

howto

Deadwood กิน Talent เป็นอาหาร

ภัทรมาศ พรธรากรณ์
เขียน

115014 ด็อกทรีนพีซีดี



คำนิยม

หนังสือ *Deadwood* กับ *Talent* เป็นอาหารเล่มนี้ เป็นงานเขียนที่ทรงคุณค่าด้านการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง ผู้เขียนสามารถนำเสนอแนวคิดเรื่อง “Talent” และ “Deadwood” ได้อย่างเฉียบคมและเป็นระบบ โดยเฉพาะให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารคนในยุคที่ความสามารถและศักยภาพเป็นตัวกำหนดความอยู่รอดขององค์กร ไม่ใช่เพียงการจัดการผลงานเท่านั้น หากแต่เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

สิ่งที่โดดเด่นในหนังสือเล่มนี้คือการเชื่อมโยงทฤษฎีเข้ากับกรณีศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ตั้งแต่กระบวนการจำแนกคนเก่งออกจาก “ไม้เสียเปรียบ” ผู้ที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ผลผลิต และบรรยากาศการทำงาน ไปจนถึงแนวทางฟื้นฟูและพัฒนาให้กลุ่มคนเหล่านี้กลับมาเป็นพลังเชิงบวกขององค์กรได้อีกครั้ง

ผู้อ่านจะได้เรียนรู้แนวคิด “Balance Workforce Strategy” ซึ่งมองทรัพยากรมนุษย์ในมิติของศักยภาพ (Potential) และผลงาน (Performance) ผ่านกรอบ *9-Box Grid* ที่เข้าใจง่ายและนำไปใช้ได้จริง หนังสือเล่มนี้จึงเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร นักทรัพยากรมนุษย์ นักพัฒนาองค์การ และผู้สนใจด้านความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ

สร้างทีมงานที่ทั้ง “เก่งและดี” เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความ
เป็นเลิศ ด้วยภาษาที่อ่านเข้าใจง่ายแต่ลุ่มลึก พร้อมทั้งตัวอย่าง
จากประสบการณ์จริง

หนังสือเล่มนี้จะเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ผู้นำยุคใหม่ในการ
พัฒนา “คน” ให้กลายเป็น “ทุนมนุษย์” ที่ทรงคุณค่าที่สุดขององค์กร
อย่างแท้จริง

รศ. ดร.บุญอนันต์ พินัยทรัพย์
คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คำนำสำนักพิมพ์

ในโลกของการทำงานนั้น เราอาจแบ่งคนออกได้หลายประเภท
คนที่ทำงานเก่ง แต่ความสัมพันธ์ในทีมแย่
คนที่ทำงานไม่เสร็จ แต่ดูเหมือนยุ่งอยู่ตลอดเวลา
คนที่สนิทสนมกับคนอื่นไปทั่ว แต่ถึงเวลางานไม่เคยเดิน
หรือคนที่เก่งทั้งงานทั้งคน แต่กลับเป็นคนแรกที่ขอลาออกจากทีม

ปัญหาทั้งหมดข้างต้น (และอีกหลายๆ ปัญหาในลักษณะเดียวกัน)
องค์กรอาจแก้ได้บ้างไม่ได้บ้าง แก้แล้วปัญหาวนกลับมาซ้ำบ้าง หรือ
สุดท้ายก็ปล่อยเลยตามเลย กว่าจะรู้ตัว คู่แข่งก็นำหน้าไปไกล
สาเหตุไม่ใช่ว่าคู่แข่งเยอะ หรือทิศทางการโลกเปลี่ยนไป
แต่อยู่ที่อาจจะยังไม่รู้จัก “คน” ของตัวเองดีพอ

