

Talent Management : เตรียมพร้อมสู่สงครามแย่งชิงคนเก่ง



บทความโดย : ปิยะชัย_จันทรวงศ์ไพศาล

อีเมล : piyachai@asianet.co.th

เมื่อตอนที่แล้ว ผู้เขียนเล่าถึงสงครามแย่งชิงคนเก่งเริ่มส่อเค้าว่าจะรุนแรงมากขึ้น ในขณะที่องค์กรส่วนใหญ่ยังคงไม่เตรียมพร้อมรับมือในสงครามครั้งนี้ รายงานจาก McKinsey & Company, Inc ผู้เผยแพร่เอกสารเรื่อง “The War for Talent” ในเดือนเมษายน 2544 พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ ยังไม่สามารถบอกได้เลยว่าคนเก่งขององค์กรควรมีลักษณะอย่างไร Michaels และคณะผู้วิจัยจาก McKinsey & Company, Inc ถึงกับบอกว่าจุดอ่อนที่สำคัญขององค์กรจากการสำรวจพบว่า “ ผู้บริหารยังไม่รู้เลยว่าเขาจะต้องทำอะไรบ้างในเรื่องนี้ ” สำหรับในเมืองไทย ผู้เขียนยังไม่พบรายงานวิจัยสำรวจในเรื่องดังกล่าว แต่คาดว่าคงตกอยู่ในสภาพที่คล้ายคลึงกัน

เมื่อพิจารณาว่าทำไมผู้บริหารขององค์กรส่วนใหญ่จึงไม่เตรียมพร้อมรับมือกับสงครามการแย่งชิงคนเก่ง ในความคิดของผู้เขียน น่าจะมาจากผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในประเด็น ดังนี้

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่ นิยมใช้ยุทธศาสตร์การตั้งรับ (Reactive strategy) มากกว่าการใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุก (Proactive strategy) พุดง่าย ๆ คือ ผู้บริหารจะรอให้เกิดปัญหา ก่อนแล้วค่อยลงมือแก้ไขปัญหานั้นๆ ทำไมผู้บริหารมักจะรอให้เกิดปัญหาขึ้นมาก่อนครับ? คำตอบสั้นๆ ลงไปที่ผู้บริหารไม่ค่อยบอกเหตุผลก็คือ อย่างน้อย เป็นการแสดงฝีมือให้ผู้นำขององค์กรและพนักงานภายในองค์กรเห็นผลงานที่เป็นรูปธรรม หากโชคดีแก้ไขได้ก็เป็นฝีมือการบริหาร แต่หากโชคร้ายแก้ไขไม่ได้ ค่อยหาเหตุผลอื่นๆ มาประกอบในภายหลัง ผู้เขียนพยายามชักจูงให้ผู้บริหารที่เก่งต้องสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ก่อนที่จะเกิด ถึงจะเป็นผู้บริหารที่เก่งมีฝีมือ แต่การป้องกันปัญหาก่อนเกิดจะให้คนอื่นเห็นผลงานที่เป็นรูปธรรมคงยากสักหน่อย เช่นเดียวกันกับเรื่องสงครามการแย่งชิงคนเก่ง เราต้องรอให้คนเก่งออกจากองค์กร แล้วค่อยไปหาคนอื่นมาแทนภายหลังหรือครับ? ถ้าไม่ใช่ ผู้บริหารก็ควรจะรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นานๆ และสร้างคนเก่งเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ควรจะพยายามสืบเสาะหาแหล่งที่ได้คนเก่งมาอยู่ในองค์กรของเราเพื่อเตรียมพร้อม ผู้เขียนมักจะบรรยายให้ฟังเสมอว่า “ องค์กรจ้างผู้จัดการ (Manager) เพื่อมาแก้ปัญหาการทำงาน เป็นหน้าที่หลัก แต่จ้างผู้บริหาร (Executives) เพื่อมาป้องกันปัญหามากกว่า ” ถ้าองค์กรไหนโชคร้าย แทนที่จะมีผู้จัดการคอยแก้ปัญหากลับเป็นผู้สร้างปัญหา แต่จะโชคร้ายยิ่งกว่า ถ้ามีผู้บริหารเป็นคนสร้างปัญหากับองค์กรเสียเอง
2. ผู้บริหารไม่เข้าใจในหลักการบริหารทุนมนุษย์ โดยทั่วไปผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการจะมองพนักงานเป็นลูกจ้าง และมองเรื่องค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ค่าจ้าง เป็นต้นทุน บางองค์กรแทบไม่เคยส่งพนักงาน

