

## Talent Management : การรักษาคณเกงให้อยู่กับองค์กร



บทความโดย : ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล

อีเมล : piyachai@asianet.co.th

ครั้งหนึ่ง Peter F. Drucker ปรมาจารย์ด้านการจัดการยุคใหม่ เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการบริหารของบริษัท General Motors ที่มี Alfred P. Sloan Jr., เป็น CEO ประธานในที่ประชุมเพื่อคัดเลือกพนักงานระดับบริหารหลายคนเข้าประจำตำแหน่งงานต่างๆด้วยตนเองเป็นเวลานานกว่า 4 ชั่วโมง ซึ่ง Drucker เป็นว่าคนที่เป็ CEO ไม่ควรจะเสียเวลานานขนาดนี้ในการคัดสรรพนักงานด้วยตนเอง ภายหลังเสร็จสิ้นการประชุม เมื่อคณะกรรมการท่านอื่นออกไปแล้ว Drucker จึงเริ่มตั้งคำถามกับ Sloan ทันที

Drucker : ท่าน Sloan ครับ ท่านเสียเวลาร่วม 4 ชั่วโมงเพื่องานเล็กๆ น้อยๆ แบบนี้ได้อย่างไร ?

Sloan : บริษัทจ่ายเงินเดือนผมอย่างงาม เพื่ออะไรหรือครับ ก็เพื่อการตัดสินใจที่สำคัญๆ และต้องตัดสินใจอย่างถูกต้องด้วย... ถ้าผู้ชำนาญการด้านเครื่องกลที่ผมมอบหมายให้ไปอยู่ที่ Dayton เป็นคนไม่ดีไม่เก่ง ก็เท่ากับว่าการตัดสินใจของเราในครั้งนี้ยอมเป็นการสูญเปล่า ... ถ้าเราไม่ให้เวลา 4 ชั่วโมงในการคัดสรรพนักงานที่ดีให้อยู่ในตำแหน่งงานอย่างถูกต้องเหมาะสม (placing him right) เราอาจจะต้องเสียเวลาถึง 400 ชั่วโมงเพื่อจัดการกับปัญหาที่พนักงานอาจจะก่อกวนขึ้นมาได้ และหากถึงเวลานั้น อาจจะไม่มีเวลาเหลือให้ผมอีกแล้ว

(อ้างอิงจากหนังสือ Peter F. Drucker, 2004 "The Dialectic Drucker")

บทสนทนาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น แทนที่จะโยนภาระนี้ให้กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดังที่เคยเป็นมา Drucker ยังระบุอย่างชัดเจนอีกว่า สัญญาณแรกที้อาจจะแสดงถึงความตกต่ำของอุตสาหกรรมคือการสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถ

ผลการสำรวจความคิดเห็นพนักงานประจำภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ตามโครงการสำรวจทัศนคติและความคิดเห็นพนักงาน ประจำภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยบริษัท วัตสัน ไวแอท จำกัด ระบุผลสำรวจตอนหนึ่งว่า “ พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันกับองค์กร แต่พร้อมจะจากไป ( Employee Committed but Mobile ) พนักงานส่วนใหญ่มั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ทั้งยังรู้สึกรัก ผูกพัน และต้องการอยู่ร่วมงานกับองค์กรต่อไป อย่างไรก็ตาม มีพนักงานจำนวนมากกว่าครึ่งเล็กน้อยที่ต้องการร่วมงานกับองค์กรต่อไป แม้จะได้รับข้อเสนองานใหม่จากที่อื่นซึ่งให้ตำแหน่งและผลตอบแทนที่พอๆ กัน ” ( ผู้จัดการรายสัปดาห์, 17 ธันวาคม 2547 )

ผู้บริหารบางท่านจึงยังกังวลว่า ถ้าฝึกให้พนักงานของบริษัทเก่งแล้ว เดียวก็ออกไปอยู่กับบริษัทอื่น มีหน้าซ้ำบางรายไปอยู่กับบริษัทคู่แข่ง เมื่อเป็นเช่นนั้น จึงไม่น่าแปลกใจที่บางบริษัทไม่สนับสนุนให้พนักงานไปฝึกอบรมอะไรเลย บางบริษัทจะกำหนดเงื่อนไขให้ต้องทำงานชดเชย บางบริษัทเขียนระเบียบห้ามพนักงานที่ออกไปแล้ว ไปทำงานกับบริษัทคู่แข่งก็มี

