

## Talent Management : คนเก่งมีความสำคัญอย่างไร



บทความโดย : ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล

อีเมล : piyachai@asianet.co.th

ปัจจุบันพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมีบุคลากรที่เราเรียกว่า “คนเก่ง (Talent)” เป็นผู้ที่ขับเคลื่อนกระบวนการทำงาน และสร้างสรรกลยุทธ์เพื่อเอาชนะคู่แข่งในตลาด ดังนั้น ความสำคัญของศาสตร์ว่าด้วยการค้นหามนุษย์พันธุ์พิเศษที่เป็น “Cream of the cream” จึงมีมากขึ้น ในต่างประเทศใช้ระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System) เป็นการสร้างความเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน แต่สำหรับเรื่องนี้ ยังไม่แพร่หลายมากนักในเมืองไทย อาจจะเป็นเพราะนิสัยของคนไทยที่ยังนิยม เรื่อง “ ทำดีได้ แต่อย่าเด่นเกิน ” ก็เป็นไปได้ บทความเกี่ยวกับ TMS นี้ผู้เขียนจะทยอยเขียนเป็นตอนๆ คล้ายกับเป็นเกร็ดเล็กเกร็ดน้อย ไม่เรียงลำดับเนื้อหาเป็น Series เหมือนกับ “ การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถในงานสำหรับระบบ ISO” เช่นที่ผู้เขียนเคยนำเสนอไปแล้วเพราะเกรงว่าผู้อ่านจะเบื่อติดตามเสียก่อน

Bill Gates กล่าวว่า “ แค่มีคนเก่งๆ ที่ดีที่สุดของเราออกไปสัก 20 คน ผมบอกคุณได้เลยว่าไมโครซอฟท์จะไม่ใช่อะไรที่สำคัญอีกต่อไป (Take our twenty best people away from us and I can tell you that Microsoft would be an unimportant company)”

คนเก่ง (Talent) คือใคร? Ed Michaels, Helen Handfield-Jones and Beth Axelrod (2001, The War of Talent) นิยามคำว่า คนเก่ง (Talent) คือ บุคลากรที่มีสำคัญต่องานซึ่งมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่แหลมคม มีความสามารถเป็นผู้นำ มีทักษะในการสื่อสาร มีความสามารถในการจูงใจและแนะนำผู้อื่น มีสัญชาตญาณของความเป็นเจ้าของกิจการ มีทักษะในงานที่ทำและมีความสามารถที่จะมุ่งมั่นทำงานจนแล้วเสร็จ (Talent is shorthand for a key employee who possesses a sharp strategic mind, leadership ability, communication skills, the ability to attract and inspire people, entrepreneurial instincts, functional skills, and the ability to deliver result)”

Schweyer (2004) เขียนในหนังสือชื่อ Talent Management Systems : Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning ให้นิยามของ Talent Management System (TMS) ว่า “ คือ กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการเสาะแสวงหาบุคลากร (sourcing) การคัดกรอง (screening) การคัดเลือก (selection) การกระจายไปทำงาน (deployment) การพัฒนา (development) ตลอดจนการรักษาให้คงอยู่กับองค์กร (retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ”

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การบริหารคนเก่งจะประกอบด้วยหลายๆกระบวนการมาเชื่อมโยงกันอย่างสอดคล้องเราถึงเรียกว่าการบริหารงานแบบนี้ว่าเป็น “ ระบบ (System)” การได้มาซึ่งคนเก่งเข้ามาทำงาน เป็นเพียงแค่กระบวนการหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการเริ่มที่มีความสำคัญสูงมากเพราะถ้าหากองค์กรนิยามคนเก่ง (Talent) ไม่ได้ ก็ไม่ทราบว่ามีใครคือบุคลากรที่องค์กรต้องการ โดยมากจะใช้วิธี “ โคลนนิ่ง ” โมเดลของบุคลากรที่มีความสามารถ ( High Performance ) เป็นต้นแบบ คำถามต่อมาคือ แล้วจะหา High-potential Talent จากไหน อย่างไร คำตอบนี้ไม่มีสูตรสำเร็จ ขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรเป็นหลักที่จะเลือกหาแหล่งที่มา วิธีการ บางแห่งใช้วิธีเป็นพันธมิตรกับสถาบันการศึกษา คัดเลือกนิสิตนักศึกษาที่มี “ แหว ” ตั้งแต่ยังไม่จบก็มี บางแห่งจัดตั้งสถาบันการศึกษามารองรับก็มี บางแห่งใช้ Head Hunter ไปล่าเอาคนเก่งมาก็มี หรือ บางแห่งไม่นิยมการเสาะแสวงหาคนเก่งจากข้างนอก ใช้วิธีปลุกปั้นพนักงานจากภายในองค์กรเองก็ได้

