

## แนะนำหนังสือต่างประเทศในหมวด Talent Management and Development (2)



- บทความโดย : อารรณ์ ภูวิทย์พันธุ์
- อีเมล : p\_arporn11@yahoo.com

หนังสือชื่อ “The War for Talent” แต่งโดย Ed Michaels, Helen Handfield-Hones และ Beth Axelrod  
สำนักพิมพ์ Harvard Business School., USA ปี 2001.

### เนื้อหาโดยย่อ

หนังสือเล่มนี้ได้รวบรวมผลงานวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน จาก McKinsey & Company เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อหาข้อสรุปว่าอะไรที่เป็นปัจจัยที่เหมือนหรือแตกต่างกันในการสร้าง Talent Pool ของบริษัทต่าง ๆ และผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อหาข้อสรุปที่ว่าองค์กรมีวิธีการทำอย่างไรในการสร้างระบบจัดการพนักงานดาวเด่น กลุ่มเป้าหมายจะเน้นไปที่ตำแหน่งงานระดับ CEO, ผู้บริหารระดับสูง นักบริหารงานบุคคลกร รวมถึงผู้จัดการที่มีศักยภาพสูง โดยศึกษาวิจัยกับบริษัทต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา ขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ กับตำแหน่งงานระดับบริหาร (executive and managerial talent) ประมาณ 200 ตำแหน่งงาน

นิยามของคำว่า Talent ที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือเล่มนี้ก็คือที่รวมของความสามารถของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นพรสวรรค์ ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ ความฉลาด การมีวิจรรย์ญาณ ทศนคติ บุคลิกลักษณะ และแรงขับเคลื่อนภายใน รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา กลุ่มคนเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่เป้าหมายหรือผลการดำเนินงานในระดับหน่วยงานและองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีการในการจูงใจรักษา และพัฒนาคนกลุ่มดังกล่าวนี้ไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ภายนอก

สงครามแย่งชิงคนเก่ง (War for Talent) จึงเกิดขึ้น โดยมีพื้นฐานจากประเด็นหลัก ๆ กล่าวคือ 1) นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นปีที่ได้เริ่มเปลี่ยนจากยุคอุตสาหกรรม ที่เน้นไปที่การลงทุนด้วยเครื่องจักรมาเป็นการลงทุนที่ความรู้ ถือได้ว่าเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร ที่เน้นไปที่การลงทุนที่ตัวบุคคลเป็นหลัก 2) ความต้องการบุคลากรในระดับบริหารที่มีความสามารถเป็นคนเก่ง และคนดีในองค์กร และ 3) การที่องค์กรต้องการเจริญเติบโตในธุรกิจ จึงทำให้เกิดการแย่งชิงคนเก่งขึ้น เนื่องจากองค์กรมองว่าการได้คนเก่งเข้ามาทำงานจะนำไปสู่การสร้างธุรกิจใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น และด้วยเหตุนี้จึงทำให้องค์กรเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร โดยเฉพาะกับบุคลากรที่เป็นคนเก่งที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน เกิดการสร้างความแตกต่างในธุรกิจ ซึ่งมองว่าคนเก่งเป็นบุคคลที่หายาก และชอบแสวงหา มีข้อผูกพันหรือผูกมัดกับองค์กรในระยะสั้น

จุดที่น่าสนใจของหนังสือเล่มนี้ก็คือ ได้เสนอแนะแนวทางสำหรับองค์กรเพื่อนำไปใช้ปฏิบัติในการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาคนและการจูงใจรักษาคนเก่งให้อยากจะทำงานกับองค์กรต่อไปโดยมีแนวทางปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. **ทำให้ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญของคนเก่ง คนดี**-- องค์กรจะต้องหาวิธีการเพื่อสร้าง Talent Mindset ขึ้น เป็นความเชื่อว่าการะหน้าที่ที่มีต่อคนเก่งและคนดีนั้นเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของหัวหน้างาน พบว่าผู้นำที่มี Talent

