

## เปิดประเด็นด้านการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ในมุมมองของนักพัฒนาบุคลากรมืออาชีพ>>

ศ.ดร. จีระ หงส์ลดารมภ์



บทความโดย : อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

บทความฉบับนี้ผู้เขียนขอแนะนำเสนอมุมมองการบริหารคนเก่งจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรอบรู้ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมากในประเทศไทย บุคคลท่านนี้ผู้เขียนเชื่อว่าทุกท่านจะต้องรู้จักหรือได้ยินชื่อเสียงของท่านอย่างแน่นอน ศ.ดร. จีระ หงส์ลดารมภ์ เลขาธิการของมูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อดีตที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นเกียรติอย่างสูงที่ท่านสละเวลาในการให้ผู้เขียนเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับมุมมองในการบริหารจัดการคนเก่งในประเทศไทย

อาจารย์จีระกล่าวว่าคำว่า Talent นั้นเป็นแนวคิดมาจาก Holly Wood นั่นก็คือ แมวมองที่ทำหน้าที่มองหา นักเขียนที่เก่ง นักแสดงที่เก่ง ดาราที่เก่งอยู่ที่ไหน โดยเน้นคนที่มีความศักยภาพในการทำงาน คนเก่งที่ดีในองค์กรจะต้องทำงานร่วมกับคนอื่นได้ด้วย ซึ่งพวกเขาจะต้องมีความสามารถพิเศษใน 4 เรื่องหลัก ๆ ได้แก่

1. ความสามารถในการมองอนาคต เป็นคนที่มีความเข้าใจในอนาคต เน้นภาพใหญ่ (Big Picture) ต้องสามารถมองเห็นทั้งโอกาส และภัยคุกคาม
2. ความสามารถในการดึงเอาคนอื่นให้เก่งตามไปด้วย คือ Talent จะเก่งคนเดียวไม่ได้ คนเก่ง 10% ต้องสามารถบริหารให้คนอื่นอีก 60% อยากทำงานให้ ซึ่ง Talent จะต้องดึงความเป็นเลิศของคนอื่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้
3. ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ มี Creativity and Innovation คนเก่งต้องมีความคิดที่แตกต่างไปจากคนอื่น ต้องเป็นพวกที่กระหายความรู้ อยากจะพัฒนา Talent ในเมืองไทยจะต้องเป็นคนที่มีรอบรู้ เป็นคนใฝ่รู้ ใฝ่กว้าง และแสวงหาโอกาส ใหม่ ๆ ซึ่งความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) จึงเป็นเพียงพื้นฐานเท่านั้น แต่พลังความคิดสร้างสรรค์ การใฝ่รู้ การพัฒนาจะเป็นเรื่องที่สำคัญกว่า
4. ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค คนเก่งจะต้องรู้ว่าควรจะทำอย่างไรกับปัญหาด้วยวิธีการใดตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ฉลาดในการแก้ไขปัญหา มีการควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น

การพัฒนาคนเก่ง อาจารย์จีระได้ให้ทฤษฎี 5 E ในการบริหารคนเก่งให้เกิดประสิทธิภาพ E ตัวแรกคือ

1. **Example** หมายถึงการมีตัวอย่างหรือแม่แบบที่เก่ง (Role Model)
2. **Experience** คือการมีโอกาสได้เรียนรู้จากผู้ที่ มีประสบการณ์
3. **Education** นั่นก็คือการพัฒนา การอ่านหนังสือ การอ่านหนังสือ ฟังอบรม เปิดเว็บไซต์เข้าไปดู
4. **Environment** การบริหารบรรยากาศให้ได้ การสร้างtalent ต้องขึ้นอยู่กับบรรยากาศด้วยอย่างเช่น AIS มีการสร้าง

บรรยากาศดี เปิดโอกาสให้คนแสดงความสามารถ และ 5. Evaluation เป็นการประเมิน การให้รางวัลโดยผู้ใหญ่จะต้องเข้าใจและให้เวทีพวกเขาได้แสดงความสามารถ

