

THE CORPORATE LADDER

ตีแตกวิธีเลื่อนขั้น
และเติบโตในองค์กร

จากระดับที่คุณอยู่ ➔ สู่ระดับที่คุณต้องการ



เข้าใจสิ่งที่องค์กร
มองหาในแต่ละระดับ



รู้ว่าต้องทำอะไร
จึงจะได้เลื่อนขั้น



มีแผนชัดเจน
ก้าวไปสู่ระดับที่ต้องการ



สร้างคุณค่า อีกธิพล
และความน่าเชื่อถือ



ต่อยอดสู่ความสำเร็จ
ในระยะยาว

ผู้จัดทำ : ศักดิ์สุตา ฉันทเตยานนท์

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ห้ามทำซ้ำ คัดลอก ดัดแปลง เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

สารบัญ

คำนำ

เส้นทางที่ไม่มีป้ายบอก แต่มีคนเดินไปถึงได้จริง..... 9

ส่วนที่ 1 — เข้าใจกติกาของเกม

ก่อนจะขึ้นบันได คุณต้องรู้ก่อนว่าใครเป็นคนเลือก

บทที่ 1 โลกขององค์กร: กฎหมายที่ไม่เคยเขียนไว้..... 22

บทที่ 2 บริษัทไม่ได้จ่ายเงินให้กับความขยัน แต่จ่ายให้กับคุณค่าที่สร้าง
..... 29

บทที่ 3 ผลงานดี ไม่ได้แปลว่าจะได้เลื่อนตำแหน่ง 37

บทที่ 4 สมการความพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง 45

ส่วนที่ 2 — วางฐานให้ถูกตั้งแต่วันแรก

0-3 ปีแรก: สร้าง ทุนทางอาชีพ ก่อนเรียกร้องตำแหน่ง

บทที่ 5 ปีแรกคือปี “ปักหมุด” ไม่ใช่ปีพิสูจน์ตัวเอง 54

บทที่ 6 ทำให้คนจำคุณจาก “จุดแข็ง” ไม่ใช่แค่ชื่อตำแหน่ง	62
บทที่ 7 งานแบบไหนทำให้คุณโตเร็ว และงานแบบไหนทำให้คุณติดอยู่ที่เดิม	69
บทที่ 8 กฎ 70-20-10 กับการลงทุนทางอาชีพ	77

ส่วนที่ 3 — จากคนทำงานเก่ง → คนที่องค์กรอยากดันขึ้น

เปลี่ยนจาก “ทำงานให้เสร็จ” เป็น “สร้างผลลัพธ์ที่คนอื่นเห็น”

บทที่ 9 การสื่อสารแบบผู้บริหาร แม้คุณยังเป็นพนักงาน	84
บทที่ 10 ทำให้ผลงานของคุณ “มองเห็นได้” โดยไม่ต้องเหมือนอวด	91
บทที่ 11 งานที่ทำให้หัวหน้าเริ่มมองคุณเป็น “มือขวา”	100
บทที่ 12 ความลับของคนที่เลื่อนขั้นเร็วกว่าอายุงาน	109

ส่วนที่ 4 — เปลี่ยนจาก ผู้ปฏิบัติงาน → ผู้จัดการ

จุดเปลี่ยนที่คนเก่งจำนวนมากตกม้าตาย

บทที่ 13 ก่อนเป็นหัวหน้า ต้องเลิกคิดแบบคนที่ทำทุกอย่างเอง	119
บทที่ 14 บริหารคนโดยไม่ต้องใช้อำนาจ	129
บทที่ 15 รับมือนโยบาย การเมือง และคนยาก	138

บทที่ 16 ทำอย่างไรให้ทีมสร้างผลงานโดยไม่มีคุณอยู่ทุกชั้นตอน 148

ส่วนที่ 5 — ผู้จัดการ → ผู้อำนวยการ

เมื่อ “บริหารทีม” ไม่พออีกต่อไป

บทที่ 17 การคิดแบบผู้จัดการ กับ การคิดแบบผู้บริหาร..... 158

บทที่ 18 ตัวเลขที่ผู้บริหารต้องอ่านให้เป็น 167

บทที่ 19 โครงการใหญ่ที่เปลี่ยนคุณจากผู้จัดการเป็นผู้บริหาร 177

บทที่ 20 สร้างผลงานที่ “ข้ามแผนก” 187

ส่วนที่ 6 — ผู้อำนวยการ → รองประธาน → ผู้บริหารระดับสูงสุด

เมื่อคุณไม่ได้บริหารแค่ทีม แต่กำลังบริหาร “ทิศทาง”

