วิจารณ์และปฏิเสธที่จะรับความคิดใหม่ ๆ เขาเป็นคนที่มั่นคงและไว้วางใจได้ แต่ขาดความรื่นเริง ความอบอุ่น และความน่ารัก อย่างไรก็ตามคุณสมบัติยอดเยี่ยมของเขาก็ทำให้ทีมขาดคนอย่างเขาไม่ได้เพราะความคิดอ่านของเขาอยากนักที่จะผิด

5. Company worked

มีลักษณะมั่นคงอยู่ในกรอบ เป็นคนที่แปลงผลของการตัดสินใจหรือแนวทางที่ตกลงกันนั้นมาเป็นแผนการดำเนินงานที่พนักงานต้องนำไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี รู้ขั้นตอนการทำงาน รู้ว่าอะไรเหมาะสม เป็นคนที่จัดระบบงานเป็น มีวิธีการที่ดีในการพูดจาติดต่อกับผู้คน มีความเป็นตัวของตัวเองมาก มีความจริงใจและเชื่อมั่นในเพื่อนร่วมงาน เป็นคนมีมานะพยายาม ไม่เสียกำลังใจง่าย นอกเสียจากว่าแผนงานต้องเปลี่ยนอย่างกะทันหันอย่างชนิดกลับตัวไม่ทัน ดังนั้นถ้าให้แนวคิด เขาจะกำหนดแผนการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ถ้าตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้แกเขาเขาก็จะจัดระบบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นคนที่ทำงานเก่ง มีระบบและขั้นตอนที่ถูกต้อง จนถึงกับบางครั้งขาดความคล่องตัว เป็นคนไม่ชอบฟังความคิดที่เลื่อนลอย เพราะเชื่อว่านำไปปฏิบัติไม่ได้ ความคิดอ่านของเขามักใกล้เคียงกับความคิดของคนส่วนใหญ่เป็นคนที่รู้ว่า ขณะนี้เรื่องนั้นเรื่องนี้อยู่ถึงไหนใครควรจะทำอย่างไร

6. Resource investigator

มีลักษณะที่มั่นคง เปิดเผย เป็นคนที่ถูกทีมชอบมากที่สุด มีท่าทีผ่อนคลาย สบายใจ ชอบมีเพื่อนและสนใจทุกเรื่องด้วยความกระตือรือร้นและเป็นไปในทางบวกเสมอ แต่ก็เปลี่ยนความสนใจในสิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็ว เหมือนกัน มักจะทำหน้าที่ออกไปเสาะหาข้อมูล ความคิดอ่านและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นข้างนอกมาให้ทีมผู้ทำความรู้จักได้ง่ายและมีผู้คนภายนอกรู้จักมาก ปกติไม่ค่อยอยู่ในห้อง แต่ก็อยู่มักจะทำโทรศัพท์เป็นรูปแบบของ Salesman นักการตลาด นักติดต่อ มักจะเสาะหาโอกาสใหม่ ๆ สิ่งใหม่ ๆ จากโลก

ภายนอกเสมอ ๆ ความเป็นคนมีพรสวรรค์ในการชักจูงให้เกิดความคิดอ่านและความคิดสร้างสรรค์ มักจะทำให้ผู้คนเข้าใจผิดอยู่เสมอว่าเขาเป็นคนเจ้าความคิดใหม่ ๆ จริง ๆ แล้วไม่ใช่ เขาไม่มีความคิดอะไรใหม่ ๆ ที่โดดเด่นแต่จะยอมรับความคิดใหม่ ๆ อย่างรวดเร็วเสมอ บุคคลผู้นี้จะเบื่อง่ายถ้าเพื่อนร่วมทีมไม่ร่วมกระตือรือร้นด้วยและเขาก็จะเลิกไปได้ง่าย ๆ

ในการทำงานเป็นทีมนี้เขาเป็นตัวเชื่อมที่ดีที่มีความกระตือรือร้นมาก ภายใต้งานกดดันแต่บางครั้งก็ขี้เล่นเกินไปเมื่อสถานการณ์แรงขึ้น การที่เขารู้จักคนมากและมีความสนใจในทุกสิ่ง อาจมีผลทำให้เขาทีมงานที่ได้รับมอบหมายไปก่อนหน้านั้นเพราะงานเก่าไม่สนุกเสียแล้ว อย่างไรก็ตามบทบาทเขาในกลุ่มถือว่าสำคัญมาก เพราะเป็นฟันเฟืองที่สำคัญที่จะป้องกันมิให้การทำงานของทีมนั้นสะดุดลง และขาดการติดต่อกับความเป็นจริงภายนอก

