

## สงครามการบริหารจัดการคนเก่ง/คนดี



บทความโดย : ดร. อารporn ภูววิทยพันธ์  
 ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
 บริษัท ไทยสกลิล พลัส จำกัด  
 อีเมล : p\_arporn11@yahoo.com

สงครามแย่งชิงคนเก่ง/คนดีได้เริ่มขึ้นเมื่อปี ค.ศ 1980 ซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร (Information Age) ที่เน้นความรู้ (Knowledge based Society) พบว่าหากคนในองค์กรมีความรู้ มีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจน รวดเร็ว สิ่งเหล่านี้ที่จะนำไปสู่การแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบและโอกาส การพัฒนาในธุรกิจ ดังนั้นความรู้จึงเป็นเสมือนสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Assets) ที่ไม่สามารถวัดและนับออกมาเป็นตัวเลขที่ชัดเจนได้ ถือเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ซึ่งจะต้องได้รับการเอาใจใส่ ดูแลมากกว่าทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Assets) Jack J. Phillips (2005) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างทรัพย์สินที่จับต้องได้และไม่ได้ในหนังสือ Investing in Your Company's Human Capital ดังต่อไปนี้

ทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Assets) เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการในด้าน Operation ได้	ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคข้อมูลข่าวสาร
สามารถมองเห็นได้	ไม่สามารถมองเห็นได้
วัดในเชิงปริมาณได้	ยากต่อการวัดในเชิงปริมาณ
ถูกกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของงบดุล (Balance Sheet)	ไม่สามารถค้นหาข้อมูลในเชิงตัวเลขทางบัญชีได้
มีการลงทุนและต้องคำนึงผลตอบแทนที่ได้รับ	มีการประเมินบนพื้นฐานของการตั้งสมมติฐาน
สามารถถูกแลกเปลี่ยนแบบได้ง่าย	ไม่สามารถซื้อหรือแลกเปลี่ยนแบบได้
มูลค่าจะลดลงเมื่อมีการใช้งาน	มูลค่าจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ
มีระยะเวลาสิ้นสุดหรือหมดอายุการใช้งาน	ไม่มีระยะเวลาสิ้นสุดการใช้งาน
ต้องดูแลให้สินทรัพย์นั้นไม่ขาดแคลน	ต้องดูแลให้สินทรัพย์นั้นมีความพร้อม/สมบูรณ์เสมอ
ต้องบริหารจัดการด้วยหลักการ “ควบคุม”	ต้องบริหารจัดการด้วยหลักการ “การเชื่อมโยง”
สามารถนับและสะสมได้	มูลค่าจะไม่เกิดขึ้นหากไม่มีการใช้งาน

จากแนวคิดของ Jack J. Phillips เห็นว่า “ทรัพยากรมนุษย์” ถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่สำคัญเรื่องหนึ่ง จะเห็นได้ว่าแนวโน้มการบริหารคนต่อไปมิได้มองเพียงแค่ว่าจะต้องดูแลเอาใจใส่พนักงานทุกคนในองค์กรเท่านั้น เพราะการลงทุน

กับพนักงานทุกคนถือว่าการลงทุนที่อาจจะไม่เกิดประโยชน์หรือไม่คุ้มค่านัก “คนเก่ง คนดี” ต่างหากที่องค์กรจะต้องคัดเลือกกว่าเป็นใครบ้างในองค์กร เพราะบุคคลเหล่านี้จะได้รับการจูงใจรักษาเป็นพิเศษ

นอกจากนี้ผลการศึกษาวิจัยในหนังสือ War for Talent เขียนโดย Ed Michaels, Helen Handfield-Jones และ Beth Axelrod (2001) ยังได้กล่าวไว้ว่าองค์กรที่มีผลการดำเนินงานสูงจะยอมรับและให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหารจัดการคนเก่ง/คนดีประมาณ 49% มากกว่าองค์กรที่มีผลการดำเนินงานในระดับปานกลาง ผู้บริหารทุกระดับชั้นไม่ว่าจะเป็น CEO ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หัวหน้างานในทุก ๆ สายงานจะต้องมีภาระหน้าที่งานในการบริหารและพัฒนาคนเก่ง/คนดีที่ถูกคัดเลือกขึ้นมา ดังนั้นรูปแบบหรือแนวทางเลือกในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเปลี่ยนไป โดยอยู่บนพื้นฐานและแนวทางการบริหารและพัฒนาคนเก่ง และคนดี ตามกรอบแนวทางการบริหารคนจากสมัยเดิมไปเป็นสมัยใหม่ดังต่อไปนี้

