

Talent Management : สร้างต้นแบบอย่างไรให้ได้คนเก่ง



บทความโดย : ปิยะชัย จันทวงศ์ไพศาล

อีเมล : piyachai@asianet.co.th

ไม่ว่าอย่างไรก็ตาม คตินิยมที่ทุกองค์กรพึงตระหนักถึงความสำคัญของการแต่งตั้งพนักงานคือ “ วางคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job)” แต่สำหรับการบริหารจัดการคนเก่ง เราต้องคิดไปไกลกว่านั้นครับ คือ จะทำอย่างไรให้เราได้ว่า คนที่องค์กรจะนำไปวางหรือพูดกันให้ชัดเจน คือ ไปทำงานให้กับองค์กร นั้นเป็น “ คนเก่ง” จริง หากองค์กรได้ใช้ต้นแบบ “ คนเก่ง” ผิด ก็จะทำให้ได้คนที่ไม่เก่งมาทำงานแทน

คำตอบ คือ องค์กรต้องมีต้นแบบ (Talent Block) หรือต้นฉบับ (Talent Template) ของคนเก่งให้ได้เสียก่อน

ผู้เขียนขอเสนอเป็นแนวทางกว้างๆ 2 แนวทาง คือ

- การสร้างต้นแบบคนเก่งจากจุดเริ่มต้นใหม่ (Build talent block from scratch)
- การสร้างต้นแบบคนเก่งจากพนักงานที่มีอยู่เดิม (Build talent block from within organization)

การสร้างต้นแบบคนเก่งจากจุดเริ่มต้นใหม่ (Build talent block from scratch)

เป็นการค้นหาต้นแบบของคนเก่งโดยองค์กรยังไม่มีกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งใดๆไว้เลย หากจะพูดกันตรงๆ คือ องค์กรยังไม่รู้เลยว่าใครคือคนเก่งในหมู่พนักงานทั้งหมด แล้วจะทำอย่างไรต่อไปครับ ผู้เขียน ขอให้เริ่มต้นจากลำดับขั้น 10 ขั้นตอน ดังนี้ครับ

1. ผู้บริหารหรือคนะทำงานอาจจะต้องใช้จินตนาการ (imagine) หรือ คาดหวัง (expect) แต่ไม่ใช่เพื่อฝัน หรือ คิดเอาอย่างไม่มีแก่นสารนะครับ แต่ให้ดูจากผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือเป็นคนเก่งขององค์กรอื่นเป็นตัวอย่างต้นแบบ
2. กลับมองว่าคุณคนผู้นั้น มีคุณสมบัติและความสามารถใดที่เด่นชัดซึ่งนำไปสู่การเป็นคนเก่งหรือทำให้เขาประสบความสำเร็จในการทำงานได้
3. ปรับคุณสมบัติและความสามารถดังกล่าวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของเรา ประเด็นนี้มีความสำคัญมาก เพราะอย่าไปคิดว่า คุณสมบัติและความสามารถของเขาจะนำไปใช้ได้ดีกับองค์กรของเรา มีบ่อยครั้งครับที่จะพบว่า คนเก่งจากบริษัทหนึ่ง แต่เมื่อไปทำงานให้อีกบริษัทหนึ่งกลับไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของบริษัทใหม่ไม่ได้ครับ

4. ประเมินและบ่งชี้ความสามารถที่เด่นชัดของคนเก่งออกมา (Underlying competency)
5. ประเมินและบ่งชี้ผลการทำงานที่ดีเลิศของคนเก่งออกมา (Superior performance)
6. แทรกคุณสมบัติที่จำเป็นของคนเก่ง (Necessary qualification)
7. ร่างต้นแบบของคนเก่งขององค์กรตามตำแหน่งนั้นๆ ให้ผู้บริหารพิจารณา ประเด็นนี้ ผู้เขียนเสนอให้ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยครับ อย่างน้อย ท่านก็ควรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการตั้งแต่ต้น ถือว่าเป็นความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน (Total commitment)
8. ทบทวนต้นแบบคนเก่ง ผู้เขียนขอให้ทบทวนคุณสมบัติและความสามารถต่างๆ ที่ร่วมกันคัดกรองแล้วจากฝ่ายบริหาร ไปพิจารณาให้รอบคอบอีกครั้งก่อนครับ
9. กำหนดเป็นต้นแบบคนเก่ง
10. นำต้นแบบคนเก่งไปใช้งานจริงภายในองค์กร