Deadwood กิน *Talent* เป็นอาหารเล่มนี้ คุณ**ภัทรมาศ
พรวรารกรณ์** ผู้เขียน ซึ่งคร่ำหวอดในวงการระบบงานองค์กรหลายสาขา
ทั้งบัญชี การเงิน และการบริหารทรัพยากรบุคคลมาเกือบสามสิบปี
จะพาผู้อ่านไปทำความรู้จักกับ “ผู้เล่นคนสำคัญ” ของทุกองค์กร นั่นคือ
“Deadwood” และ “Talent” เพื่อชี้ให้เห็นถึงคำตอบของปัญหาที่ว่า
เหตุใดคนเก่งจึงมักลาออกไ้ ส่วนคนทำงานไปวัน ๆ กลับยิ่งร่าเริงอยู่นาน
แล้วองค์กรจะรักษาคนเก่งเหล่านี้ พร้อมจัดการไม้แห้งที่กีดกันคนเก่งให้มี
ประสิทธิภาพ เป็นมืออาชีพ และยังคงรักษาความเป็นมนุษย์ได้อย่างไร

ก่อนจะทำเช่นนั้นได้ องค์กรต้องระบุให้ได้ก่อนว่าใครคือ
Deadwood ใครคือ Talent

มาร่วมเดินทางเข้าสู่ป่า Deadwood เพื่อหาทางรักษา Talent
ไม่ให้โดนกัดกินจนต้องพังทั้งองค์กรไปด้วยกันค่ะ

howto

คำนำผู้เขียน

องค์กรจำนวนมากไม่ได้ล้มเพราะตัดสินใจผิดพลาดครั้งใหญ่ แต่ค่อย ๆ แพ้เพราะปล่อยให้บางสิ่งที่ไม่ควรอยู่ “อยู่ต่อไป”

คำถามคือ สิ่งที่กำลังเกิดขึ้นนี้...เกิดจาก “คน” หรือ “ระบบ”

หนังสือเล่มนี้เริ่มจากความไม่สบายใจบางอย่างที่ผู้เขียน พบซ้ำแล้วซ้ำเล่าในหลายองค์กร องค์กรไม่ได้ขาดคนเก่ง ไม่ได้ขาดทรัพยากร และได้ขาดโอกาส แต่กลับไม่สามารถขยับไปข้างหน้าได้ตามศักยภาพที่ควรจะเป็น

เมื่อมองลึกลงไป จะพบว่าปัญหาไม่ได้อยู่ที่ว่ามีใครทำผิดพลาด แต่อยู่ที่ระบบบางอย่างปล่อยให้ “การไม่สร้างคุณค่า” กลายเป็นเรื่องที่ยอมรับกันได้ และในขณะเดียวกันก็ทำให้ “การพยายามมากขึ้น” กลายเป็นต้นทุนที่ต้องจ่าย

คำว่า “Deadwood” ในหนังสือเล่มนี้ไม่ได้หมายถึงคนไม่ดี แต่หมายถึงรูปแบบพฤติกรรมและกลไกในองค์กรที่สูญพลังของทีมอย่างช้า ๆ และไม่มีใครมองหาตัวต้นเรื่องที่แท้จริง

ปัญหาขององค์กรจึงไม่ใช่การไม่มีคนเก่ง แต่คือการมีระบบที่ไม่ต้องเก่งก็อยู่รอดได้ และเมื่อระบบแบบนี้ดำรงอยู่ต่อไป คนที่มีศักยภาพจะค่อย ๆ ปรับตัวให้ “พอดี” กับสิ่งที่เบื่ ลดความคาดหวัง ลดความพยายาม หรืออาจจะเลือกเดินออกไปในท้ายที่สุด

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้เขียนขึ้นเพื่อชี้ว่าใครคือปัญหา แต่ชวนมองให้ลึกลงไปว่า อะไรคือ “เงื่อนไข” ที่ส่งเสริมให้พฤติกรรมบางอย่างอยู่รอด และอะไรคือ “ต้นทุนที่แท้จริง” ที่องค์กรกำลังจ่าย และไม่เคยปรากฏในรายงานใดๆ

ในขณะเดียวกัน หนังสือเล่มนี้ยังพูดถึงอีกด้านหนึ่งของสมการ นั่นคือ *Talent* คนที่ควรเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญ แต่กลับค่อยๆ หมดไฟเจือยลง และหายไปจากระบบ ไม่ใช่เพราะพวกเขาไม่อดทน แต่เพราะระบบไม่ได้ออกแบบมาให้ศักยภาพที่แตกต่างเติบโตได้อย่างแท้จริง