บทที่ 21 ความต่างระหว่างผู้บริหารที่มีตำแหน่ง กับผู้นำที่มีอิทธิพล. 197

บทที่ 22 การตัดสินใจในโลกที่ข้อมูลไม่เคยครบ 209

บทที่ 23 การคิดเชิงกลยุทธ์: มอง 3 ปี ในขณะที่คนอื่นมอง 3 เดือน .. 221

บทที่ 24 ทำอย่างไรให้คุณถูกเชิญเข้า “โต๊ะตัดสินใจ” 233

ส่วนที่ 7 — วิธีคิดแบบผู้บริหารสูงสุด

เมื่อคุณต้องคิดในระดับที่ทั้งองค์กรต้องรับผลจากการตัดสินใจ

บทที่ 25 ผู้บริหารสูงสุดไม่ได้คิดเร็วที่สุด แต่เลือกเรื่องที่ควรคิด.....	242
บทที่ 26 คำถามที่ดีสามารถเปลี่ยนกำไรทั้งบริษัท.....	254
บทที่ 27 บริหารความเสี่ยงก่อนมันกลายเป็นวิกฤต.....	265
บทที่ 28 สร้างวัฒนธรรมที่ทำให้คนอยากเดินตาม	278

ส่วนที่ 8 — การเร่งความก้าวหน้าในอาชีพ

จาก “พร้อมสำหรับตำแหน่ง” → “ถูกเลือกให้ขึ้นตำแหน่ง”

บทที่ 29 สร้างแฟ้มหลักฐานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งให้หัวหน้าปฏิเสธได้ ยาก	288
บทที่ 30 ผู้สนับสนุนทางอาชีพ กับ พี่เลี้ยงทางอาชีพ: คนสองประเภทที่ เปลี่ยนเส้นทางอาชีพ.....	300
บทที่ 31 สร้างภาพจำทางวิชาชีพระดับผู้บริหาร.....	312
บทที่ 32 แผนเส้นทาง 24 เดือนสู่ระดับถัดไป.....	324

บทส่งท้าย

คุณไม่ต้องเกิดมาพร้อมพรสวรรค์ แต่คุณต้องเรียนรู้วิธีเดินบนบันไดที่คนอื่นมองไม่เห็น..... 339

คำนำ

เส้นทางที่ไม่มีป้ายบอก แต่มีคนเดินไปถึงได้จริง

คุณเคยสงสัยไหมว่า...

ทำไมบางคนเข้าบริษัทพร้อม ๆ กับคุณ แต่ไม่กี่ปีต่อมากลับขึ้นเป็นหัวหน้า?

ทำไมบางคนทำงานหนักมาก รับผิดชอบทุกอย่าง และแทบไม่เคยปฏิเสธงาน แต่ตำแหน่งกลับไม่ขยับ?

ทำไมบางคนไม่ได้ดูโดดเด่นที่สุดในห้อง แต่กลับได้รับโอกาสให้ทำโปรเจกต์สำคัญ ได้เข้าประชุมกับผู้บริหาร และถูกพูดถึงทุกครั้งที่มีบริษัทกำลังมองหาคนสำหรับตำแหน่งใหม่?

และคำถามที่สำคัญที่สุดคือ...

การเติบโตในองค์กรเป็นเรื่องของความสามารถจริง ๆ หรือเป็นเรื่องของการรู้จักเล่นเกม?

