

แนะนำหนังสือต่างประเทศในหมวด Talent Management and Development



- บทความโดย : อารรณ์ ภูวิทย์พันธุ์
- อีเมล : p_arpom11@yahoo.com
- วันที่โพสต์บทความ : 2006-08-25

หนังสือชื่อ “Leadership and Talent in Asia : How the Best Employers Deliver Extraordinary Performance”

แต่งโดย Mick Bennett และ Andrew Bell , Hewitt

สำนักพิมพ์ John Willey & Sons (Asia) Pte Ltd., Singapore ปี 2004

เนื้อหาโดยย่อ

หนังสือเล่มนี้ได้สรุปผลการวิจัย The Best Employers ปี 2003 โดยทำการวิจัยกับประเทศแถบเอเชียทั้งหมด 8 ประเทศ ได้แก่ จีน ฮองกง มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ เกาหลีใต้ ไต้หวัน และประเทศไทย โดยมีบริษัทที่เข้าร่วมวิจัยประมาณ 305 บริษัท พบว่า 75 บริษัทได้ถูกกำหนดขึ้นเป็น The Best Employers เป็นการศึกษารเปรียบเทียบระหว่างบริษัทที่ได้ชื่อว่าเป็น The Best และบริษัทที่ไม่ได้ชื่อว่าเป็น The Best ผลการศึกษาสรุปประเด็นหลัก ๆ ได้ว่า ปัจจัยที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จก็คือ 1) ความเป็นผู้นำ 2) วัฒนธรรมองค์กร และ 3) การจูงใจ/รักษาพนักงานในองค์กร ทั้งนี้ผู้นำองค์กรจะต้องทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร ผู้นำจะต้องมีความเคารพศรัทธาในความจริงใจ ความซื่อสัตย์ และการประสานทีมงานของพนักงาน พบว่าผลการปฏิบัติที่ไม่บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรนั้นจะเกิดขึ้นจากการมีผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน

ดังนั้นผู้นำในองค์กรจึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะขับเคลื่อนให้เป้าหมายทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน ทีมงาน และระดับบุคคลบรรลุตามผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ผู้นำที่ดีจะต้อง

- 1) กำหนดนโยบายขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อให้พนักงานเชื่อมั่นต่อระบบงานในปัจจุบัน
- 2) มีความน่าเชื่อถือได้ ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและจริงใจผ่านนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร อันนำไปสู่การทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้นำเองจะต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมภายนอกกับพนักงานเพื่อสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในทีม
- 3) การเชื่อมโยงไปยังลักษณะธุรกิจขององค์กร Michael Porter (1980) กล่าวว่าองค์กรจะแข่งขันได้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 3 ประการได้แก่

1. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) : ผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ
2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) : มีสินค้าและบริการที่แตกต่างออกไป และ
3. การมุ่งเน้น (Focus) : การเจาะกลุ่มตลาดให้ชัดเจน

ต่อมา Michael Treacy และ Fred Wiersema (1997) ได้ต่อยอดความคิดออกมา โดยองค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะเลือกกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่า (Value) ต่อลูกค้าอย่างไร โดยแบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. **ความเป็นเลิศในการจัดการ (Operational Excellence)** : ต้นทุนต่ำ เน้นความไว้วางใจได้ และสินค้า/บริการต้องง่ายต่อการนำไปใช้งาน
2. **ความเป็นผู้นำในสินค้า (Product Leadership)** : เป็นผู้เริ่มต้นในสินค้าและบริการ
3. **การเข้าถึงลูกค้า (Customer Intimacy)** : มุ่งเน้นความเหมาะสมในการตอบสนองและการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นเลิศ

4) เน้นการสื่อสารให้เกิดขึ้น ด้วยการหาช่องทางเพื่อการสื่อสารให้พนักงานรับรู้มากที่สุด การสื่อสารผ่านอีเมลเป็นการสื่อสารเริ่มต้นที่ก่อให้เกิดความล้มเหลว ผู้นำจะไม่ได้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจได้ และความผูกพันในอนาคต การสื่อสารควรมุ่งเน้นไปที่ High-Touch มากกว่าซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการสมัยแรกเริ่มที่เคยกล่าวถึงแล้วนั่นก็คือ Managing by Walk Around

นอกจากนี้ผลการศึกษายังสรุปต่อไปอีกว่า The Best Employers จะต้องจูงใจและรักษาให้พนักงานเข้ามาร่วมงานกับองค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายให้ชัดเจน การมุ่งเน้นไปที่ความสามารถขององค์กร การคำนึงถึงความต้องการของพนักงานเป็นอันดับแรก พบว่าประมาณ 90% ของ CEO ที่ได้ใช้เวลากับการสร้างแบรนด์ที่ดีขององค์กร ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้คนเก่งคนดีเข้ามาทำงานกับบริษัท ซึ่งแบรนด์จะมองไปที่ภายนอก (External Brand) ภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีต่อสายตาของลูกค้าและคนภายนอก และแบรนด์ภายใน (Internal Brand) เป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรที่มีต่อสายตาของพนักงาน กระบวนการมนุษยที่เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจูงใจรักษา และการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงาน โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่น