เมื่อ *Deadwood* และ *Talent* อยู่ในระบบเดียวกันโดยไม่มีสมดุล องค์กรจะค่อยๆ สูญเสีย “ความสามารถในการเติบโต” ไปทีละน้อย แม้ยังไม่ล้มครืนลงในทันที

นี่ไม่ใช่หนังสือที่ให้คำตอบสำเร็จรูป แต่ชวนให้ตั้งคำถามกับสิ่งที่คุ้นเคย มององค์กรให้ลึกขึ้น ตรงขึ้น และซื่อสัตย์ขึ้น

เพราะในท้ายที่สุด คำถามที่สำคัญที่สุดอาจไม่ใช่ “ใครคือ *Deadwood*” แต่คือ “เรากำลังยอมให้ระบบแบบไหนเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์กรเรา”

ภัทรมาศ พรวรารักษ์

สารบัญ

ภาค

1

DEADWOOD

บทที่ 1	Anatomy of Deadwood : เมื่อคนท้วงไม่ใช้แค่ “คน” แต่เป็น “ระบบ”	2
บทที่ 2	Deadwood เพิ่มต้นทุนอย่างไร	9
บทที่ 3	Productivity Loss : ผลงานทีมตกเพราะ Deadwood	18
บทที่ 4	ทำไม Deadwood จึงอยู่รอดในองค์กร	24
บทที่ 5	กลไกที่เอื้อให้พฤติกรรมไม่สร้างคุณค่า “อยู่ได้” ในองค์กร	30
บทที่ 6	ทำไมคนเก่งหมดไฟ คนท้วงอยู่รอด	35
บทที่ 7	สัญญาณเตือน : เมื่อ Deadwood เริ่มกัดกินคนเก่ง	41
บทที่ 8	สำรวจแรงท้วงในทีมด้วย “Deadwood Radar”	47
บทที่ 9	เวิร์กช็อป : ตรวจสอบองค์กรตัวเอง ด้วย “Talent-Deadwood Map”	55
บทที่ 10	กลยุทธ์การแก้ปัญหา Deadwood	65
บทที่ 11	การสร้าง Accountability ในทุกระดับ	71
บทที่ 12	Coaching vs Letting Go : จะพัฒนาหรือจะตัดทิ้ง	81

ภาค 2 TALENT

บทที่ 13	Anatomy of Talent : คนเก่งมี DNA แบบใด	88
บทที่ 14	<i>Performance vs Potential</i> : เข้าใจ 2 มิติสำคัญ	93
บทที่ 15	9-Box Grid : เครื่องมือจำแนก Talent	100
บทที่ 16	ทำไมองค์กรดึงดูด Talent ได้ แต่รักษาไว้ไม่ได้	107
บทที่ 17	กลยุทธ์รักษา Talent	115
บทที่ 18	การสร้างวัฒนธรรม “High Performance”	129
บทที่ 19	เวิร์กช็อป : สร้าง <i>Talent Retention Plan</i> ในองค์กรคุณ	136

ภาค
3
BALANCE

บทที่ 20	Balanced Workforce : Talent & Deadwood Strategy	142
บทที่ 21	ใครต้องรับผิดชอบ Deadwood	153
บทที่ 22	การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ กับทั้ง Talent และ Deadwood	159
บทที่ 23	เวิร์กช็อป : วาง Workforce Strategy 3 ปี สำหรับองค์กรของคุณ	165
บทที่ 24	<i>From Survival to Growth</i> : เปลี่ยนเกมด้วยการบริหารคน	173
บทที่ 25	ชื่อเสียงที่คนเก่งเลือก : สร้าง Employer Brand จากความจริง ไม่ใช่คำโฆษณา	181
บทที่ 26	บทบาทผู้นำ : กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ยาก	186
บทส่งท้าย	เมื่อองค์กรเลือกปกป้องอนาคต มากกว่าปกป้องความสบายในปัจจุบัน	191
	เกี่ยวกับผู้เขียน	195