คำตอบที่ตรงที่สุดคือ

มันเป็นทั้งสองอย่าง แต่ไม่ใช่ในความหมายที่คนส่วนใหญ่คิด

คุณต้องมีความสามารถจริง

แต่ความสามารถเพียงอย่างเดียวไม่ได้รับประกันว่าคุณจะถูกเลือก

คุณต้องสร้างผลงาน

แต่ผลงานที่ไม่มีใครรู้จักก็อาจไม่ช่วยให้คุณถูกพิจารณา

คุณต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี

แต่การรู้จักคนจำนวนมากไม่ได้ทำให้คุณพร้อมสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น

และคุณต้องรู้จักองค์กร

ไม่ใช่เพื่อเล่นการเมืองอย่างสกปรก แต่เพื่อเข้าใจว่า การตัดสินใจเรื่องคน
เกิดขึ้นจริงอย่างไร

นี่คือสิ่งที่หนังสือเล่มนี้ต้องการเปิดให้คุณเห็น

องค์กรไม่ได้มีแค่โครงสร้างที่อยู่บนกระดาษ

เมื่อคุณเข้าทำงาน บริษัทจะมีสิ่งที่มองเห็นได้ชัดเจน

มี คำบรรยายลักษณะงาน

มีตำแหน่ง

มี ตัวชี้วัดผลงาน

มี สายบังคับบัญชา

มี การทบทวนผลงาน

มี เส้นทางอาชีพ

ทุกอย่างดูเป็นระบบ

แต่เบื้องหลังสิ่งเหล่านี้ยังมีอีกระบบหนึ่งที่ไม่ได้เขียนเอาไว้ทั้งหมด

ใครคือคนที่ผู้บริหารไว้วางใจ?

ใครคือคนที่หัวหน้ากล่าวถึงอย่างสำคัญ?

ใครคือคนที่สามารถแก้ปัญหาโดยไม่ต้องรอคำสั่ง?

ใครคือคนที่เมื่อเกิดวิกฤต ทุกคนหันไปหา?

ใครคือคนที่สามารถทำงานข้ามแผนกได้?

และเมื่อมีตำแหน่งสำคัญว่างลง

ชื่อของใครจะถูกพูดถึงก่อน?

นี่คือ Corporate Ladder ที่แท้จริง

มันไม่ใช่แค่บันไดของตำแหน่ง

แต่มันคือบันไดของ

ความรับผิดชอบ → ผลกระทบ → ความน่าเชื่อถือ → อิทธิพล

ยิ่งคุณขึ้นสูง สิ่งเหล่านี้ยิ่งสำคัญกว่าคำว่า “ทำงานเก่ง”

คนที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งไม่ได้แปลว่าเก่งที่สุดเสมอไป

ลองจินตนาการถึงพนักงานสองคน

คนแรกทำงานเร็วมาก

ส่งงานตรงเวลา

ไม่เคยสร้างปัญหา

หัวหน้ามอบหมายอะไรให้ก็ทำจนเสร็จ

อีกคนหนึ่งอาจไม่ได้ทำงานเร็วที่สุด

แต่เมื่อเจอปัญหา เขาไม่ได้ถามเพียงว่า

“ต้องให้ผมทำอะไร?”

เขาถามว่า

“ปัญหาจริง ๆ คืออะไร?”

เขาพยายามเข้าใจว่าปัญหานั้นกระทบลูกค้าอย่างไร กระทบต้นทุนอย่างไร และกระทบเป้าหมายของทีมอย่างไร

เมื่อเห็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับอีกแผนก เขาไม่ได้พูดว่า

“ไม่ใช่งานของผม”

แต่หาวิธีประสานงานให้ปัญหาจบ

เมื่อทำผิด เขาไม่ได้พยายามหาคนรับผิดชอบ

แต่กลับมาพร้อมข้อเสนอว่า

“นี่คือสิ่งที่เกิดขึ้น นี่คือสาเหตุ และนี่คือสิ่งที่ผมเสนอให้เรามาทำต่อ”

เมื่อเวลาผ่านไป

คนแรกอาจกลายเป็น พนักงานที่เก่ง

แต่คนที่สองเริ่มถูกมองว่าเป็น คนที่สามารถรับผิดชอบเรื่องที่ใหญ่ขึ้นได้

ความแตกต่างนี้สำคัญมาก

เพราะการเลื่อนตำแหน่งไม่ใช่รางวัลสำหรับสิ่งที่คุณทำสำเร็จในอดีตเพียงอย่างเดียว

มันคือการเติมพั้นขององค์กรกับสิ่งที่คุณน่าจะทำได้ในอนาคต

ตำแหน่งใหม่ต้องการ “ตัวคุณคนใหม่”