Mindset จะมีความปรารถนา ความต้องการที่จะมองหาวิธีการพัฒนาและรักษาคนเก่ง และคนดีไว้ให้ได้ เพราะผู้นำเหล่านั้นมีความเชื่อว่า Talented People จะมีส่วนอย่างมากที่ทำให้เป้าหมายหรือภารกิจของผู้นำบรรลุผลสำเร็จตามไปด้วยเช่นกัน ดังนั้นผู้นำจะต้องเริ่มกำหนดมาตรฐานของคำว่าคนเก่ง และคนดีว่าควรมีคุณสมบัติอย่างไร โดยจะต้องมีส่วนร่วมและให้เวลากับการกำหนดและการทบทวนรายชื่อของ Talented People ที่ได้รับคัดเลือกขึ้น และจากตัวอย่างของบริษัท GE ที่ได้กำหนดกระบวนการทบทวน Talented People ซึ่งเรียกว่าเป็น Session “C” โดยจะมีผู้บริหารระดับจัดการประมาณ 20-50 ในแต่ละหน่วยธุรกิจจะเข้ามาประชุมร่วมกันเพื่อแสดงความคิดเห็นและวางแผนในการพัฒนา Talented People ต่อไป นอกจากนี้ CEO จะต้องผลักดันให้ผู้นำทุกระดับชั้นมี Talent Mindset กันทุก ๆ คน รวมไปถึงการลงทุนการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาความสามารถของ Talented People ที่ถูกระบุขึ้นมา

2. มุ่งเน้นชัยชนะจากการเพิ่มมูลค่าให้กับ Talented People -- หนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึงแนวคิดของ Employee Value Proposition (EVP) หรือสัดส่วนของมูลค่าที่เกิดขึ้นในตัวพนักงาน พบว่าผู้บริหารที่เป็นคนเก่ง และคนดีจะมีความปรารถนา ความต้องการที่จะทำงานที่ท้าทาย ความต้องการโอกาสในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ คนกลุ่มนี้มีความต้องการจะทำงานกับองค์กรที่มีผู้นำที่พร้อมรับฟัง เปิดใจ และไว้ใจ มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของพวกเขาตนเอง ดังนั้นคำว่า EVP จึงเป็นประสบการณ์โดยรวมที่พนักงานจะได้รับในระหว่างที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรแห่งนั้น ถือว่าเป็นทุก ๆ เรื่องที่เกิดขึ้นกับพนักงาน อันนำไปสู่ความพอใจที่มีต่อบรรยากาศการทำงาน รูปแบบผู้นำ เพื่อนร่วมงาน รายได้ค่าตอบแทนที่ได้รับ รวมถึงเรื่องอื่นๆ และหากองค์กรใดที่พนักงานมี EVP สูง องค์กรนั้นจะสามารถดึงดูดใจให้พนักงานมีความกระหายหรือความต้องการที่จะสร้างผลงานให้กับองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำความเข้าใจก่อนว่าความต้องการของ Talented People เป็นอย่างไร และจากการสำรวจพบว่า ผู้จัดการมีความปรารถนาที่จะทำงานที่ท้าทาย เป็นงานที่มีความสำคัญและสามารถสร้างผลงานหรือธุรกิจใหม่ ๆ ให้กับองค์กรได้

3. ปรับกลยุทธ์ด้านการสรรหาคัดเลือกพนักงาน -- องค์กรจะต้องทบทวนกลยุทธ์การสรรหาคัดเลือกพนักงานทุก ๆ ระดับตำแหน่งงาน ด้วยการแสวงหาบุคคลที่เป็น Talented People อยู่ตลอดเวลา ไม่จำเป็นจะต้องรอให้มีตำแหน่งงานว่างจึงจะเริ่มสรรหาคัดเลือกพนักงานให้ได้คุณสมบัติตรงตามที่หน่วยงานอื่น ๆ ร้องขอมา การสรรหาคัดเลือกพนักงานนั้นเปรียบเสมือนกับการเป็นนักขายที่จะต้องพูดให้บุคคลที่คาดว่าจะเป็นคนเก่งและคนดีสนใจและอยากจะเข้ามาร่วมงานกับองค์กรนั้นต่อไป ดังนั้นบทบาทของนักบริหารบุคลากรจึงเปลี่ยนไปจากทำงานเพียงแค่งานเอกสาร เป็นผู้ติดต่อประสานงาน มาทำงานในเชิงกลยุทธ์ ปรับแผนกลยุทธ์ด้านการสรรหาคัดเลือกพนักงาน การแสวงหาช่องทางให้มากที่สุดเพื่อการสรรหาบุคลากรต่อไปรวมถึงการมุ่งเน้นการวางแผนกลยุทธ์การสรรหาคัดเลือกพนักงานในเชิงรุก