ออกไปฝึกอบรมภายนอกเลยเพราะผู้จัดการเห็นว่าไม่จำเป็น นั่นหมายถึงว่า องค์กรนั้นจำกัดกรอบการเติบโตขององค์กรเอง ถ้าคนของเราไม่มีความรู้ที่เปิดกว้างย่อมไม่มีความคิดที่จะปรับปรุงงาน เมื่อไม่มีการปรับปรุงงานแล้วองค์กรจะไปต่อสู้กับคู่แข่งได้อย่างไรครับ อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญก็เข้าใจในผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่ไม่กล้าลงทุนการฝึกอบรมกับพนักงาน เพราะเกรงว่าถ้าพนักงานเก่งแล้วจะไปอยู่ที่อื่น เรื่องนี้เป็นคนละประเด็นในเรื่องเดียวกัน พุดง่ายๆคือ เป็นเรื่องที่ต้องเสียเงินเพื่อการฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้มีทักษะเพิ่มขึ้น ถือว่าเป็นการลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible asset) ไม่รู้ว่าพนักงานจะมีทักษะและมีความรู้เพิ่มขึ้นเพียงใด คຸ່มกับค่าเงินที่เสียไปหรือไม่ เป็นประเด็นหนึ่ง แต่อีกประเด็นหนึ่งคือ การจูงใจและการรักษาพนักงานให้คงทำงานอยู่กับเรา การที่มีพนักงานเก่งๆอยู่ทำงานกับองค์กร ย่อมเป็นเรื่องที่ดี แต่จะทำอย่างไร ให้พนักงานเก่งๆไม่ออกไปทำงานที่อื่น ผู้บริหารต้องมีแนวทางและวิธีการจัดการกับเรื่องนี้อย่างเป็นระบบครับ ต้องใช้เครื่องมือระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System) ที่ผู้เชี่ยวชาญจะเขียนเป็นหัวข้อในภายหลัง

3. ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรยังขาดความชัดเจนในการกำหนดเกณฑ์วัดความสามารถของพนักงาน ผู้เขียนพยายามเสนอให้องค์กรใช้การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานความสามารถในงาน (Competency-based application) จะทำให้องค์กรสามารถสร้างตัวชี้วัด (KPI) และโมเดลของความสามารถ (Competency model) ขององค์กรและพนักงานในทุกระดับ (อ่านรายละเอียดจาก เรื่อง "การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถในงานสำหรับระบบ ISO") นั่นหมายความว่าองค์กรต้องสร้างต้นแบบ (block) พนักงานคนเก่งก่อนครับ จึงจะพัฒนาพนักงานตามโมเดลนั้นได้

มาถึงบรรทัดนี้ ผู้อ่านคงพอจะมองภาพสงครามการแย่งชิงคนเก่งต่างๆแล้วว่า ยังคงพอเตรียมตัวรับสถานการณ์ได้ทัน หากเริ่มต้นทำตั้งแต่วันนี้ ดังนั้น หากเราจะเตรียมตัวรับสถานการณ์การแย่งชิงคนเก่ง จะต้องทำอะไรบ้าง ผู้เขียนเสนอให้เริ่มปฏิบัติดังนี้ครับ

1. ทบทวนโครงสร้างองค์กร เพื่อจะพิจารณาว่าตำแหน่งงานใดเป็น Key position คำว่า Key position หมายถึงตำแหน่งงานสำคัญที่จะต้องขับเคลื่อนกระบวนการธุรกิจเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ แน่นนอนที่สุด ตำแหน่งผู้บริหารย่อมเป็นหนึ่งใน Key position ส่วนตำแหน่งอื่นๆของลงมาต้องนำมาพิจารณากันด้วยครับ ผู้อ่านอาจจะแย้งว่าทุกตำแหน่งสำคัญเท่า กันหมด ครับผู้เชี่ยวชาญก็ยอมรับว่าทุกคนทุกตำแหน่งภายในองค์กรมีความสำคัญ แต่ไม่เท่ากันหมดครับ ยกตัวอย่างเช่นตำแหน่งซูปเปอร์ไวเซอร์ฝ่ายผลิต และตำแหน่งซูปเปอร์ไวเซอร์ฝ่ายสตรี ย่อมมีความสำคัญทั้งคู่ แต่หากโรงงานของท่านมีลักษณะการผลิตเฉพาะตัว ตำแหน่งงานใดที่เป็นงานสำคัญกว่าครับ แน่นนอนย่อมเป็นฝ่ายผลิต ทำไมผู้เชี่ยวชาญต้องยกเรื่อง Key position ขึ้นมาพิจารณาก่อน สาเหตุเป็นเพราะว่าโดยข้อเท็จจริง องค์กรไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรมากมายให้กับพนักงานทุกคนทุกระดับได้ ทั้งๆที่ต้องทำให้พนักงานทุกคนเป็นคนเก่ง แต่ผู้เชี่ยวชาญไม่ขัดข้องนะครับถ้าองค์กรใดพร้อมที่จะพัฒนาพนักงานทุกๆคนทุกระดับให้เป็นคนเก่งตามที่องค์กรคาดหวัง ดังนั้น การเลือก Key