นี่เป็นแนวคิดหนึ่งที่คุณจะพบซ้ำในหนังสือเล่มนี้

ทุกการเลื่อนตำแหน่งคือการเปลี่ยนเกม

ตอนคุณเป็น ผู้ปฏิบัติงาน

คำถามคือ

“คุณทำงานของตัวเองได้ดีแค่ไหน?”

เมื่อคุณเป็น ระดับอาวุโส

คำถามเริ่มกลายเป็น

“คุณสามารถรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อนขึ้นได้หรือไม่?”

เมื่อคุณเป็น ผู้จัดการ

คำถามคือ

“คุณสามารถทำให้ทีมสร้างผลลัพธ์ได้หรือไม่?”

เมื่อเป็น ผู้อำนวยการ

คำถามจะเปลี่ยนเป็น

“คุณสามารถสร้างผลกระทบที่ใหญ่กว่าขอบเขตทีมของตัวเองได้หรือไม่?”

และเมื่อขึ้นไปถึง ผู้บริหาร

คำถามอาจกลายเป็น

“คุณสามารถตัดสินใจเรื่องที่มีผลต่อทั้งธุรกิจได้หรือไม่?”

ดังนั้น หากคุณต้องการตำแหน่งถัดไป

คุณไม่ควรรอให้บริษัทเลื่อนคุณก่อน แล้วค่อยเริ่มคิดแบบตำแหน่งนั้น

คุณต้องเริ่มถามตัวเองตั้งแต่วันนี้ว่า

“คนในตำแหน่งถัดไปต้องรับผิดชอบอะไรที่ฉันยังไม่ได้รับผิดชอบ?”

คำตอบนั้นจะกลายเป็นแผนพัฒนาของคุณ

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้สอนให้คุณ “ดูเหมือนผู้บริหาร”

คุณไม่จำเป็นต้องพูดศัพท์ธุรกิจเต็มห้องประชุม

ไม่จำเป็นต้องทำตัวเย็นชา

ไม่จำเป็นต้องทำงานจนดึกทุกวัน

และไม่จำเป็นต้องสร้างภาพว่าตัวเองสำคัญ

สิ่งที่คุณต้องสร้างคือ **หลักฐาน**

หลักฐานว่าคุณสามารถรับผิดชอบมากขึ้น

หลักฐานว่าคุณแก้ปัญหาได้

หลักฐานว่าคุณทำให้คนอื่นทำงานได้ดีขึ้น

หลักฐานว่าคุณสามารถเชื่อมโยงงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ

และหลักฐานว่าคุณสามารถตัดสินใจได้แม้ข้อมูลไม่สมบูรณ์

เพราะในท้ายที่สุด

ตำแหน่งที่สูงขึ้นมาพร้อมความเสี่ยงที่สูงขึ้นสำหรับองค์กร

บริษัทจึงไม่ได้ถามเพียงว่า

“คนนี้เก่งไหม?”

แต่ต้องถามว่า

“เรากล้าเอาเรื่องที่ใหญ่ขึ้นไปฝากไว้กับคนนี้หรือไม่?”

นี่คือมาตรฐานที่เปลี่ยนไปเมื่อคุณป็นขึ้นบันได

แล้วจะทำอะไรให้ถูกเลือก?

หนังสือเล่มนี้จะพาคุณเดินตั้งแต่จุดเริ่มต้น

เริ่มจากการเข้าใจกติกาขององค์กร

จากนั้นสร้าง **ทุนทางอาชีพ** ที่มีมูลค่า

เรียนรู้การเลือกงานที่เพิ่มโอกาสเติบโต

ทำให้ผลงานมองเห็นได้โดยไม่ต้องอวด

สร้างความน่าเชื่อถือกับผู้มีอำนาจตัดสินใจ

เรียนรู้การเปลี่ยนจากคนทำงานเก่งเป็นผู้นำ

จากผู้นำทีมเป็นผู้บริหาร

จากผู้บริหารเป็นคนที่สามารถกำหนดทิศทาง

และท้ายที่สุดคือการสร้าง **แฟ้มหลักฐาน**เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง ที่ทำให้องค์กรเห็นอย่างชัดเจนว่า

