

ปฏิบัติตนอย่างไร....ให้เป็นที่พนักงานดาวเด่น (Talented People) กลยุทธ์การสรรหา “พนักงานดาวเด่น



บทความโดย : อารporn ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

การสรรหาพนักงานดาวเด่นถือได้ว่าเป็นด่านแรกที่สำคัญ โดยจะต้องระบุให้ได้ว่าใครเป็นพนักงานดาวเด่นบ้างในองค์กร ทั้งนี้ลักษณะหรือรูปแบบการสรรหาพนักงานดาวเด่นนั้นจะมี 2 ลักษณะที่สำคัญได้แก่ การสรรหาพนักงานดาวเด่นจากภายนอกองค์กร และจากภายในองค์กร

พบว่ารูปแบบการสรรหาพนักงานดาวเด่นทั้งสองแบบนี้จะมีความแตกต่างกันไป แต่ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาคนจากภายในหรือภายนอกก็ตาม แนวโน้มการสรรหาคนต่อไปในอนาคตนั้นจะมุ่งเน้นไปที่พนักงานที่เป็นดาวเด่น เพื่อหาคนที่มีความสามารถตรงตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้การที่องค์กรจะเลือกใช้รูปแบบการสรรหาแบบใดนั้นจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการสรรหาของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาพนักงานดาวเด่นจากภายนอกองค์กร

การสรรหาพนักงานดาวเด่นจากภายนอกองค์กรนั้นสามารถทำได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการหาเลือดใหม่ทั้งที่มีประสบการณ์แล้ว และยังไม่ประสบการณ์เข้ามาทำงานกับองค์กร พบว่าข้อดีของการหาพนักงานใหม่นั้นจะทำให้องค์กรได้รับความรู้ ประสบการณ์ และแนวทางการทำงานใหม่ ๆ จากบุคลากรเหล่านั้น และหากองค์กรมีระบบการบริหารจัดการความรู้ที่ดีเยี่ยม โดยการนำความรู้จากคนใหม่มาแบ่งปันให้กับพนักงานที่อยู่ในองค์กร ย่อมจะทำให้องค์กรเหล่านั้นเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะการเรียนรู้จะนำไปสู่การพัฒนา และการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ

2. การสรรหาพนักงานดาวเด่นจากภายในองค์กร

ถึงแม้ว่าการสรรหาพนักงานจากภายนอกจะเป็นการสร้างเลือดใหม่ สร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นนั้น พบว่าจากการวิจัย The Best Employers ปี 2003 ผลปรากฏว่า The Best Employers จะมุ่งเน้นการสร้างพนักงานจากภายในองค์กร มากกว่าการสรรหาคัดเลือกพนักงานจากภายนอกองค์กร (Build Talent not Buy) ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งงานจะเน้นหาคนที่เหมาะสมจากภายในองค์กร ข้อสรุปนี้ถูกสนับสนุนโดยผลการศึกษาของ Jim Collin (2001) ในรายงานวิจัยเกี่ยวกับ Good to Great พบว่า CEO ประมาณ 10 คนในจำนวนทั้งหมด 11 คนจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในมากกว่าภายนอก จะเห็นได้ว่าข้อได้เปรียบจากการสรรหาคัดเลือกพนักงานดาวเด่นจากภายในองค์กร ย่อมจะทำให้องค์กรหาวิธีการในการจูงใจ

และรักษาคนเก่ง คนดีเหล่านี้เอาไว้ ถือได้ว่าเป็นสัญญาณเตือนที่ดีที่จะทำให้องค์กรแสวงหาเครื่องมือในการพัฒนาความรู้ความสามารถของกลุ่มคนดังกล่าว เพราะหากสูญเสียคนเหล่านี้ไป ก็เท่ากับว่าองค์กรสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ ความรู้ และต้นแบบที่ดีไปให้กับองค์กรอื่นที่อาจจะเป็นคู่แข่งทางธุรกิจได้

และจากประสบการณ์ที่ผู้เขียนได้มีโอกาสพูดคุยกับ CEO หลายท่าน ผลปรากฏว่า CEO ต่างพยายามสรรหาคัดเลือกพนักงานดาวเด่นที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานดีเลิศ (High Performance and High Potential) การระบุว่าใครควรจะเป็นพนักงานดาวเด่นบ้างนั้นจะไม่จำกัดเพียงแต่พนักงานในระดับบริหารเท่านั้น จากผลการศึกษาวิจัยในหนังสือ War for Talent กล่าวถึงแนวคิดของการสรรหาคัดเลือกพนักงานดาวเด่นไว้ว่า