position จะทำให้องค์กรไม่ต้องสิ้นเปลืองกำลังเงินและใช้เวลามากเกินไป และอีกประการหนึ่งคือ เมื่อเราพัฒนาพนักงานระดับ Key position ไปสักระยะ หนึ่ง จะทำให้องค์กรมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น ก็สามารถนำไปพัฒนาพนักงานระดับถัดๆไปได้ครับ

2. ทบทวนหน้าที่งาน (Job function) เพื่อพิจารณาว่าตำแหน่งงานใดเป็นตำแหน่งงานที่องค์กรต้องมีตามยุทธศาสตร์ขององค์กร มีผู้บริหารขององค์กรจำนวนมากจะเปิดตำแหน่งงานใหม่ๆขึ้นมา ด้วยลักษณะงานที่เป็น project หรือเป็นงานเฉพาะกิจแล้วรับสมัครคนใหม่เข้ามารับผิดชอบ แต่เมื่องานจบ กำลังคนยังไม่จบครบ กลายเป็นภาระหน้าที่ขององค์กรที่ต้องรับผิดชอบคนใหม่ที่เข้ามาต่อไป หากองค์กรใดกำลังจะทำเช่นนี้ ผู้เขียนเสนอให้ใช้พนักงานปัจจุบันที่มี “ แว่ว ” รับผิดชอบไปทำจะดีกว่า แต่หากทำไม่ได้ ให้ใช้ outsource ครับ ประโยชน์อย่างหนึ่งของการทบทวนหน้าที่งาน จะทำให้องค์กรรู้ว่าตำแหน่งงานใดจำเป็น ตำแหน่งงานใดไม่จำเป็น มีบ่อยครั้งจะพบว่า มี “ ส่วนเกิน ” เกิดขึ้นภายในองค์กร การรับสมัครพนักงานใหม่ๆเข้ามาทำงานด้วยเหตุผลเพียงเพื่อว่าเมื่อไว้ก่อน จะเป็นอันตรายต่อองค์กรในอนาคตเป็นอย่างมาก เพราะจะเกิดภาวะการว่างงานแฝงในแทบทุกตำแหน่งงาน ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารต้องกลับไปทบทวน Job description แต่ผู้เขียนเสนอให้ใช้ Job profile แทน ที่จะบรรจุเรื่อง Competency และ KPI เพิ่มเติมลงไปนอกเหนือจากการบรรยายลักษณะงานหน้าที่และความรับผิดชอบเหมือนที่นิยม ทำ JD แบบ ธรรมดาๆครับ ใช้คนน้อย แต่ทำงานได้ดี จึงจะเป็น “ ก้น ” ของผู้บริหารครับ
3. หาผู้รับผิดชอบในการบริหารคนเก่ง เพื่อจะค้นหา คัดเลือก พัฒนาสายอาชีพ (Career development) ตามโปรแกรมที่วางไว้ ตลอดจนการรักษาคนเก่งให้สามารถทำงานร่วมกับองค์กรได้นานๆ ทำไม ผู้เขียนต้องเสนอให้มีผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารคนเก่ง? เพราะการบริหารคนเก่งไม่สามารถจะปฏิบัติให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาอันสั้นได้ คนเก่งจะเก่งได้ไม่ใช่ใช้เวลาเพียง 3-6 เดือน แต่ต้องใช้ระยะเวลานานพอสมควร ไม่สามารถกำหนดกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน แล้วแต่โปรแกรมและความคาดหวังขององค์กรเป็นสำคัญ หากจะให้ผู้บริหารฝ่าย HR รับผิดชอบ ก็ย่อมสามารถทำได้ หรือจะให้ผู้บริหารคนหนึ่งคนใดรับผิดชอบก็ได้เช่นกัน หรือจะรับสมัครพนักงานใหม่รับผิดชอบไปเลยก็ได้ครับ ผู้เขียนเคยเห็นโฆษณารับสมัครงานในตำแหน่ง Talent Management Manager ของบริษัทแห่งหนึ่งในไทย ในต่างประเทศก็เคยเห็นตำแหน่งงานนี้เช่นกันครับ แต่ผู้เขียนยังไม่แน่ชัดว่าขอบข่ายลักษณะงานจะซ้ำซ้อนกับงานบริหาร HR มากน้อย เพียงใด
4. ต้องสร้างเครือข่ายและหาแหล่งของคนเก่งในตลาด ต้องอย่าลืมว่าองค์กรต้องเตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา หากมีพนักงานคนหนึ่งที่เป็คนเก่งขององค์กรออกไป ต้องสามารถหาทดแทนได้โดยเร็ว
5. กำหนด ให้ฝ่าย HR สร้างทักษะการสัมภาษณ์งาน เพื่อการคัดกรองผู้สมัครให้ได้ตามที่องค์กรต้องการ ผู้เขียนเสนอให้ HR พัฒนาศาสนาความสามารถในการสัมภาษณ์งาน (Competency-based interview) แก่พนักงาน ถ้าองค์กรคัดกรองคนเก่งได้ดีตั้งแต่ต้น การพัฒนาคนเก่งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