การให้คุณขึ้นไปอีกระดับไม่ใช่การให้รางวัลคุณ แต่เป็นการตัดสินใจทางธุรกิจที่สมเหตุสมผล

นี่คือจุดแตกต่างที่สำคัญ

คุณไม่ได้กำลังขอให้บริษัท “ให้โอกาส”

คุณกำลังสร้างหลักฐานว่า

คุณพร้อมรับผิดชอบโอกาสนั้น

อย่าเริ่มจากคำถามว่า “ฉันจะได้เลื่อนเมื่อไร?”

ลองเปลี่ยนคำถาม

จาก

“เมื่อไรฉันจะได้เลื่อนตำแหน่ง?”

เป็น

“ฉันต้องกลายเป็นคนแบบไหนจึงจะเหมาะกับตำแหน่งนั้น?”

จาก

“ทำไมเขาได้เลื่อน แต่ฉันไม่ได้?”

เป็น

“หลักฐานอะไรที่เขามี และฉันยังไม่มี?”

จาก

“หัวหน้าไม่เห็นผลงานฉันเลย”

เป็น

“ฉันทำให้ผลลัพธ์ของตัวเองเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรชัดพอหรือยัง?”

และจาก

“ฉันอยากเป็น ผู้บริหารสูงสุด”

เป็น

“ถ้าพรุ่งนี้ฉันต้องรับผิดชอบบริษัท ฉันยังขาดความสามารถและประสบการณ์อะไร?”

คำถามที่ดีจะเปลี่ยนวิธีที่คุณมองเส้นทางอาชีพ

และเมื่อวิธีคิดเปลี่ยน

วิธีเลือกงาน วิธีสื่อสาร วิธีสร้างผลงาน และวิธีสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรก็จะเปลี่ยนตาม

ไม่มีเส้นทางเดียวสำหรับทุกคน

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้บอกว่าทุกคนต้องเป็น ผู้จัดการ

หรือทุกคนต้องไปถึง ผู้บริหารระดับสูงสุด

บางคนต้องการเป็นผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

บางคนต้องการบริหารทีม

บางคนต้องการเป็นผู้บริหาร

บางคนต้องการใช้ประสบการณ์ในองค์กรเพื่อสร้างธุรกิจของตัวเองในอนาคต

ไม่มีเส้นทางไหนผิด

สิ่งสำคัญคือ

คุณต้องรู้ที่กำลังเดินไปไหน

เพราะคนที่ไม่รู้ปลายทางมักรับทุกงานที่เข้ามา

ในขณะที่คนที่มีความหมายสามารถเลือกได้ว่า

งานไหนควรรับ

งานไหนควรปฏิเสธ

ทักษะไหนควรลงทุน

ใครควรเรียนรู้จาก
และผลงานประเภทไหนควรสร้าง

นั่นทำให้ อาชีพ ไม่ได้กลายเป็นสิ่งที่ “เกิดขึ้นกับคุณ”

แต่กลายเป็นสิ่งที่คุณ **ออกแบบ**

บันไดของคุณเริ่มจากขั้นที่คุณยืนอยู่

ไม่ว่าคุณจะเพิ่งเริ่มทำงาน

มีประสบการณ์มาแล้ว 3 ปี

กำลังเป็น ระดับอาวุโส

เป็น ผู้จัดการ

หรืออยู่ในระดับ ผู้อำนวยการ

คุณไม่จำเป็นต้องเริ่มจากศูนย์

คุณเพียงต้องรู้ว่า

ตอนนี้คุณอยู่ขั้นไหน

และ

ขั้นต่อไปต้องการอะไรจากคุณ

จากนั้นจึงสร้างสะพานระหว่างสองจุดนั้น

หนังสือเล่มนี้จึงไม่ได้มีเป้าหมายเพียงทำให้คุณ “อยากโต”