พบว่าการนำโครงการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในประเทศไทยเกิดขึ้นเนื่องมาจาก องค์การตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องคน คนจะต้องบริหารในเชิงกลยุทธ์ ต้องนำ Profile ของพนักงานมาดู แล้วหาคนเก่งซึ่งมีไม่เยอะ ประมาณ 10 % คนเหล่านี้จะเป็นผู้ขับเคลื่อนให้องค์การ เป็นอัจฉริยะ และยิ่งในยุคต่อไปที่มีการแข่งขันเน้นไปที่ความคิด การนำไปปฏิบัติ และโดยเฉพาะการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า (Customer Value) ดังนั้นหากให้คนเก่งทำงานประจำ (Routine) ก็จะทำให้ไม่เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้น ดังนั้น Talent ก็คือบุคลากรที่ทำให้องค์กรอยู่ในสภาพของการแข่งขันได้ จะเห็นได้ว่า Talent จะเป็นคนที่กว้าง มี Social Capital ที่สูงที่สามารถโอกาสในการแข่งขันเชิงธุรกิจได้

อย่างไรก็ตาม โครงการการบริหารคนเก่งจะประสบความสำเร็จได้ ปัจจัยสำคัญอยู่ที่ว่าผู้เป็นหัวหน้างานของพวกเขา ซึ่งหัวหน้างานจะต้องทำ Employee Profile และหากกลุ่มคนที่เป็น Talent ต้องพยายามสร้างมูลค่าในงานให้กับพวกเขา ซึ่งคนกลุ่มนี้จะมีไม่มากนักในองค์การอย่างที่ใดกล่าวไว้ตอนต้นมีประมาณ 10% ทั้งนี้กระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่งจะเริ่มจาก

1. **การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง** เวลาจะสัมภาษณ์คนเข้ามาทำงาน จะต้องให้พวกเขาวิเคราะห์ในเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับพวกเขาโดยตรง เพื่อวัดความรอบรู้ในการแก้ไขปัญหา หรือการมองอนาคต
2. **การเก็บรักษาคนเก่ง** องค์การจะต้องคิดเสมอว่าจะทำอย่างไรในการรักษากลุ่มคนเก่งไว้ให้ได้ การทำให้พวกเขามีความสุขในการทำงาน คนเก่งไม่ต้องการปัจจัยพื้นฐานเท่านั้น ตามหลักของ Maslow ที่บอกว่าคนเก่งต้องการให้คนยกย่อง (Self Respect) และการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Self Actualization)

ปัญหาที่เจอในทุกวันนี้ก็คือ หัวหน้างานมักจะมอบหมายให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลเป็นดำเนินการสรรหาคัดเลือกและจงใจรักษาคนเก่ง ซึ่งคนเก่งจะเป็นคนที่อุทิศตน (Contribution) ให้กับองค์การ กลุ่มคนเหล่านี้จะถูกดึงออกจากกลุ่มคนที่ไม่เก่ง ซึ่งองค์การจะต้องหาดูแลและเก็บรักษากลุ่มคนเหล่านี้ไว้ให้ได้ การดูแลคนเก่งไม่ใช่เพียงแค่ปัจจัยด้านเงินเพียงอย่างเดียว จะต้องมียุทธศาสตร์หลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะความเข้าใจถึงความต้องการคนเก่งในองค์การ การสร้างคนเก่งจึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานของพวกเขา ซึ่งไม่ต้องกลัวว่าหากสร้างลูกน้องให้เก่ง แล้วพวกเขาจะได้ดีข้ามหน้าข้ามตาหัวหน้างานไป เพราะหากหัวหน้างานคิดแบบนี้ แสดงว่าหัวหน้างานจะไม่เก่งจริง ซึ่งการบริหารคนเก่งจึงต้องขึ้นอยู่กับ Management Style หรือรูปแบบในการบริหารคน เข้าใจคน ไม่ใช่แค่อำนาจที่มีอยู่เท่านั้น รวมถึงหัวหน้างานจะต้องรู้จักการสร้างบรรยากาศให้เกิดการมีส่วนร่วม ความกล้าที่จะนำเสนอความคิดใหม่ ๆ สนับสนุนให้พวกเขากล้าคิด กล้านำเสนอ พบว่าคนเก่งจะต้องมีที่เลี้ยงที่เก่งด้วยกัน

ดังนั้นองค์การในประเทศไทยจึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารคนเก่ง มีองค์การหลายแห่งนำโครงการบริหารคนเก่งมาประยุกต์ใช้ เช่น บริษัท AIS และ CP อย่างไรก็ตาม อาจารย์จีระมองว่าสิ่งที่ทำทนายและนำเสนอใจก็คือองค์การเล็ก ๆ บริษัท SME องค์การภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ ซึ่งองค์การเหล่านี้จะสร้างตนเองและทำให้องค์การเจริญเติบโตต่อไปได้อย่างไร