การสร้างต้นแบบคนเก่งจากพนักงานที่มีอยู่เดิม (Build talent block from within organization)

เป็นการค้นหาต้นแบบของคนเก่งโดยองค์กรมีการประเมินและบ่งชี้คุณสมบัติและความสามารถของคนเก่งไว้อยู่แล้ว จึงไม่ใช่เรื่องยากที่จะมีการค้นหาคนเก่งภายในองค์กร แต่สิ่งที่ยาก คือ ถ้าไม่มีคนเก่งภายในองค์กรจะทำอย่างไร ผู้เขียนมีคำตอบอยู่ 2 ประการ ครับ คือ รับสมัครจากแหล่งงานภายนอก หรือ พัฒนาพนักงานภายในที่มีศักยภาพของเราให้เป็นคนเก่ง ส่วนขั้นตอนการสร้างต้นแบบคนเก่งมีเพียง 6 ขั้นตอน ดังนี้ครับ

1. ประเมินและบ่งชี้ความสามารถที่เด่นชัดของคนเก่งออกมา (Underlying competency)
2. ประเมินและบ่งชี้ผลการทำงานที่ดีเลิศของคนเก่งออกมา (Superior performance)
3. แทรกคุณสมบัติที่จำเป็นของคนเก่ง (Necessary qualification)
4. ทบทวนต้นแบบคนเก่ง
5. กำหนดเป็นต้นแบบคนเก่ง
6. นำต้นแบบคนเก่งไปใช้งานจริงภายในองค์กร

เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ ผู้เขียนขอสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบดังนี้ครับ

การสร้างต้นแบบคนเก่งจากจุดเริ่มต้นใหม่	การสร้างต้นแบบคนเก่งจากพนักงานที่มีอยู่เดิม
1. จินตนาการหรือคาดหวังคนเก่งเป็นอย่างไร	1. ประเมินและบ่งชี้ความสามารถที่เด่นชัดของคนเก่ง
2. กลั่นกรองคุณสมบัติและความสามารถจากจินตนาการหรือความคาดหวัง	2. ประเมินและบ่งชี้ผลการทำงานที่ดีเลิศของคนเก่ง
3. ปรับคุณสมบัติและความสามารถให้เข้ากับองค์กร	3. แทรกคุณสมบัติที่จำเป็นของคนเก่ง
4. ประเมินและบ่งชี้ความสามารถที่เด่นชัดของคนเก่ง	4. ทบทวนต้นแบบคนเก่ง
5. ประเมินและบ่งชี้ผลการทำงานที่ดีเลิศของคนเก่ง	5. กำหนดเป็นต้นแบบคนเก่ง
6. แทรกคุณสมบัติที่จำเป็นของคนเก่ง	6. นำต้นแบบคนเก่งไปใช้งานจริงภายในองค์กร
7. ร่างต้นแบบของคนเก่งให้ผู้บริหารพิจารณา	
8. ทบทวนต้นแบบคนเก่ง	
9. กำหนดเป็นต้นแบบคนเก่ง	
10. นำต้นแบบคนเก่งไปใช้งานจริงภายในองค์กร	

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนขอแนะนำผู้รับผิดชอบหรือผู้บริหารองค์กรพึงตระหนักในการนำการสร้างต้นแบบคนเก่ง
ดังนี้ครับ