แต่ต้องการทำให้คุณมองเห็นว่า

ต้องโตอย่างไร

และที่สำคัญที่สุด

ต้องทำอะไรให้คนที่มีความอดทนอดกลั้น มองเห็นการเติบโตด้วย

Corporate Ladder อาจไม่มีป้ายบอกทุกชั้น

แต่ไม่ได้หมายความว่ามันไม่มีระบบ

คนจำนวนมากเดินขึ้นไปได้ก่อนคุณ

พวกเขาทิ้งร่องรอยไว้แล้ว

ทั้งในรูปของทักษะ

พฤติกรรม

ผลงาน

ความสัมพันธ์

วิธีคิด

และการตัดสินใจ

หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณถอดรหัสร่องรอยเหล่านั้น

แล้วเปลี่ยนมันให้กลายเป็นแผนของคุณเอง

เพราะสุดท้ายแล้ว

คุณไม่จำเป็นต้องปีนบันไดของคนอื่น

คุณเพียงต้องรู้ว่า

ขั้นต่อไปของคุณอยู่ที่ไหน และต้องสร้างอะไรเพื่อขึ้นไปถึงมัน

บทที่ 1

โลกขององค์กร: กฎหมายที่ไม่เคยเขียนไว้

ในองค์กรมีทั้งกฎที่เขียนไว้ และกฎที่ไม่มีใครเขียน

กฎที่เขียนไว้บอกว่าใครทำอะไร รายงานใคร และมีหน้าที่อะไร ส่วนกฎที่ไม่ได้เขียนจะกำหนดเรื่องที่สำคัญไม่แพ้กัน เช่น ใครได้รับโอกาส ใครถูกมองว่าพร้อม และใครยังอยู่ที่เดิม

กฎข้อหนึ่งที่ควรเข้าใจตั้งแต่ต้นคือ

การเลื่อนตำแหน่งไม่ใช่รางวัลสำหรับผลงานที่ผ่านมาเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการตัดสินใจว่าจะมอบความรับผิดชอบที่ใหญ่ขึ้นให้ใคร

นี่คือเหตุผลที่คนทำงานเก่งไม่ได้เลื่อนตำแหน่งพร้อมกันทุกคน

ตำแหน่งสูงขึ้น งานก็เปลี่ยน

พนักงานรับผิดชอบงานของตัวเอง

ผู้จัดการรับผิดชอบผลลัพธ์ของทีม

ผู้อำนวยการต้องดูแลหลายทีม เชื่อมงานระหว่างหน่วยงาน และจัดสรรทรัพยากร

ผู้บริหารระดับสูงต้องตัดสินใจเรื่องที่กระทบทั้งองค์กร

จุดสำคัญจึงไม่ใช่แค่ “ทำงานเก่งแค่ไหน” แต่คือ “รับผิดชอบอะไรได้บ้าง”

คนที่ทำงานเดิมได้ดีมากอาจยังเหมาะกับบทบาทเดิม ขณะที่อีกคนซึ่งมีผลงานดีเช่นกัน แต่สามารถจัดการปัญหาที่ใหญ่ขึ้นและซับซ้อนขึ้น อาจพร้อมสำหรับขั้นต่อไปมากกว่า

การเติบโตจึงไม่ได้หมายถึงการทำงานเดิมให้มากขึ้นเสมอไป

แต่หมายถึงการ ขยายขอบเขตของสิ่งที่คุณรับผิดชอบได้

จากคนทำงานเป็น คนแก้ปัญหา

ความก้าวหน้ามักเริ่มเห็นชัดเมื่อคุณเปลี่ยนวิธีมองงาน

จาก

“มีอะไรให้ฉันทำ?”

เป็น

“ปัญหาที่ต้องแก้คืออะไร?”