The Best Employers มักจะให้เวลากับการสรรหาคัดเลือก โดยเน้นการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร เน้นการหาคนโดยดูจากทัศนคติ และการฝึกอบรมคนเพื่อให้เกิดทักษะ (Hire for Attitude , Train for Skills) โดยตระหนักว่าหากผู้สมัครขาดทักษะองค์กรยังสามารถจัดฝึกอบรมและพัฒนาได้ ซึ่งสามารถทำได้ง่ายกว่าการฝึกอบรมและพัฒนาให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี ดังนั้น The Best Employers จะใส่ใจต่อกระบวนการสรรหาคัดเลือกพนักงานดาวเด่น เพราะมองว่าพนักงานกลุ่มนี้จะสามารถสร้างผลงานมากกว่าพนักงานปกติประมาณ 2-6 เท่า และเมื่อสรรหาคัดเลือกพนักงานดาวเด่นแล้วองค์กรจะต้องฝึกอบรมพนักงานกลุ่มนี้ จากผลการศึกษาพบว่ามีการลงทุนเพื่อฝึกอบรมให้กับพนักงานดาวเด่นโดยเฉลี่ย 68 ชั่วโมง คิดเป็นเงินประมาณ 670 ดอลลาร์สหรัฐฯ ใน 1 ปี รวมถึงการพัฒนาความสามารถและกำหนดสายอาชีพให้กับพนักงานดาวเด่นเหล่านั้น จะเห็นได้ว่า The Best Employers มุ่งเน้นการสร้างพนักงานจากภายในองค์กรมากกว่าการสรรหาคัดเลือกพนักงานจากภายนอกองค์กร (Build Talent not Buy) ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งงานจะเน้นหาคนที่เหมาะสมจากภายในองค์กร ข้อสรุปนี้ถูกสนับสนุนโดยผลการศึกษาของ Jim Collin (2001) ในรายงานวิจัยเกี่ยวกับ Good to Great พบว่า CEO ประมาณ 10 คนในจำนวนทั้งหมด 11 คนจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในมากกว่าภายนอก ซึ่งแนวปฏิบัติเช่นนี้จึงทำให้เกิดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การฝึกอบรม ระบบการเป็นพี่เลี้ยง และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน ถือได้ว่าเป็นระบบงานที่สร้างขึ้นเพื่อจูงใจรักษาพนักงานดาวเด่นไว้

การสร้างความผูกพัน การยึดมั่นต่อองค์กรเป็นหนึ่งในวิธีการจูงใจและรักษาพนักงานดาวเด่นขององค์กร ทั้งนี้การสร้าง ความผูกพันของพนักงาน หรือ Employee Engagement นั้น Hewitt Associates (1994) เป็นบริษัทแรกที่มีการวัดความผูกพัน ความยึดมั่นของพนักงาน ไม่ใช่เพียงแค่ความพึงพอใจของพนักงาน (Job Satisfaction) เท่านั้น แต่การวัด Employee Engagement จะเป็นการวัดถึงความเกี่ยวข้องของพนักงานที่มีต่อองค์กรในด้านจิตใจ (Emotional Involvement) และด้านความคิด (Intellectual Involvement) ซึ่งจะวัดว่าพนักงานมีความต้องการ ความปรารถนาในการทำงานเพื่อให้เกิดผลงานต่อองค์กรมากน้อยแค่ไหนบ้าง พบว่าพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

- 1) **Stay** –พนักงานมีความต้องการที่จะเป็นหนึ่งในสมาชิกของขององค์กร
- 2) **Say** -- พนักงานมีความปรารถนาที่จะอุทิศตนให้กับบริษัท พวกเขาจะพูดกับผู้ได้บังคับบัญชา พนักงานดาวเด่น และลูกค้าถึงองค์กรในทางบวก และ
- 3) **Strive** –พนักงานต้องการที่จะเพิ่มผลผลิต/บริการต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน

จากการทดสอบสมมติฐาน จะเห็นได้ว่า Employee Engagement จะมีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกกับการวัดปัจจัยแห่งความสำเร็จในสัดส่วนที่สูง ซึ่งปัจจัยที่ใช้วัดความสำเร็จขององค์กรนั้นจะรวมไปถึงอัตราการลาออกของพนักงาน ผลผลิตที่เกิดขึ้น ยอดขาย และความพึงพอใจของลูกค้า และผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Total Shareholder Return)

นอกจากนี้ผลการศึกษายังได้ข้อสรุปเพิ่มเติมอีกว่า กลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการผลักดันให้เกิดผลงานที่ดีต่อองค์กรนั้นก็คือ กลยุทธ์ด้านบุคลากร พบว่า Employee Engagement และวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการสร้างมูลค่าของผลการดำเนินงานให้กับองค์กร

หากกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กร Deal และ Kennedy ในปี 1982 ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นพฤติกรรมหรือแนวปฏิบัติที่มีการกระทำ ถือเป็นระเบียบที่ถูกกำหนดขึ้นมาอย่างไม่เป็นทางการทำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมา เป็นความคิด ความเชื่อ และการกระทำของพนักงาน ที่นำไปสู่วิธีการทำงาน และแนวปฏิบัติในการแสดงออกต่อลูกค้า พบว่า The Best Employers จะตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนต่อความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กร