ภาค

1

DEADWOOD

บทที่

1

Anatomy of Deadwood :
เมื่อคนต่างไม่ใช้แค่ “คน”
แต่เป็น “ระบบ”

เมื่อพูดถึง *Deadwood* หลายคนอาจนึกถึงพนักงานที่ไม่ทำงานหรือไม่สร้างผลงาน ในความเป็นจริง สิ่งที่ทำให้องค์กรเดินช้าลงไม่ได้เกิดจากพฤติกรรมแบบใดแบบเดียว หากแต่เกิดจากรูปแบบการทำงานและทัศนคติบางอย่างที่ฝังอยู่ในระบบ และส่งผลต่อทีมในวิธีที่แตกต่างกัน

พฤติกรรมเหล่านี้อาจดูคล้ายกันในภาพรวม แต่เมื่อมองลึกลงไปจะพบว่ามันมีมา ลักษณะ และผลกระทบไม่เหมือนกัน การแยกแยะให้ชัดเจนไม่ใช่เพื่อชี้ว่าใครคือปัญหา แต่เพื่อให้ผู้นำและองค์กรเลือกวิธีจัดการได้ตรงจุด

Deadwood ในที่นี้แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. **Lazy Deadwood** : คนที่ทำงานไปวันๆ

พบได้บ่อยที่สุดในองค์กร คนกลุ่มนี้มาทำงานตรงเวลา อยู่ครบชั่วโมง แต่ผลลัพธ์ของงานไม่สอดคล้องกับความคาดหวังที่แท้จริงตามบทบาท พฤติกรรมของ *Lazy Deadwood* มักปรากฏได้ 2 ลักษณะ

ลักษณะแรก : งานเสร็จไม่ทันตามกำหนด

แม้จะอยู่ที่ทำงานครบเวลา แต่ไม่ได้จัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน เมื่อถึงเส้นตาย งานจึงถูกเลื่อน ถูกส่งต่อหรือกลายเป็นภาระของคนอื่นในทีม โดยมักมีเหตุผลเชิงกระบวนการรองรับ เช่น “ข้อมูลไม่ครบ” “ขั้นตอนยังไม่ชัด” หรือ “ยังไม่ได้รับคำสั่งสุดท้าย”

ลักษณะที่สอง : งานส่งทันตามกำหนด แต่คุณภาพไม่ถึงมาตรฐาน

ส่งงานครบ แต่ต้องแก้หลายรอบเพราะไม่ได้ตรวจสอบ และต้องพึ่งพาคนอื่นมาช่วยเก็บรายละเอียดในช่วงท้าย ผลลัพธ์คืองานที่ดูเหมือนทำเสร็จแล้วแต่ยังไม่สามารถนำไปใช้จริงได้ทันที

ไม่ว่าจะอยู่ในลักษณะใด ผลลัพธ์เชิงระบบมักเหมือนกันคือ ภาระงานจริงจะไหลไปตกอยู่กับคนที่รับผิดชอบมากกว่าโดยอัตโนมัติ คนที่ใส่ใจงานต้องเร่ง ต้องแก้ และต้องแบกรับความเสี่ยงแทน ในขณะที่ Lazy Deadwood ยังคง “ไม่รับผิดชอบร้ายแรง” ในสายตาของระบบ

ในระยะสั้น ทีมอาจยังเดินต่อไปได้ แต่ในระยะยาว ความไม่สมดุลจะสะสม Talent จะเริ่มเหนื่อยล้า แรงจูงใจลดลง และสิ่งที้องค์กรสูญเสียไม่ใช่แค่ประสิทธิภาพ แต่คือพลังของคนที่ตั้งใจทำงานอย่างแท้จริง

นี่คือเหตุผลที่ Lazy Deadwood ไม่ใช่ปัญหาของคนที่ไม่ทำงาน” แต่คือปัญหาของระบบที่ปล่อยผ่านการทำงานไปวัน ๆ เรื่อย ๆ จนกลายเป็นต้นทุนเงียบที่องค์กรไม่เคยนับ