แนวทางการบริหารคนแบบเดิม (The Old Way)	แนวทางการบริหารคนแบบใหม่ (The New Way)
HR จะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารบุคลากรในองค์กร	ผู้บริหารทุกหน่วยงาน รวมทั้ง CEO จะต้องมีส่วนในการเพิ่มขีดความสามารถของคนเก่ง/คนดี
องค์กรมีการจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงาน	องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนระบบงานและกลยุทธ์เพื่อดึงดูดและจูงใจรักษาคนเก่ง/คนดี
การสรรหาคัดเลือกพนักงานเปรียบได้เป็นกระบวนการจัดซื้อจัดหาบุคลากรให้มีคุณภาพ	การสรรหาคัดเลือกพนักงานเปรียบได้เป็นการทำการตลาดเพื่อจูงใจคนเก่ง/คนดีเข้ามาทำงานในบริษัท
เน้นการพัฒนาคือ การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมให้กับพนักงาน	เน้นการพัฒนาจะเกิดขึ้นได้จากการมอบหมายงาน การสอนงานและการเป็นที่เลี้ยงให้กับพนักงาน
องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มองว่าพนักงานมีความสามารถเท่า ๆ กันหมด	องค์กรมั่นใจกับพนักงานในองค์กรทุก ๆ คน แต่องค์กรจะมีการลงทุนเพื่อจูงใจพนักงานที่มีระดับผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป

แนวโน้มถัดไปองค์กรต่าง ๆ จะต่างมุ่งแสวงหาการบริหารจัดการกับคนเก่ง/คนดี สงครามการบริหารจัดการกับคนเก่ง/คนดีจึงเกิดขึ้น โครงการหรือกิจกรรมส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นในการพัฒนา ดึงดูดจูงใจให้คนเก่ง/คนดีมีความผูกพันและปรารถนาที่จะสร้างผลงานให้เกิดขึ้น “ผู้บริหาร” จึงเป็นเสมือนผู้นำที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้าง พัฒนา และจูงใจให้คนเก่ง/คนดีสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ

และเพื่อการบริหารจัดการคนเก่ง/คนดีให้ถูกทิศทาง องค์กรจะต้องรับรู้ถึงความต้องการหรือความคาดหวังของพวกเขา การวางแผนอาชีพ (Career Planning) ของคนเก่ง/คนดีเหล่านี้อย่างไร แล้วองค์กรมีส่วนช่วยในการบริหารสายอาชีพ (Career Management) ให้กับพวกเขาบ้างหรือไม่ พบว่าธรรมชาติของคนเก่ง/คนดีก็คือ ความต้องการการเรียนรู้ตลอดเวลา ความปรารถนาที่จะเห็นผลสำเร็จของงาน ความต้องการเพิ่มมูลค่างาน (Job Value) ให้มากยิ่งขึ้นในทุก ๆ ปี ดังนั้นคนกลุ่มนี้จะเรียนรู้งานได้เร็วกว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานปกติ โดยส่วนใหญ่พวกเขาจะใช้เวลาในการศึกษาเรียนรู้ จนสามารถรับผิดชอบงานนั้น ๆ ได้ดีเฉลี่ยประมาณ 2 ปี

หากคนเก่ง/คนดีเรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ดีแล้ว พวกเขาจะต้องการแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นอีก ซึ่งองค์กรจะต้องคิดหาวิธีการในการเพิ่มมูลค่างานให้กับคนเก่ง/คนดีเหล่านี้ เพราะหากเลยระยะเวลา 2 ปี แล้วคนกลุ่มนี้ยังคงทำงานเหมือนๆ เดิม ระยะเวลาที่ยาวนานความรู้สึกเบื่อหน่ายกับงานที่ทำย่อมจะเกิดขึ้น

ดังนั้นภาระหน้าที่ขององค์กรก็คือ การไม่หยุดนิ่ง อยู่เฉย โดยไม่คิดหาวิธีการพัฒนา และจงใจรักษาคนเก่ง/คนดีให้ทำงานอยู่กับองค์กร ด้วยเหตุดังกล่าวนี้อาจทำให้องค์กรที่ต้องการความได้เปรียบในการแข่งขันจะต้องเริ่มต้นตัว ลูกขึ้นเพื่อค้นหาว่าจะต้องอะไรต่อไปเพื่อรักษาคนเก่ง คนดี หรือคนเก่ง/คนดีให้ผูกพันกับองค์กร พร้อมทั้งจะสร้างผลงานให้กับองค์กรต่อไป..... สงครามเพื่อสรรหา พัฒนา จูงใจ และรักษาคนเก่ง/คนดีจึงเกิดขึ้น อย่างไม่หยุดนิ่ง