ผู้เขียนขอให้ผู้บริหารทบทวนความคิดเสียใหม่ นะครับ เพราะการพัฒนาพนักงาน กับการรักษาพนักงานให้ทำงานกับบริษัท เป็นคนละประเด็นกัน ลองคิดดูนะครับ ถ้าบริษัทไม่พัฒนาพนักงานให้เก่งขึ้น บริษัทจะหา “ ขุนพล ” ที่ไหนที่มีความสามารถไปสู้รบกับบริษัทคู่แข่งครับ ถ้าบริษัทไม่มีพนักงานที่เก่ง จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างไร ต้นทุนจะลดลงได้อย่างไร และในที่สุดจะอยู่รอดได้อย่างไรกัน ผู้บริหารบางท่านอาจจะโต้แย้งว่า ถ้าเป็นเช่นนั้น จะลงทุนการฝึกอบรมให้ แต่ข้อกำหนดเงื่อนไขให้พนักงานทำงานชดเชยให้ ผู้เขียนขอท้วงติงสักนิดว่า การรักษาให้พนักงานให้ทำงานอยู่กับองค์กรได้นานๆ บริษัทต้องได้ใจพนักงานก่อนเป็นลำดับแรก เพราะถ้า “ ใจ ” ของพนักงานไม่อยู่ที่ทำงานแล้ว ไม่นาน “ กาย ” จะไปอยู่ที่อื่นด้วยใจใหม่ครับ การกำหนดเงื่อนไขที่ไม่เหมาะสมที่พนักงานรับไม่ได้ ไม่ช้าไม่นาน บริษัทก็จะเหลือพนักงานเพียงบางส่วนที่ทนยอมรับเงื่อนไขเหล่านั้น ถ้าโชคร้าย พนักงานที่เหลือส่วนใหญ่เป็น “ Dead wood ” ก็เตรียมปิดบริษัทได้เลยครับ ดังนั้น ผู้บริหารต้องลงมาจัดการกับปัญหาทางบุคลากรอย่างใกล้ชิด แล้วค้นหาต้นตอของปัญหาก่อน จึงค่อยกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อขจัดรากเหง้าของปัญหานั้นๆต่อไป ผู้เขียนขอล้ำท้ายว่า “ การไม่พัฒนาบุคลากรขององค์กร คือ การหยุดเวลาการเติบโตขององค์กร ” ครับ ไม่ช้าก็เร็ว องค์กรนั้นๆจะต้องล้มหลังคู่แข่งแน่นอน

ผู้เขียนมานั่งทบทวนดูว่ามีปัจจัยอื่นใดบ้างที่สามารถดึงดูดใจให้พนักงานโดยเฉพาะคนเก่งสามารถทำงานอยู่กับองค์กรได้นานๆ ในความคิดของผู้เขียน เห็นว่ามีองค์ประกอบ 4 มิติด้วยกัน ตามรูปข้างล่างนี้

1. มิติการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Dimension)

เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานที่เป็นคนเก่งต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาไปในแนวทางที่องค์กรคาดหวัง ผู้บริหารบางท่านอาจจะบอกว่า ถ้าองค์กรขาดคนเก่งในสาขาใด ก็ไป “ซื้อ” เข้ามา เป็นความเข้าใจผิดอย่างใหญ่หลวงนะครับ เพราะจะทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ยังมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และคาดหวังว่าจะเติบโตไปพร้อมกับองค์กรเสียไปด้วย องค์กรจะรับ “คนเก่ง” จากภายนอกเมื่อพบว่าไม่มีคนเก่งจากภายใน หรือ มีคนเก่งภายในแต่ไม่มีเวลาจะพัฒนาไปถึงจุดที่องค์กรคาดหวังได้ในเวลาที่จำกัด หรือเหตุอื่นใดที่ “จำเป็น” ของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้เขียนใคร่ขอแนะนำให้ผู้บริหาร “สงวน” คนเก่งภายในองค์กรก่อนจะดีกว่าครับ