- อย่าคิดลอกเลียนแบบคนเก่ง โดยไม่ปรับใช้ เพราะต้นแบบคนเก่งของแต่ละองค์กรจะไม่เหมือนกัน และแม้แต่องค์กรเดียวกัน ต้นแบบคนเก่งของแต่ละตำแหน่งย่อมไม่เหมือนกันด้วย เนื่องจากหน้าที่ละความรับผิดชอบไม่เหมือนกัน
- กรุณาอย่าปล่อยให้ต้นแบบนิ่งไปนานๆ จะต้องทบทวนต้นแบบคนเก่งเป็นระยะๆ อย่างน้อยทุกๆ 1-2 ปี เพราะอะไรครับ เพราะสถานการณ์เศรษฐกิจปรับเปลี่ยนเร็วมาก คนเก่งที่มีผลงานดีเมื่อปีที่ผ่านๆ มา อาจจะไม่ใช่คนเก่งในปีนี้ได้ครับ ยกตัวอย่าง เช่น 2-3 ปีที่ผ่านมา เศรษฐกิจไทยขยายตัว บริษัทจึงต้องการคนเก่งด้านการตลาดการขาย แต่ปีนี้ ภาวะราคาน้ำมันแพง เศรษฐกิจไทยส่อสัญญาณภาวะถดถอย บริษัทจึงต้องการคนเก่งด้านการบริหารจัดการทางการเงินแทน เป็นต้น
- ต้นแบบคนเก่ง ต้องตอบสนองการทำงานตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ดังนั้น ต้นแบบคนเก่งจึงมีลักษณะปรับตัว (dynamic) อยู่เสมอ และที่สำคัญ คือ คนเก่งจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยน

ผู้เขียน ขอทิ้งท้ายให้ผู้อ่านช่วยกันขบคิดสักนิดครับว่า เคยแปลกใจหรือไม่ที่เห็นบริษัทที่นำเครื่องมือการบริหารจัดการใหม่ๆ เช่น Balance Scorecard (BSC), TPM, TQM, ISO ฯลฯ แต่ผลประกอบการไม่ดีขึ้นเมื่อเทียบกับบริษัทที่ไม่ได้นำระบบการบริหารจัดการแบบใหม่ไปใช้ จริงๆ แล้วไม่ควรจะเป็นเช่นนั้นใช่ไหมครับ สาเหตุเป็นเพราะอะไร ? ถ้าองค์กรเหล่านั้น มีคนเก่งตามรูปแบบที่ต้องการจริง ต้องสามารถแสดงศักยภาพและความสามารถด้านต่างๆ ให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ หรือ คนเก่งถูกจำกัดซึ่งโอกาสในการทำงาน นอกจากนี้ อาจจะเป็นไปได้ว่า ฝ่ายบริหารไปยึดติดกับกรอบการทำงานที่เป็นเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรจนเกินไป ถ้าไม่ได้เขียนไว้ให้ชัดเจนจะไม่ทำ ถ้าจะให้ทำต้องเขียนมาหากเป็นอย่างนี้จริง องค์กรนั้นถูกพันธนาการไว้ด้วย “ ไซแห่งระเบียบปฏิบัติที่เป็นเอกสาร ” แล้วละครับ ลองทบทวนดูใหม่นะครับ วางระบบการบริหารจัดการให้ยืดหยุ่นไว้บ้าง เอกสารต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น BSC, TQM, TPM, ISO ควรมีเท่าที่จำเป็นต้องใช้ครับ มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์จะดีกว่านะครับ

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเสนอแนะให้ทบทวนเพียง 2 เรื่องเพิ่มเติมเท่านั้น คือ หนึ่ง ให้ไปทบทวนประสิทธิภาพของระบบการควบคุม ประเมินผลและเฝ้าระวัง (Management control, evaluation and monitoring) และ สอง ให้ไปทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ว่ามุ่งเน้นไปที่ลูกค้าเป็นสำคัญหรือไม่ เพราะผู้เขียนเคยพบเห็นบางองค์กร มุ่งเน้นไปที่ผลกำไร หรือ ราคาหุ้นในตลาดเป็นหลัก แต่ทั้งลูกค้าไว้ข้างหลัง คำถาม คือ ถ้าไม่เอาลูกค้ามาก่อน สินค้าที่ผลิตขึ้นมาจะขายให้ใครครับ แน่แน่นอน ปัจจุบัน ลูกค้าจำเป็นต้องซื้อจากคุณ แต่หากเขตการค้าเสรีขยายตัวมากขึ้น หรือตลาดแข่งขันมากขึ้น หรือคู่แข่งมีความสามารถเพิ่มขึ้น ลูกค้ามีตัวเลือกอื่นแทนคุณแล้วครับ

ท่านผู้อ่านคิดเห็นประการใดครับ?