4. สร้างแนวทางการพัฒนาพนักงานให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร - การพัฒนาพนักงานถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่จะทำให้เกิดการจูงใจรักษา Talented People ไว้ในองค์กร จากงานวิจัยพบว่าบุคคลที่เป็นคนเก่ง และคนดีนั้นมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร หากพวกเขารู้สึกว่าตนเองไม่สามารถเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ไม่ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ ดังนั้นการพัฒนาจึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือหลักที่จะทำให้พนักงานมีขีดความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน ดังนั้นหัวหน้างานจะต้องมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับพนักงาน เน้นให้เกิดประสบการณ์ในงานที่เพิ่มขึ้น การให้โอกาสแก่พนักงานที่จะรับผิดชอบงานที่ยากมากขึ้น ซึ่งหัวหน้างานจะต้องกระตุ้น จูงใจ ส่งเสริม และผลักดันให้พนักงานสามารถรับผิดชอบงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนหัวหน้าจะต้องชี้แจงและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานด้วยความเต็มใจและจริงใจ การให้ข้อมูลป้อนกลับจึงเป็นการแจ้งพนักงานรับรู้ว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่พนักงานทำได้ดีและอะไรเป็นสิ่งที่พนักงานยังทำได้ไม่ดี และเมื่อให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานแล้ว หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่สอนงานให้พนักงานด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งการสอนงานถือได้ว่าเป็นการชี้แนะแนวทาง การให้

กรอบและหลักปฏิบัติเพื่อสนับสนุนให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น

5. **สร้างความต่างและความมั่นใจให้กับพนักงาน** - องค์กรจำเป็นจะต้องหาวิธีการในการสร้างแตกต่างให้เกิดขึ้นเพื่อช่วงชิงคนเก่งและคนดีเข้ามาทำงานให้กับองค์กร การจูงใจพนักงานด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การให้โอกาสแก่พนักงาน การลงทุนแก่พนักงานด้วยวิธีการต่างๆ ซึ่งองค์กรจำเป็นจะต้องกำหนดให้ได้ก่อนว่ากลุ่มพนักงานที่มีอยู่นั้น ใครบ้างที่จัดอยู่ในกลุ่มพนักงานที่มีผลงานดีเลิศมาโดยตลอด จะเรียกกลุ่มนี้ว่า **A players** ซึ่งองค์กรจำเป็นจะต้องหาวิธีการและเครื่องมือต่างๆ เพื่อรักษาและพัฒนาพนักงานเหล่านี้ไว้ให้ได้ สำหรับกลุ่มพนักงานที่เป็น **B players** นั้น เป็นกลุ่มพนักงานที่ทำงานได้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่หัวหน้างานต้องการ มีจำนวนมากที่สุดประมาณ 60-70% คนกลุ่มนี้ องค์กรจะต้องส่งเสริมให้พวกเขาเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน หัวหน้างานจะต้องช่วยเหลือ ให้ข้อมูลย้อนกลับ และฝึกสอนงานให้กับคนกลุ่มนี้ และ **C players** ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดขึ้น ซึ่งองค์กรจะต้องช่วยเหลือด้วยวิธีการหางานให้เหมาะสมกับขีดความสามารถของบุคคลเหล่านั้น รวมถึงจะต้องมีการอบรมและสอนหัวหน้างานของคนที่ เป็น **C players** เพื่อให้เรียนรู้วิธีการบริหารจัดการลูกน้องที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานอย่างมาก

จากเนื้อหาโดยสรุปย่อทั้งหมดนี้ ในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่า จุดเด่นของหนังสือเล่มนี้ก็คือ ได้รวบรวมผลการศึกษาว่า จะทำอย่างไรให้องค์กรสามารถช่วงชิงพนักงานดาวเด่น หรือคนเก่ง คนดี เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับตลาดภายนอกให้ได้ อันนำมาสู่สงครามการแย่งชิงพนักงานดาวเด่นต่อไป