แม้ว่าองค์กรจะรับคนเก่งคนใหม่ หรือ คนเก่า เข้ามาทำงานแล้ว องค์กรยังต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาคนเก่งเหล่านั้นให้มีความสามารถ มีทักษะและมีความรู้ตามที่องค์กรคาดหวัง ไม่ใช่รับเข้ามาแล้ว ปล่อยให้ทำงานอย่างโดดเดี่ยว มิฉะนั้น เดี่ยวเดียวเขาก็จากไป ผู้เขียนขอย้ำอีกครั้ง ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือ จะเรียกเป็น ผู้จัดการฝ่ายบุคคลก็แล้วแต่ มีภาระหน้าที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานทุกระดับ หากผู้เขียนจะบอกว่า “การไม่มีคนเก่งอยู่ในองค์กร เป็นสัญญาณเตือนภัยแรกๆที่แสดงถึงปัญหาความตกต่ำขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต” จะผิดหรือไม่ครับ

2. มิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน (Work Environment Dimension)

ในหนึ่งสัปดาห์ พนักงานบางท่านอาจจะใช้เวลาอยู่ ณ สถานที่ทำงานมากกว่าเวลาที่อยู่บ้านเสียอีก บางท่านอยากจะทำงานมากกว่าจะอยู่ที่บ้านเพราะได้พบปะเพื่อนฝูง ผู้บริหารหลายท่านคงยอมรับว่า การจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีย่อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน แต่ผู้เขียนไม่ได้หมายถึงว่า องค์กรต้องอำนวยความสะดวกสบายให้กับคนเก่งนะครับ เพราะถ้าทำเช่นนั้น จะกลายเป็นความไม่ยุติธรรมต่อพนักงานท่านอื่นๆ ปัญหาต่างๆอาจจะตามมาเป็นทิวแถว

ดังนั้น องค์กรต้องคำนึงความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่และลักษณะงาน กับสภาพแวดล้อมของการทำงาน และให้รวมไปถึงความปลอดภัยในการทำงานด้วยครับ ลองคิดดูนะครับ หากโรงงานเกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง เมื่อสองเดือนที่แล้วมีอุบัติเหตุเครื่องจักรตัดนิ้วพนักงาน เดือนที่แล้วมีสินค้าตกหล่นพนักงานบาดเจ็บ เดือนนี้ไฟฟ้าช็อต เกิดเหตุเพลิงไหม้เล็กน้อย ท่านคิดว่าพนักงานจะมีจิตใจทำงานให้ได้อยู่หรือไม่ครับ พนักงานที่เก่งๆคงไม่ต้องการเสี่ยงภัยในที่ทำงานดังกล่าวแล้วละครับ

### 3. มิติรางวัลและผลตอบแทน (Reward and Compensation Dimension)

เรื่องของการให้รางวัลและผลตอบแทน เป็นความคาดหวังของคนแก่ประการหนึ่ง แต่ผู้บริหารอย่าคิดว่า รางวัลหรือผลตอบแทนต้องอยู่ในรูปของตัวเงินเท่านั้น บางครั้งผู้บริหารให้คำชมเชยพนักงาน ตามกาลเทศะและสถานที่ที่เหมาะสม ก็เป็นการให้รางวัลอย่างหนึ่ง ที่ไม่ต้องใช้เงิน ไซ้ใหม่ครับ การให้ความไว้วางใจเป็นหัวหน้าทีมโดยมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับคนแก่ ย่อมเป็นทั้งภาระหน้าที่และเป็นรางวัลอย่างหนึ่ง สำหรับคนแก่ เมื่อทำงานเสร็จผลตอบแทนจะตามมา ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของเงินเดือน โบนัส ตำแหน่ง หน้าที่การงานที่สูงขึ้น ที่สำคัญคือ อย่าจูงใจคนแก่โดยให้เกิดความคาดหวังว่าจะได้รางวัลและผลตอบแทนเมื่อทำงานเสร็จ แต่ขอให้จูงใจคนแก่ให้ทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ

ผู้เขียน เห็นว่าการให้รางวัลและผลตอบแทนคนแก่ควรจ่ายตามเหตุปัจจัยดังนี้

- จ่ายตามความสามารถ (Pay for Competency)
- จ่ายตามผลงาน (Pay for Performance)
- จ่ายตามความร่วมมือ (Pay for Collaboration) นิยมใช้ในกรณีที่มีการทำงานเป็น Project