โดยมาก HR มักจะละเลยเรื่องเหล่านี้ไปโดยมุ่งไปที่สถาบันการศึกษา วุฒิการศึกษา และประสบการณ์เป็นหลัก แต่ Competency ที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานนั้นไม่ได้นำมาพิจารณาด้วย ผลที่ตามมาคือได้คน แต่ไม่ได้งาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ชัดเจนนว่า ผู้เขียนพยายามให้ผู้อ่าน โดยเฉพาะผู้บริหาร HR ต้องพัฒนาการบริหารงานบุคคลด้วย Competency - based เป็นหลัก เพราะจะทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการคัดเลือก การสัมภาษณ์ การพัฒนา การจ่ายผลตอบแทน ฯลฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางครั้งผู้บริหาร HR ต้องกล้าท้าทายและเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดเดิมๆ บ้างนะครับ

สิ่งที่ผู้เขียนไม่ได้กล่าวไว้ตั้งแต่ต้น คือ ก่อนที่เริ่มดำเนินการเตรียมความพร้อมตามที่ผู้เขียนเสนอไว้ข้างต้น ต้องให้ผู้บริหารระดับ บสูง (Top management) รับท ราบและมุ่งมั่นที่จะทำด้วยนะครับ เรื่องนี้เป็นหัวใจหลักของการบริหารคนเก่ง ครับ หากผู้บริหารระดับสูงไม่มุ่งมั่นที่จะทำอย่างจริงจังแล้ว ผู้เขียนบอกได้คำเดียวว่า “ อย่าฝืนทำ ” เอาเวลาเอาความคิดไปทำงานประจำให้เสร็จสิ้นจะดีกว่าครับ

อนึ่ง มีผู้อ่านบางท่านขออนุญาตผู้เขียนนำบทความไปเผยแพร่ให้พนักงานภายในองค์กรอ่านกัน ซึ่งผู้เขียนยินดี ครับ ไม่สงวนสิทธิ์หากจะนำเผยแพร่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่สนใจ และจะยินดีมากที่จะเห็นพนักงานที่อ่านบทความแล้ว เกิดความคิดนำไปพัฒนางานให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรของท่าน บางท่านบอกว่าจะนำไปให้ผู้บริหารอ่าน ก็ดีครับ อย่างน้อย บอกกันตรงๆไม่ได้ใช้วิธีนี้ก็ดีเหมือนกัน เชื่อว่าบทความของผู้เขียนจะสามารถ “ กระตุก ” ความคิดของท่านผู้บริหารได้บ้าง กระตุกหมวดเสือ(แมว) ได้ก็เส้น อย่าลืมบอกผู้เขียนด้วยนะครับ