Lance A.Berger and Dorothy R.Berger (2003, he Talent Management Handbook : Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People) จำแนกคนในองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

- Superkeepers หมายถึงพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (Greatly exceed expectations)
- Keepers หมายถึงพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (Exceed organization expectations)
- Solidcitizens หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานอยู่ในความคาดหวังขององค์กร (Meet organization expectations)
- Misfits หมายถึงพนักงานที่ไม่มีศักยภาพและมีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร (Below organization expectations)

ประโยชน์ของการจัดแบ่งกลุ่มพนักงานดังกล่าวเพื่อจัดสรรการจ่ายผลตอบแทน การฝึกอบรม ตลอดจนโปรแกรม การพัฒนาอย่างเหมาะสม เพราะถ้าองค์กรไม่สามารถบริหารกลุ่มพนักงานเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม ย่อมมีโอกา สที่ จะสูญเสียพนักงานระดับ Superkeepers และ Keepers ไป และเช่นเดียวกัน ถ้าจะพัฒนาพนักงานย่อมเลือกพัฒนา พนักงานระดับ Solidcitizens, Keepers และ Superkeepers หากผู้ที่ความสามารถโดดเด่น มีศักยภาพสูง ย่อมมีโอกา ส จะอยู่ในกลุ่มที่เป็น “Cream of the cream” นั้นหมายถึงการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นผู้นำในองค์กรต่อไป

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าปัญหาของการพัฒนาบุคลากรจะเป็นเรื่องยากที่จะจัดโปรแกรมให้พนักงานสามารถพัฒนา ทักษะ และ Competency อย่างเหมาะสม แต่การรักษาไว้ซึ่งพนักงานระดับ “หัวกระทิ” เหล่านี้ ยิ่งยากกว่า โดยเฉพาะ การบริหารแบบไทยสไตล์ บางองค์กรมักจะจูงใจพนักงานด้วยเงิน ด้วยตำแหน่งหน้าที่การงานสูงๆ แต่ข้อเท็จจริงพบว่า พนักงานเก่งๆไม่สามารถใช้เงินเป็นตัวดึงดูดให้อยู่ในองค์กรได้ตลอดไป การสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) จึงเป็นศาสตร์และศิลป์ของการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรขององค์กรที่จะมุ่งไปสู่ผลสำเร็จเชิงธุรกิจ

ในขณะเดียวกันองค์กรย่อมมีโอกาสสูญเสีย Talent ไปได้เช่นกัน จึงไม่น่าแปลกใจที่บางองค์กรมีสัญญาเงื่อนไข กับการว่าจ้างพนักงานในรูปแบบต่างๆ เช่น บางบริษัทก็ออกจะบังคับเข้มงวดเกินไปสักหน่อย ส่งพนักงานไปดูงาน ต่างประเทศที่สิงคโปร์แค่ 1 สัปดาห์ แต่เมื่อกลับมาห้ามลาออกเป็นเวลา 1 ปี บางบริษัทอาจจะบังคับพนักงานที่ลาออก เช่นสัญญาไม่ให้ไปทำงานกับบริษัทคู่แข่งเป็นเวลา 2 ปีก็พบเคยพบเห็น เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนไม่ขอถกเถียงว่า กรณีดังกล่าวเป็นธรรมต่อพนักงาน หรือ เป็นธรรมต่อองค์กร หรือไม่ เพราะต่างก็มีเหตุผลที่พอพียงได้ทั้งคู่ แต่ผู้เขียนขอ เสนอให้องค์กรต้องทบทวนและศึกษาด้วยตนเองว่าทำไม ตนเองจึงไม่สามารถรักษา Talent เหล่านั้นไว้ได้ ผู้เขียนเห็น ทางแก้ไขปรับปรุงเป็น 2 แนวทาง คือ