2. Morale - Drainers Deadwood : คนที่บั่นทอนกำลังใจผู้อื่น

คนบางกลุ่มไม่ได้ทำให้งานช้าลงอย่างชัดเจน พวกเขายังทำหน้าที่ได้ตามบทบาท แต่สิ่งที่ทิ้งไว้คือ “บรรยากาศที่บั่นทอนกำลังใจ” ที่คนรอบข้างต้องรับไปโดยไม่รู้ตัว พฤติกรรมลักษณะนี้ไม่ได้ใจแจ้งแจ้ง แต่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ จนกลายเป็นเสียงรบกวนประจำวันของทีม

ตัวอย่างที่พบได้คือ การวิจารณ์องค์กรหรือโครงการในเชิงลบอย่างต่อเนื่อง การตั้งคำถามที่ลดทอนความพยายามมากกว่าหาทางออก และการพูดคุยที่แพร่กระจายความไม่มั่นใจ แม้จะถูกมองว่าเป็นเพียงความคิดเห็นส่วนตัว แต่เมื่อสะสมไปเรื่อย ๆ ก็ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานโดยรวม

ผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดคือ Talent และคนที่กำลังเติบโต เพราะต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นเพื่อรักษาความกระตือรือร้นของตนเอง เมื่อความคิดเชิงลบกลายเป็นเรื่องปกติ ใฝ่ในการทำงานก็อาจค่อย ๆ ดับมอดลง แม้ความสามารถยังคงอยู่ครบถ้วน

ประเด็นสำคัญคือ พฤติกรรมของ Morale - Drainers Deadwood มักสะท้อนถึงระบบการสื่อสารและวัฒนธรรมที่มากกว่าตัวบุคคล หากองค์กรไม่กำหนดขอบเขตของพฤติกรรมที่เหมาะสม และไม่สร้างพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ กำลังใจก็จะค่อย ๆ ลดลงไปเรื่อย ๆ

3. Resistant Deadwood : คนที่ต่อต้านความเปลี่ยนแปลง

Resistant Deadwood ไม่ได้เกิดจากความขี้เกียจหรือพลังลบ แต่เกิดจากการยึดติดกับความคุ้นเคย คนกลุ่มนี้มักทำงานได้ดีในวิธีเดิมและมีประสบการณ์สูง แต่ไม่พร้อมเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีใหม่ วิธีการใหม่ หรือแนวคิดใหม่

พฤติกรรมที่พบคือ การตั้งคำถามกับทุกการเปลี่ยนแปลง ในเชิงความเสี่ยง การใช้ประสบการณ์เดิมเป็นเหตุผลในการชะลอ และการหลีกเลี่ยงการทดลองสิ่งใหม่ แม้จะเห็นชัดว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนไปแล้ว

ผลที่ตามมาคือ องค์กรไม่สามารถขยับไปข้างหน้าได้เต็มที่ เพราะทุกความพยายามในการพัฒนาถูกถ่วงด้วยแรงจุดที่คล้ายจะสุภาพ แต่แข็งขึ้นในเชิงโครงสร้าง

ปัญหาที่ร้ายกว่านั้นคือ หัวหน้าที่ไม่สร้างผลงานมักเลือกคนที่ “คล้ายตัวเอง” เข้ามาทำงาน หรือสนับสนุนคนที่ไม่ท้าทายสถานะของตน ทำให้ Deadwood ไม่ได้หยุดอยู่ที่คนคนเดียว แต่ค่อย ๆ ขยายตัวกลายเป็นวัฒนธรรมของทีม

ในบางกรณี แม้แต่ Talent หรือ Star ก็อาจถูกดึงเข้าไปอยู่ในระบบเดียวกันจนศักยภาพลดลง หรือสุดท้ายเลือกลาออกไป แม้องค์กรไม่ได้ฟังทันที แต่พลังในการเติบโตค่อย ๆ หายไปอย่างเงียบ ๆ