ความแตกต่างอยู่ตรงนี้

งาน: จัดทำรายงานยอดขาย

ปัญหา: ยอดขายลดลง ต้องหาสาเหตุและทำให้กลับมาเติบโต

งานแรกมีขั้นตอนค่อนข้างชัด

งานที่สองต้องวิเคราะห์ข้อมูล ตั้งสมมติฐาน ประเมินทางเลือก ประสานหลายฝ่าย และรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้น

องค์กรจึงให้คุณค่ากับคนที่ไม่ได้เพียงทำงานตามขั้นตอน แต่สามารถ พาเรื่องจากปัญหาไปสู่ผลลัพธ์

อย่าวัดตัวเองจากความยุ่ง

ประชุมทั้งวัน ตอบข้อความเร็ว ส่งงานจำนวนมาก และทำงานล่วงเวลา ไม่ได้แปลว่าสร้างคุณค่ามาก

ลองเปลี่ยนจาก

“วันนี้ฉันทำอะไรเสร็จบ้าง?”

เป็น

“สิ่งที่ฉันทำทำให้อะไรดีขึ้น?”

คำตอบอาจเป็นยอดขายที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนที่ลดลง กระบวนการที่เร็วขึ้น ความผิดพลาดที่ลดลง ลูกค้าที่พอใจขึ้น หรือระบบที่ทำให้คนทั้งทีมทำงานได้ดีขึ้น

นี่คือความแตกต่างระหว่าง **ปริมาณงาน** กับ **ผลกระทบของงาน**

และผลกระทบจะมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อคุณก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

ผลงานดีต้องไปถึงคนที่เกี่ยวข้อง

คุณไม่จำเป็นต้องอวดตัวเอง

แต่ก็ไม่ควรปล่อยให้ผลงานสำคัญหายไปพร้อมกับวันที่ส่งงาน

เมื่อการตัดสินใจเรื่องตำแหน่งเริ่มเกี่ยวข้องกับคนมากกว่าหัวหน้าโดยตรง ผลงานของคุณก็ควรเป็นที่รับรู้ของคนที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม

เช่น หากคุณลดต้นทุนได้อย่างมีนัยสำคัญ สิ่งสำคัญไม่ใช่การประกาศให้ทุกคนรู้ แต่คือทำให้ผลลัพธ์มีหลักฐาน และให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจว่าคุณสร้างอะไรขึ้นมา

การมองเห็นไม่ใช่การสร้างภาพ

มันคือการทำให้ผลงานที่มีคุณค่าถูกนำไปประกอบการตัดสินใจ

5 สิ่งที่กำหนดความก้าวหน้า

ความก้าวหน้าในองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับเรื่องเดียว ให้มอง 5 องค์ประกอบนี้เป็นภาพรวม

องค์ประกอบ	ความหมาย
คุณค่า	ผลงานสร้างผลกระทบต่อองค์กร
การมองเห็น	ผลงานเป็นที่รับรู้ของคนที่เกี่ยวข้อง
ความน่าเชื่อถือ	คนมั่นใจว่าคุณรับผิดชอบเรื่องสำคัญได้
ขอบเขต	คุณจัดการปัญหาที่ใหญ่และซับซ้อนขึ้น
การสนับสนุน	มีผู้มีอิทธิพลพร้อมสนับสนุนเมื่อเกิดโอกาส

ทั้งห้าด้านไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์พร้อมกัน

สิ่งที่ควรหาให้เจอก่อนคือ **คอบวด**

ถ้าผลงานดีแต่ไม่มีใครรู้ ปัญหาอยู่ที่การมองเห็น

ถ้าผลงานเป็นที่รู้จักแต่ยังได้รับแต่งงานเดิม ปัญหาอาจอยู่ที่ขอบเขต

ถ้ารับผิดชอบงานใหญ่แล้วแต่ยังต้องมีคนคอยกำกับทุกชั้น คุณอาจต้องพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจและรับผิดชอบผลลัพธ์

อย่าเพิ่มทุกอย่างพร้อมกัน แก้สิ่งที่กำลังขวางการเติบโตก่อน

แบบประเมินลับ ๆ

ให้คะแนนตัวเอง 1–5 ในแต่ละด้าน

- คุณค่าของผลงาน
- การมองเห็น
- ความน่าเชื่อถือ
- ขอบเขตความรับผิดชอบ
- การสนับสนุน

จากนั้นเลือกคะแนนที่ต่ำที่สุด

นี่ไม่ใช่การตัดสินว่าคุณเก่งหรือไม่เก่ง แต่เป็นการหาว่า **ควรลงทุนพัฒนาตรงไหนก่อน**