### 1. Reactive approach

เป็นแนวทางในเหตุที่เกิดขึ้นมาแล้ว แล้วมาหาสาเหตุเพื่อการแก้ไข ผู้เขียนขอให้องค์กรใช้เทคนิค Exit interview เพื่อสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกไปแล้วสอบกลับไปที่กระบวนการปรับปรุงระบบการบริหารงานภายในองค์กร บางครั้งพนักงานอาจจะไม่ยอมลาออก แต่ที่ต้องออกอาจจะมาจากทำงานกับหัวหน้างานไม่ได้ หรือ คับข้องใจ ในระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร หรือ ไม่พอใจอัตราค่าจ้าง เงินเดือน หรือสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น ข้อมูล เหล่านี้มีประโยชน์ต่อองค์กรทั้งสิ้น แต่น่าเสียดายที่องค์กรหลายแห่งละเลยเรื่องนี้ไป

### 2. Proactive approach

เป็นแนวทางการป้องกันไว้ก่อนที่จะเกิดเหตุขึ้น ผู้เขียนในฐานะที่อยู่ในวงการ ISO แนะนำให้ใช้วิธีการ Monitoring & Measurement เพราะเห็นว่า ผู้นำองค์กรหลายแห่งขาดเรื่องการติดตามและวัดผล ผู้บริหารบาง ท่านมักจะตัดสินใจเร็ว สั่งการไว แต่ขาดการติดตามอย่างเป็นระบบ จึงไม่สามารถบอกได้ว่าการตัดสินใจ ดังกล่าวถูกต้องเพียงใด เกิดประโยชน์มากน้อยแค่ไหน ในขณะเดียวกันต้องมีระบบการประเมินผลที่สามารถ

วัดผลได้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงต่อไป ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงควรสำรวจ ติดตามและประเมินผลการทำงานและความพึงพอใจในงานของ Talent ในสภาพแวดล้อมต่างๆกันเป็นระยะๆ ทั้งนี้ เพื่อขจัดซึ่งปัญหาที่ Talent จะจากองค์กรก่อนเวลาอันสมควร ยกตัวอย่างเช่น Talent บางคนชอบที่จะทำงาน Out-site บางคนชอบทำงานในโรงงาน บางคนชอบทำงาน Office แม้กระทั่ง Talent ที่เป็นโสด หรือ Talent ที่สมรสมีครอบครัวแล้ว ย่อมมีวิธีการในการจัดการกลุ่มคนเหล่านี้แตกต่างกัน เป็นต้น ในขณะเดียวกัน องค์กรยังสามารถไปสำรวจหา Talent จากคู่แข่งหรือจากแหล่งอื่นๆได้เช่นกัน ไม่ใช่เพื่อดึงหรือ “ ล่อ ” Talent เหล่านั้นออกมาทำงานให้กับองค์กรครับ แต่เพื่อสร้าง Benchmark หรือเปรียบเทียบหาจุดเด่นและจุดด้อยของ Talent เหล่านั้น เมื่อเทียบกับ Talent ที่มีอยู่ขององค์กรต่อไป

Talent Management System (TMS) จึงเป็นระบบการบริหารงานที่จะเป็นที่นิยมขององค์กรในประเทศไทยในไม่ช้า แต่อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนไม่ต้องการเห็นการบริหารงานคนเก่งเป็นกระแสนิยมที่กระทำกันสักพักแล้วล้มเลิกกันไป เพราะ การได้มาซึ่ง “ คนเก่ง (Talent)” อยู่ในองค์กรอาจจะสามารถทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างไม่มีขีดจำกัด แต่ในขณะเดียวกัน ต้องยอมรับว่า “ คนเก่ง ” มีน้อย บางครั้งต้องช่วงชิงกันจนในต่างประเทศ เช่น Harvard Business Review ตีพิมพ์เป็นหนังสือเรื่อง “The War of Talent” เขียนโดย Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod (2001) มาแล้ว และมีหนังสือจากสำนักพิมพ์ต่างประเทศตีพิมพ์หนังสือหรือเสนอบทความต่างๆออกมามากมายในเรื่องการเอาชนะในสงครามเรื่องคนเก่งครั้งนี้ ที่สำคัญ คือ แม้คนเก่งจะมีน้อย จะหายาก แต่จะหา “ คนเก่งและเป็นคนดี ” ด้วย ยิ่งหายากยิ่งกว่าอีกนะครับ อีกประการหนึ่ง ผู้เขียนพยายามย้ำเสมอว่าอย่าใช้การคัดลอกวิธีการขององค์กรใหญ่ๆไปใช้โดยตรงเลยครับ ให้ศึกษาวิธีการและแนวทางแล้วนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนจะดีกว่า อย่าลืมนะครับ ไม่มีระบบการบริหารงานใดๆที่สร้างขึ้นมาเป็นสูตรสำเร็จใช้ได้กับทุกองค์กร ( One-size could not fit all)