7. Team worker

มีลักษณะมั่งคั่งและเปิดเผย แต่ไม่โดดเด่น บุคคลผู้นี้รู้จักทุกคนได้มากที่สุดว่าต้องการอะไรและอ่านคลื่นน้ำทะเลไปรุ่งไปรุ่งไปถึงชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัวของคนอื่น เป็นนักสื่อข้อความภายในที่ดีมาก เป็นคนที่น่าชื่นชมไม่บ่มบาม เป็นตัวเชื่อมที่ดีของทีม รักดีต่อทีมและให้ความช่วยเหลือแก่ทุกคน ถ้ามีคนใดคนหนึ่งสร้าง Idea ขึ้นมา เขาจะเป็นผู้ที่เสริมมากกว่าที่จะทำลายหรือหักล้าง เป็นนักฟังและสื่อข้อความที่ดี มักจะช่วยเหลือสนับสนุนให้คนอื่นทำแบบเดียวกัน ส่งเสริมให้เกิดเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสอดคล้องซึ่งกันและกัน เป็นคนที่ยืนยันไม่ให้เกิดปัญหาบานปลาย ซึ่งมักจะก่อขึ้นโดยนาย Shaper นาย Plant หรือนาย Monitor evaluator เป็นคนที่ไม่ชอบการปะทะซึ่งหน้าและพยายามหลีกเลี่ยงด้วยตนเอง พยายามปรามคนอื่นให้ใจเย็นด้วยในเวลาที่ไม่ได้มีประสบการณ์ลำบากหรืออยู่ภายใต้งานกดดันจะให้ความเห็นนอกเหนือใจ ความเข้าใจ ความภาคภูมิใจ และความสนับสนุนซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนชื่นชอบ การที่ไม่คิดจะแข่งขันกับใครและการไม่ชอบที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งอาจจะทำให้เขาดูเหมือนว่าเป็นคนอ่อนและไม่กล้าตัดสินใจ แต่สิ่งเหล่านี้ทำให้เขาเป็นกำลังอันสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นแกนต่อต้านมิให้เกิดมีการแบ่งพรรคพวก หรือการสะดุดหยุดลงของทีม เขาเป็นลูกทีมที่น่าเอาเป็นตัวอย่าง แม้ว่าในยามปกติประโยชน์หรือค่าของเขาอาจจะไม่เห็นชัดแจ้งเหมือนคนอื่นก็ตาม แต่ถ้าเขาไม่อยู่เสียคนหนึ่ง ทุกคนจะรู้สึกว่าเขาทำอะไรไปอย่างโดยเฉพะในยามคับขัน

8. Finisher

เอกลักษณ์ คือ ทำที่ที่กระวนกระวาย เกือบตัว มักจะกังวลอยู่เสมอว่าจะมีการผิดพลาดเกิดขึ้น ทำที่เป็นทุกข์ ไม่มีสุข นอกเสียจากว่าเขาจะทำการตรวจดูรายละเอียดเรียบร้อยว่าทุกสิ่งทุกอย่างได้ทำไปตามขั้นตอน ไม่ถูกมองข้ามแม้แค่นิด แม้ไม่ใช่คนก้าวร้าวหรือเป็นนักลุยในทีมก็จริง แต่เขาจะเป็นตัวการทำให้ลูกทีมนี้ที่กำลังทำงานได้ เป็นคนที่มีความสามารถควบคุมตนเองได้ดี แต่ค่อนข้างอดรอนทนไม่ได้ต่อการแสดงอาการที่สื่อถึงความมีวินัยเขามักจะเป็นผู้ที่ทำงานตามกำหนดการอย่างดีเยี่ยม ดังนั้นลักษณะการทำงานของเขาถ้าไม่ระวังให้ดีแล้ว จะเป็นเหตุก่อให้เกิดความผิดพลาดในพวกลูกทีมด้วยก็ได้ เพราะเขามุ่งงานในรูปแบบที่กำหนดมาแล้วมากจนบางครั้งละเลยต่อวัตถุประสงค์อันแท้จริงได้ แม้ว่าเขาจะยุ่งกับเรื่องเล็กน้อยมากเกินไปแม้กระนั้นก็ตามยอมรับว่าความมีวินัยของเขาในการติดตามเรื่องอย่างแข่งขันไม่หยุดหย่อนนี้เป็นคุณสมบัติที่มีค่ามากที่สุด

ทีมงานต้องมีครบทั้ง 8 ลักษณะพิเศษหรือไม่ คน ๆ หนึ่งจะมีลักษณะพิเศษนี้มากกว่าหนึ่งได้หรือไม่ น่าคิดหาคำตอบนะ

จากลักษณะเฉพาะ 8 ประการข้างต้น ท่านอยากร่วมงานกับบุคคลลักษณะไหน และท่านเป็นหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะ 8 ประการ หรือเปล่า หรือลักษณะเฉพาะ 8 ประการ ไม่มีอยู่ในตัวท่านเลย

เอกสารอ้างอิง สุกานดา แสงเดือน “Management Cook Book” สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

กรมวิทยาศาสตร์บริการ

โทร. 0 2201 7499

E-mail : tee@dss.go.th

พฤษภาคม 2551