กลยุทธ์การสรรหาแบบดั้งเดิม	กลยุทธ์การสรรหาแบบใหม่
สร้างพนักงานดาวเด่นที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตน	สร้างพนักงานดาวเด่นในทุก ๆ ระดับตำแหน่งงาน
สรรหาคัดเลือกพนักงานดาวเด่น เมื่อมีตำแหน่งงานว่าง	สรรหาคัดเลือกพนักงานดาวเด่นอยู่ตลอดเวลา
ใช้แหล่งข้อมูลแบบเดิม ๆ เพียงไม่กี่แหล่ง	ใช้แหล่งข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่หลากหลาย
สรรหาพนักงานผ่านการ โฆษณา	ค้นหาวิธีการเชิงรุกในการคัดเลือกพนักงานดาวเด่น
มีช่วงเงินเดือนที่เฉพาะเจาะจงและจะต้องอยู่ภายในกรอบเงินเดือนที่กำหนดขึ้นของบริษัท	จ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานดาวเด่น ไม่ได้ยึดถือช่วงเงินเดือนที่แน่นอนตามที่ระบุขึ้น
การสรรหาพนักงานเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้สมัคร	การสรรหาพนักงานถือว่าเป็นกระบวนการของการขายและการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้สมัคร
การจ้างเงินจะเกิดขึ้นเมื่อมีความต้องการจากหน่วยงาน	มีการคิดหากลยุทธ์ที่จะพัฒนาพนักงานดาวเด่นในแต่ละกลุ่ม

ดังนั้นการสรรหาคัดเลือกพนักงานดาวเด่นจากภายนอกองค์กร รวมถึงการระบุว่าใครควรจะเป็นพนักงานดาวเด่นจากภายในองค์กรนั้น ถือได้ว่าเป็นภารกิจที่สำคัญที่องค์กรหลาย ๆ แห่งต่างเริ่มตระหนักและให้ความสำคัญกับกระบวนการและเครื่องมือที่จะถูกนำมาใช้ในการค้นหาพนักงานดาวเด่นขององค์กร สงครามแย่งชิงตัวพนักงานดาวเด่นจึงเกิดขึ้น หรือที่เรียกกันว่า War for Talent

War for Talent เกิดขึ้นเนื่องมาจากการปรับตัวขององค์กรที่มีความต้องการที่จะเจริญเติบโต การสร้างตนเองให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และความหวังที่จะอยู่รอดต่อไปในธุรกิจได้อย่างยั่งยืน มิใช่อยู่รอดได้เฉพาะปีนี้ หรือปีหน้าเท่านั้น แต่จะต้องเจริญเติบโตต่อไปอย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดยั้ง และการที่องค์กรจะเจริญเติบโตและพัฒนาต่อไปได้นั้นย่อมต้องอาศัยทรัพยากร โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ พบว่าต้นทุนที่เกิดขึ้นมากที่สุดก็คือ ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่านกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การสรรหาพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจรักษา และการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน

พบว่าต้นทุนที่กล่าวถึงนั้นถือได้ว่าเป็นต้นทุนทางตรงที่เกิดขึ้นจากการลงทุนด้านบุคลากร แต่ยังมีต้นทุนแอบแฝงที่ไม่สามารถคำนวณออกมาได้อย่างชัดเจน ต้นทุนเหล่านี้ได้แก่ เวลาที่สูญเสียไปกับกระบวนการด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร หากคำนวณเวลาที่สูญเสียไปคูณกับเวลาที่ใช้ไปกับพนักงานแต่ละคนอาจพบว่าต้นทุนที่เกิดขึ้นนั้นจะมากมายมหาศาล และอาจจะมีมูลค่ามากกว่าต้นทุนที่ลงทุนไปกับเครื่องจักร วัสดุ อุปกรณ์ ที่เป็นสิ่งที่จับต้องได้ ดังนั้นเพื่อมิให้องค์กรเกิดการลงทุนที่สูญเปล่า หรือไร้ทิศทาง แนวโน้มของการบริหารบุคลากรสมัยใหม่ย่อมจะเน้นไปที่พนักงานดาวเด่นที่สร้างผลงานให้กับองค์กร และมีศักยภาพพร้อมที่จะเติบโตไปกับองค์กรต่อไปได้

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้องค์กรเริ่มตระหนักถึงการแข่งขันเพื่อสรรหาคัดเลือกพนักงานดาวเด่น โดยการระบุว่าพนักงานดาวเด่นในองค์กรคือใคร และใครสมควรจะได้รับการดูแลเอาใจเป็นพิเศษบ้าง ทั้งนี้การสรรหาคัดเลือกพนักงานดาวเด่นนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผ่านกระบวนการ และเครื่องมือที่น่าเชื่อถือได้ที่สามารถแบ่งแยกกลุ่มพนักงานที่มีอยู่ในองค์กรว่าใครเป็นพนักงานดาวเด่น พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานกลาง และพนักงานคนใดที่อยู่ในผลการปฏิบัติงานและศักยภาพต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น