ในแง่มุ่งของการวัดผลสำเร็จทางธุรกิจ พบว่าการบริหารผลการดำเนินงาน หรือ Performance Management System เป็นเรื่องที่ยากและท้าทาย เนื่องจาก

- 1) **Power** -- พบว่าเป้าหมายและความคาดหวังที่ชัดเจนจะเป็นปัจจัยนำไปสู่อำนาจของหัวหน้างานในการให้คุณให้โทษแก่พนักงาน แทนที่จะพิจารณาจากความรู้สึกส่วนตัว นอกจากนี้หัวหน้างานจะต้องมีอำนาจหน้าที่ในการให้ข้อมูลย้อนกลับและสอนพนักงานให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 2) **Head และ Heart** -- กระบวนการในการบริหารผลการดำเนินงานที่ดีจะต้องทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและมีความพยายามที่จะทำให้เป้าหมายของงานบรรลุผลสำเร็จ พบว่าระบบการบริหารผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมไปถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับ การสอนงาน การสนับสนุนพนักงาน ระบบดังกล่าวนี้จะทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาเรื่อง Employee Engagement ในสถานที่ทำงาน และจากผลการศึกษาพบว่าประมาณ 86% ของ The Best Employer พนักงานจะรู้สึกว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับถึงผลการทำงานของพนักงานด้วยเวลาที่เหมาะสม รวดเร็ว และดำเนินการอย่างเป็นระบบ และ
- 3) **The Challenge of “Cascading”** –Cascade หมายถึงกระบวนการของการนำเอาภารกิจขององค์กรไปสู่กลยุทธ์และลักษณะงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Key Result Areas : KRA) ของแต่ละฝ่าย และ KRA นี้เองที่ส่งผลต่อการกำหนดเป้าหมายและแผนการทำงานของพนักงานแต่ละคน

จะเห็นได้ว่า Performance Management System ไม่ใช่เป็นเพียงการประเมินผลงานในแบบฟอร์มเท่านั้น แต่ระบบนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลง (Transforming) เป้าหมายขององค์กรเชื่อมโยงต่อไปยังเป้าหมายของพนักงานและของหน่วยงานที่จะเป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดการพฤติกรรมแสดงออกที่จะทำให้ผลลัพธ์ที่กำหนดขึ้นประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การหล่อหลอมพฤติกรรมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาในที่สุด ทั้งนี้ส่วนผสมของระบบการบริหารผลงานจะประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่

- 1) **ความเข้าใจโดยทั่วไป (Common Understanding)** – ด้วยคำถามที่ว่า อะไรเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงาน ซึ่งพนักงานจะต้องเข้าใจถึงการสร้างมูลค่าในผลงานขององค์กร กลุ่มลูกค้าขององค์กร และเข้าใจถึงวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร
- 2) **ความชัดเจนในสิ่งที่คาดหวัง (Clear Expectations)** -- เป้าหมายที่ชัดเจนนำไปสู่การคิดหาวิธีการและมีแรงมุ่งมั่นที่จะทำให้

เป้าหมายนี้ประสบความสำเร็จ

3) **ความสามารถ (Capabilities)** --- การพัฒนาความสามารถของพนักงานจะเกิดขึ้นเพื่อทำให้เป้าหมายของพนักงานประสบความสำเร็จ และ

4) **ความผูกพัน (Commitment)** -- ความผูกพันจะเกิดขึ้นจากระบบการจ่ายค่าตอบแทนสอดคล้องกับผลงาน และการพัฒนาความสามารถของพนักงานที่นำไปสู่ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

พบว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่องค์กรจะต้องหาคนเก่ง (Talent หรือ Star) ที่สามารถสร้างผลงานได้ จากงานศึกษาจะเป็นได้ว่าประมาณ 40% ของพนักงานเก่งเหล่านี้ที่มีผลต่อการสร้างผลลัพธ์ และทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ (HR) จะมีบทบาทร่วมกับ Line Manager ในการพัฒนา จูงใจและรักษาพนักงานดาวเด่นเหล่านี้ไว้ ซึ่งบทบาทของนัก HR จะต้องเน้นไปที่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ร่วมกับองค์กร (Strategic Partner)

ความสำเร็จในการบริหารคน มิใช่อยู่ที่ HR เท่านั้น Line Manager จะต้องทำหน้าที่ในฐานะผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานให้เกิดขึ้น รวมถึงการหาวิธีการเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานให้ยึดมั่นต่อความสำเร็จในเป้าหมายของตนเอง ของหน่วยงานและขององค์กร

กล่าวโดยสรุป องค์กรที่เป็น The Best Employer จะมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์การพัฒนา จูงใจรักษาคนเก่งคดี องค์กรเหล่านี้จะใช้เวลาไปกับการกำหนดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่าประมาณ 10% เป็นเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ และ 90% เป็นเรื่องของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับ Senior Leaders ที่จะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง