เปิดประเด็นด้านการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ในมุมมองของนักพัฒนาบุคลากรมืออาชีพ>>คุณทายาท ศรีปลั่ง

บทความโดย : อาภรณ์_ภู่วิทยพันธุ์

บทความฉบับนี้ผู้เขียนขอนำท่านเข้าสู่มุมมองการบริหารจัดการคนเก่งจากที่ปรึกษาไทยมืออาชีพ คุณทายาท ศรีปลั่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัท วัทสัน ไวแอท (ประเทศไทย) จำกัด ท่านได้เปิดประเด็นการบริหารจัดการคนเก่งบนพื้นฐานของข้อมูลงานวิจัยมากมาย โดยเริ่มจากงานวิจัยที่มีการสำรวจขึ้นในปี 2006 ไตรมาสที่ 4 จากบริษัทที่เข้าสำรวจและตอบกลับประมาณ 300 กว่าองค์การในประเทศไทย พบว่ามี 43% ได้นำโครงการ Talent Management ไปประยุกต์ใช้แล้ว โดยมีองค์การเพียง 39% ที่ประสบความสำเร็จจากการนำโครงการนี้ไปใช้อย่างมาก และมี 6% สำเร็จมาก 33 % สำเร็จบางส่วน และไม่มีองค์การใดยอมรับว่าไม่ประสบความสำเร็จและได้ผลกระทบในทางลบ อย่างไรก็ตามพบว่าบริษัทไม่เคยนำโครงการดังกล่าวนี้ไปใช้เลยมีประมาณ 57% มีองค์การที่นำโครงการนี้ไปใช้มากกว่า 3 ปีมี 13% นำมาใช้ประมาณ 1-3 ปีมีประมาณ 17% และนำมาใช้ประมาณ 6 เดือนถึง 1 ปี มีประมาณ 13%

คุณทายาทมองว่าสาเหตุที่ทำให้โครงการบริหารคนเก่งไม่ประสบความสำเร็จ จากงานวิจัยพบว่ายังขาดแนวทางและเครื่องมือในการพัฒนา Talent ประมาณ 20% รวมถึงเครื่องมือในการเลือก Talent ยังไม่ชัดเจน ไม่น่าเชื่อถือเพียงพอประมาณ 15.83% ตลอดจนผู้บริหารไม่ได้ให้การสนับสนุนโครงการนี้อย่างเพียงพอ ประมาณ 14.17% นอกจากนี้คนที่ถูกเลือกขึ้นมาให้เป็น Talent ยังไม่เป็นที่ยอมรับประมาณ 10% รวมถึงมีปัญหาในโครงการนี้ประมาณ 8.33%

สาเหตุหลักที่ทำให้องค์การนำโครงการบริหารคนเก่งมาใช้ จากงานวิจัยประมาณ 120 บริษัทกับกลุ่ม กลุ่ม CEO ในไตรมาสที่ 4 พบว่าองค์การมีจำนวนคนที่มีคุณภาพไม่เพียงพอกับความต้องการประมาณ 24.5% คนที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันไม่มีศักยภาพเพียงพอประมาณ 16.8% ภาวะผู้นำมีน้อย ความคิดสร้างสรรค์มีน้อย และปัญหาสำคัญอีกเรื่องก็คือเด็กจบใหม่มีความสามารถต่ำ รวมถึงพนักงานปัจจุบันมีความผูกพันน้อยในองค์การ ประมาณ 11% และไม่มีความผูกพันกับทิศทางและนโยบายของบริษัทมีประมาณ 9.7% นอกจากนี้การที่เด็กเรียกร้องเงินเดือนแพงเกินความสามารถตนเอง ประมาณ 5.5%

คุณทายาทได้ชี้ประเด็นที่เป็นสาเหตุที่ทำให้คนเก่งลาออก จากงานวิจัยพบว่าเมื่อ 3 ปีหลังประมาณปี ค.ศ. 2005-7 เป็นเรื่องค่าตอบแทน แต่เมื่อก่อนปี ค.ศ. 2005 เป็นเรื่องที่ไม่ใช่ตัวเงิน พบว่าปัจจุบันนี้พนักงานต้องการค่าตอบแทนที่ดีกว่า และมีโอกาสที่จะทำงานที่ตนรัก ได้พัฒนาตนเอง ผลประโยชน์ในการทำงานดีขึ้น สมดุลย์ในการทำงานดีขึ้น แต่ที่เด่นจริง ๆ ก็คือ เงิน และโอกาสความก้าวหน้า แต่ฝรั่งบอกว่าคนเก่งไม่ได้ออกเพราะเรื่องนี้ แต่คนไทยจะเป็นเรื่องพวกนี้ พบว่าอุตสาหกรรมที่คนลาออกน้อย ได้แก่พวกปิโตรเคมี งานโรงแรม งานอุตสาหกรรม พบว่าสาเหตุที่คนลาออกน้อยเพราะทางเลือกมีน้อย แต่อุตสาหกรรมที่คนมักจะลาออกก็คือ อุตสาหกรรม Property Development 26.8% และ Media Entertainment 28% พวกนี้มีทางเลือกมากกว่า

หากถามถึงคุณลักษณะของคนเก่ง คุณทายาทกล่าวว่า คนเก่งควรจะต้องรับบทบาทของผู้จัดการยุค ใหม่จะต้องเป็นตามโมเดล Emerge ได้แก่ 1) Explorer ผู้จัดการจะต้องเป็นผู้ชี้นำแนวทาง/โอกาสใหม่ ๆ ได้ 2) Modeler/Role Model ผู้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน 3) แบบ Empowerer ผู้กระจายอำนาจในการตัดสินใจ 4) Re-Aligner ผู้เห็นความเชื่อมโยง 5) Gut Feeler ผู้ที่กล้าได้กล้าเสีย กล้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตน และ 6) Encourager ผู้สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ทั้งนี้แนวทางการบริหารคนเก่งควรจะมีการนำเครื่องมือมาใช้หลาย ๆ เครื่องมือประกอบกัน ได้แก่ Assessment Center / Psychometric Test / Behavioral Event Interview จากการสัมภาษณ์ / Business Simulation ของบริษัทของตนเองคุณทายาทมองว่าในองค์กรจะมีคนเก่งครบทุกด้านประมาณ 5% ก็พอ คนที่เหลือจะเป็นคนที่เก่งเฉพาะด้าน แต่อาจจะไม่เก่งครบทุกอย่าง เพราะไม่จำเป็นว่าทุกคนจะต้องเก่งหมด อย่างไรก็ตามจะต้องมีคนเก่งทุกอย่างคนหรือสองคน เพื่อให้เป็นกัปตันทีม ทำหน้าที่ดูแลให้พวกที่เก่งแต่ไม่ครบทุกเรื่องทำงานร่วมกัน เป็นทีมบริหารที่เข้มแข็ง ประสานประโยชน์ร่วมกันได้ คุณทายาทมองว่าคนเก่งทุกด้านจะต้องไม่มี Ego สูงด้วย ซึ่งคนเก่งจะต้องเป็นคนดีด้วย คนแบบนี้จึงมีน้อย มี 5% ขององค์กรก็พอ จะต้องเป็นกัปตันทีมที่ดี ดูแล้วจะต้องดีกว่าคนอื่น คนที่เก่งน้อย ไม่ได้เก่งน้อยที่สุดในทีม คนเก่งสูงสุดก็ไม่ใช่เก่งทางเทคนิคสูงสุดในทีม แต่บุคคลเหล่านี้จะต้องมีความน่าเชื่อถือมากที่สุดในทีม คนแบบนี้จะเริ่มรู้จักปรับตน ปรับตัวเองให้คนเข้ากับองค์การ เป็นพวกที่ทำงานจากองค์กรฝรั่งมาก่อน พวกนี้จะเข้ามาทำงานและปรับตัวได้ดี และประสบความสำเร็จมากกว่า

คุณทายาทได้กล่าวเพิ่มเติมถึงความต้องการของมนุษย์จะพัฒนาได้มาก ตามขั้นของอาชีพ (Career Stage) จะมีอยู่ประมาณ 5 ระดับได้แก่

1. Exploration – ประมาณอายุ 20 กว่า พวกนี้ชอบเรียนรู้ เรียนรู้ว่าชอบอะไร ไม่ชอบอะไร ค้นหาความต้องการของตนเอง ในช่วงนี้ถ้าได้นายดี บริษัทดี จะทำให้เขาทำงานดี นายจะช่วยได้มากในการค้นหาตนเอง จะทำให้เค้าไม่เสียเวลา นายจะทำให้เขาทำงานไม่หลงทาง
2. Establishment – ประมาณอายุ 30 กว่า เป็นพวกที่ตั้งเนื้อตั้งตัว เป็นเงื่อนไขที่ถ้าผ่านจากแบบแรกเป็นบวก มีนายดี พวกนี้จะสร้างเนื้อสร้างตัวได้ Establishment แบบนี้มีสองแบบ คือ 1) เน้นคุณภาพ (Quality) เป็นพวกเชี่ยวชาญ เน้นผลงานเป็นหลัก และ 2) เน้นปริมาณ (Quantity) เป็นพวกที่เน้นสังคม เป็นพวกเน้นตำแหน่งงาน สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน หรือจับต้องได้
3. Contribution – อายุเริ่มไม่เข้ามาเกี่ยวแล้ว จะมีเฉพาะพวกที่มาจากกลุ่ม Quality เป็นพวกเน้นผลงาน คนแบบนี้จะเป็นพวกที่ส่งเสริม สร้างองค์กร สร้างคนรุ่นใหม่ พบว่าคนแบบนี้เหมาะกับการเป็นพวก Coach ดีสุด องค์กรควรมีคนกลุ่มนี้ประมาณ 10%
4. Maintenance – เป็นพวกประคับประคองตนเอง เป็นพวกที่ทำงานไม่ผิด ไม่ทำอะไรที่ตนเองไม่ถนัด กลัวความล้มเหลว ส่วนใหญ่จะเอาความรู้เดิม ๆ มาใช้
5. Disengagement – เป็นพวกใกล้เกษียณ แต่จริง ๆ แล้วพวกนี้คนไทยมีมาตลอด เป็นเรื่องน่าเศร้าของคนไทย มีมาตั้งแต่อายุประมาณ 20-60 ปี เป็นพวกที่มีความผูกพันในองค์กรต่ำ

การนำโครงการนี้ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จ ประเด็นที่ต้องการให้พิจารณาก็คือ การเลือกคนที่มีคุณภาพ จิตใจเป็นอันดับหนึ่ง โดยเน้นไปที่

1. Conscientiousness - คนที่เป็นมีความมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จจะต้องประเมิน Personality ตัวนี้ก่อน จะต้องมีความระมัดระวัง มี Hardworking มีระเบียบ โดยจะมีลักษณะนี้ที่อยู่ติดกับตัว เป็นสิ่งที่มีมาตั้งแต่เกิด หรือในวัยเด็กถูกสอนมาแบบนี้ เช่น พ่อแม่สอนให้เราระมัดระวัง เราเอาใจใส่คนอื่น กลุ่ม Conscientiousness จะได้มาตั้งแต่เกิดที่มีการเลี้ยงดูจากพ่อแม่ หรือมาจากการอยู่ในโรงเรียนอนุบาลที่ดี ตั้งแต่เกิดถึง 2 ขวบ
2. Agreeableness – ให้ความร่วมมือกับคนอื่นดี เน้นสังคม มีการให้ความร่วมมือ เป็นพวกจิตใจดี เป็นคนมีศีลธรรม โดยธรรมชาติเป็นคนดี เป็นคนที่มีเมตตากรุณา เป็นคนที่อดทนสูง และจะต้องเป็นคนที่น่าเชื่อถือ เริ่มจากอายุประมาณ 2 ขวบขึ้นไป
3. Extroversion – เป็นช่วงวัยเข้าโรงเรียนจนถึงวัยรุ่น เป็นพวกเข้าสังคม เป็นคนที่ต้องการอยู่กับคน เป็นคนที่รู้จักพูด รู้จักใช้วาทศิลป์ที่ดี
4. Openness to Experience – เป็นช่วงภาวะเข้าสู่วัยทำงาน ต้องโตแล้ว อายุตั้งแต่ 16-25 ปี เริ่มเป็นผู้ใหญ่ เป็นวัยรุ่นตอนกลางและตอนปลาย มีความคิดแบบยืดหยุ่น ไม่เสแสร้ง ดูตาแล้วรู้ใจ
5. Emotional Stability – ตั้งแต่เกิดถึง 2 ขวบ เป็นพวกที่กลัวตลอดเวลา อาจจะเป็นเพราะพ่อแม่ชอบทิ้ง ชอบหลอกให้กลัว หรือคนเลี้ยงเด็กชอบหลอก มีชีวิตที่หดหู่ เป็นพวกที่โมโห โกรธง่าย ความโกรธอาจจะมาจาก 2 ทางคือ ฮอร์โมนไม่ดี หรืออยู่กับคนหรือภาวะแวดล้อมที่ขี้โมโห เป็นคนที่กังวลตลอดเวลา และเกิดความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัย กลัวว่าตนเองจะไม่ปลอดภัยในการทำงาน เก่งไม่พอ กลัวว่าจะโดนไล่ออก กลุ่มคนแบบนี้มีตั้งแต่แรกเกิด

จะเห็นได้ว่า Conscientiousness และ Emotional stability เป็นนิสัยสันดาน อีก 3 ตัวที่เหลือจะเป็น Competency แต่หากเราจะดูแต่ Competency อย่างเดียว เราจะได้แค่ 3 กลุ่ม แต่ 2 กลุ่ม คือ Conscientiousness และ Emotional Stability องค์การจะแก้ไขไม่ได้ มันจะต้องมาหาคนที่มีพื้นฐานเหล่านี้มาก ๆ Competency ถือว่าเป็นฉาก เป็นตัวปรุงแต่ง แต่ Conscientiousness และ Emotional Stability เป็นเรื่องแก้ไขไม่ได้ หรือแก้ยาก จึงมองว่า 2 ตัวนี้สำคัญ

จากมุมมองของคุณทายาทเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลการวิจัยที่เข้มข้น ผู้เขียนเชื่อว่าองค์การสามารถนำข้อมูลที่สำคัญและเป็นประโยชน์ไปใช้ต่อเพื่อการบริหารและพัฒนาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นดาวเด่นต่อไป