เพราะการทำงานให้มากขึ้นไม่ช่วยเสมอไป

บางครั้งสิ่งที่ต้องทำคือเปลี่ยนประเภทของงาน เปลี่ยนขอบเขต หรือทำให้ผลลัพธ์ที่สร้างไว้ถูกนำไปใช้มากขึ้น

สรุป

กฎที่ไม่ได้เขียนไว้ขององค์กรมีอยู่มากมาย แต่หลักสำคัญคือ

**ความก้าวหน้าไม่ได้มาจากการทำงานให้มากที่สุด แต่มาจากการสร้าง
คุณค่าที่มากขึ้นและรับผิดชอบสิ่งที่ใหญ่ขึ้นได้**

เริ่มจาก 5 เรื่อง:

คุณค่า — การมองเห็น — ความน่าเชื่อถือ — ขอบเขต — การสนับสนุน

แล้วหาководของตัวเอง

เมื่อรู้แล้วว่าตัวเองสร้างคุณค่าจากอะไร บทต่อไปจะพาไปดูว่า องค์กรให้
คุณค่างับผลงานประเภทไหน และคุณจะทำอย่างไรให้มียุทธค่ามาก
ขึ้นได้อย่างไร

บทที่ 2

บริษัทไม่ได้จ่ายเงินให้กับความขยัน แต่จ่ายให้กับคุณค่าที่สร้าง

คนทำงานที่ขยันมักได้รับคำชมว่า “ทำงานหนัก”

แต่คำชมไม่ได้แปลว่างานนั้นมีมูลค่าสูง

ในธุรกิจ สิ่งที่สำคัญกว่าจำนวนงานที่ทำเสร็จคือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากงานนั้น

คุณอาจทำงานสิบชิ้นแล้วไม่ได้เปลี่ยนอะไรสำคัญ

ขณะที่งานชิ้นเดียวอาจช่วยเพิ่มยอดขาย ลดต้นทุน หรือป้องกันความเสียหายจำนวนมาก

นี่คือเหตุผลที่ต้องแยกให้ออกระหว่าง งาน กับ คุณค่า

งานที่ทำได้ กับผลที่เกิดขึ้น

ลองดูความแตกต่างง่าย ๆ

ทำรายงานยอดขาย

คือสิ่งที่คุณทำ

ผู้บริหารใช้รายงานนั้นพบว่าภูมิภาคหนึ่งมียอดขายตกผิดปกติ และแก้ปัญหาได้

คือผลที่เกิดขึ้น

อย่างแรกเป็นผลงาน

อย่างหลังคือคุณค่าที่ผลงานสร้าง

เมื่อประเมินตัวเอง อย่าหยุดที่รายการงาน

ให้ตามไปจนถึงผลลัพธ์

ฉันทำอะไร → เกิดอะไรขึ้น → ธุรกิจได้อะไร

สามขั้นนี้จะทำให้คุณมองเห็นคุณค่าของงานได้ชัดกว่าการนับจำนวนงาน

คุณค่าทางธุรกิจไม่ได้มีแค่ยอดขาย

งานของคุณอาจไม่ได้เกี่ยวกับการขายโดยตรง แต่ยังสร้างคุณค่าได้หลายทาง

คุณค่าที่สร้าง	ตัวอย่าง
เพิ่มรายได้	เพิ่มยอดขาย ลูกค้า หรือการซื้อซ้ำ
ลดต้นทุน	ลดค่าใช้จ่าย เวลา หรือทรัพยากรที่สูญเปล่า
ลดความเสี่ยง	ป้องกันความผิดพลาด ความเสียหาย หรือปัญหาทางกฎหมาย
เพิ่มประสิทธิภาพ	ทำให้กระบวนการเร็วขึ้น ง่ายขึ้น หรือแม่นยำขึ้น
เพิ่มคุณภาพ	ลดข้อผิดพลาดและยกระดับมาตรฐาน
สร้าง ความสามารถ	สร้างระบบ ความรู้ หรือคนที่ทำให้องค์กรแข็งแกร่งขึ้น