จะจ่ายกันอย่างไร เป็นสัดส่วนอย่างไร ผู้บริหารต้องกลับมาคิดถึงทบทวนดูนะครับ บางแห่ง เน้นจ่ายตามผลงานมากกว่าจ่ายตามความสามารถก็มี บางแห่งจ่ายเป็นสัดส่วนเท่าๆกันก็มี

### 4. มิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ (New Challenged Opportunity Dimension)

ดังที่ผู้เขียนกล่าวมาแต่ต้นว่า “ เงิน ” ไม่ใช่ปัจจัยหลักที่สามารถดึงดูดใจให้คนแก่ทำงานร่วมกับองค์กร บางครั้งการมอบหมายงานที่ท้าทาย หรือ การสนับสนุนให้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ย่อมเป็นการเหนี่ยวนำคนแก่ให้ทำงานช่วยองค์กรได้เช่นกัน ภายใต้มิตินี้ ผู้เขียนขอย้ำเน้นว่า มี 2 คำสำคัญ คือ คำว่า “ โอกาสใหม่ๆ ” และคำว่า “ ท้าทาย ” องค์กรต้องให้โอกาสพนักงานโดยเฉพาะคนแก่ทำงานเพื่ออะไรครับ เพื่อได้ถึงฝีมือการทำงาน ทักษะในการจัดการปัญหา ความรู้ความสามารถและศักยภาพของคนแก่ โดยมีผู้บริหารคอยควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด ถามว่า จะเสี่ยงหรือไม่ ที่องค์กรจะมอบหมายงานสำคัญๆให้คนแก่รับผิดชอบไปทำ คำตอบ คือ “ เสี่ยง ” ครับ เพียงแต่องค์กรต้องยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยอาจจะมอบหมายงานเล็กๆไปก่อนจนมั่นใจแล้วจึงค่อยให้งานสำคัญกว่าให้

ส่วนอีกคำหนึ่ง คือ “ ท้าทาย ” โอกาสที่ให้ต้องท้าทายขีดความสามารถ (competency) ของคนแก่ และต้องกำหนดดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) ที่ชัดเจนให้กับคนแก่ด้วยครับ ผู้เขียนขอแนะนำว่า ในเบื้องต้นผู้บริหารอย่าเพิ่งมอบหมายงานที่ยากเกินไปกับคนแก่ เพราะถ้าเขาทำไม่สำเร็จแล้ว จะขาดความมั่นใจในการทำงานอื่นอีกต่อไป ควรจะให้งานที่อยู่ในเหนือขีดความสามารถของคนแก่เล็กน้อย เพื่อให้เขา

เกิดการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการพัฒนาทักษะ (skill) ความรู้ (knowledge) หรือความสามารถ (ability) เมื่อสำเร็จแล้ว ค่อยให้งานยากๆ ขึ้นไป ลักษณะเช่นนี้จะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continual improvement) ครับ

ผู้เขียน ขออนุญาตไม่ลงลึกในเนื้อหาในแต่ละมิติครับ เพราะมีข้อมูลและรายละเอียดค่อนข้างมาก จะขออนุญาตนำไปบรรยายในหัวข้อเรื่อง “ การบริหารคนเก่ง : เครื่องมือการบริหารสำหรับพนักงานที่ดีที่สุด ” ที่จะจัดขึ้นในปลายเดือนหน้าครับ

ขอทิ้งท้ายให้ผู้บริหารนำไปขบคิดต่อ ก็คือ ในแต่ละมิติ ผู้บริหารต้องจัดส่วนผสมให้ดีครับ เพราะลักษณะงาน วัฒนธรรมขององค์กร ย่อมมีความแตกต่างกัน บุคลิกลักษณะของคนเก่งก็แตกต่างกันด้วย ส่วนผสมในแต่ละมิติ เปรียบเสมือนสูตรอาหารที่มีเครื่องเคียง เป็นองค์ประกอบ แต่อาหารจะอร่อยหรือไม่ ยังขึ้นอยู่กับฝีมือการทำอาหารของพ่อครัวแม่ครัวด้วยใช่ไหมครับ ผู้บริหารก็ต้องใช้ฝีมือในการบริหารจัดการและจัดส่วนผสมในแต่ละมิติให้ดี จึงจะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดครับ