

เปิดมุมมองด้านการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ในสายตาของผู้บริหารระดับสูง >>
คุณจรรยาศักดิ์ จวีศักดิ์ ผู้บริหารสำนักระบบและกลยุทธ์งานบุคคล บริษัทซี.พี.เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)
และบริษัทในกลุ่ม



บทความโดย : อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร

สวัสดีค่ะผู้อ่านทุกท่าน บทความฉบับนี้ผู้เขียนขอแนะนำเรื่องราวเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง และคนดีต่อ นะคะ แต่คราวนี้จะเป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง คุณจรรยาศักดิ์ จวีศักดิ์ ผู้บริหารสำนักระบบและกลยุทธ์งานบุคคล บริษัทซี.พี.เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม ท่านมีมุมมองเกี่ยวกับแนวคิดและเทคนิควิธีการบริหารคน เก่ง หรือที่เรียกกันว่า Talented People ที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการนำแนวคิดของท่านไปขับเคลื่อนให้ผู้บริหาร ตระหนักและให้ความสนใจต่อการบริหารคนเก่งในองค์กรของท่านเป็นอย่างมาก

เริ่มต้นด้วยประเด็นเกี่ยวกับนิยามของคำว่า “คนเก่งและคนดี” คุณจรรยาศักดิ์เปรียบเทียบคนเก่งเป็นเมล็ดพันธ์ A ที่เป็นเสมือนชุมทรัพย์ด้านกำลังคนที่เข้าไปช่วยส่งเสริมธุรกิจให้เจริญก้าวหน้า ทุกสายงานสามารถหาคนเก่งได้ ไม่จำเป็น จะต้องมีความเชี่ยวชาญหลักเท่านั้น ทั้งนี้บุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นคนเก่งได้นั้นจะต้องมีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) และศักยภาพในการทำงานสูง (High Potential) ในแง่มุมของผลการปฏิบัติงานสามารถวัดได้จาก เป้าหมายที่สำเร็จหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ย้อนหลัง 3 ปี หรือ 5 ปี สำหรับการวัด ศักยภาพนั้นจะพิจารณาจากปัจจัย 3 ด้านประกอบกัน ได้แก่

1. **Personal Characteristic** -- คุณลักษณะเชิงบุคคล ซึ่งภายใต้ personal characteristic บางบริษัทจะดูที่ value หรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร
2. **Business Capability** -- คนเก่งและคนดีจะต้องจัดการในเชิงธุรกิจได้ บริหารงานและบริหารจัดการกับคน ได้ สามารถสร้างทีมงาน และประสานความร่วมมือและมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้
3. **Leadership Capability** -- ความสามารถในการเป็นผู้นำที่องค์กรอยากเห็น ซึ่ง Leadership Profile ของ แต่ละองค์กรจะแตกต่างกันไป

พบว่าในแต่ละ 3 ปัจจัยหลักยังประกอบไปด้วยปัจจัยย่อย ๆ ที่แตกต่างกันไป คนเก่งในแต่ละองค์กรจะมีลักษณะ ที่ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจ กลยุทธ์ ทิศทาง ความคิดความเชื่อ (Value) และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร ผู้บริหารระดับสูงในรูปแบบของคณะกรรมการ (Management Committee) จึงต้องประชุมตกลงร่วมกันก่อนว่าคนเก่ง แบบไหนที่องค์กรต้องการเห็น

ถึงแม้ว่าคนเก่งจะมีศักยภาพที่แตกต่างกันไปแต่องค์กร อย่างไรก็ตามเราจะพบว่าคนเก่งจะมีลักษณะร่วมที่เหมือน ๆ กัน ถือว่าเป็น Generic ร่วมกัน ได้แก่ ใฝ่รู้ เป็นคนชอบคิดใหม่ ทำใหม่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ กล้าพูด และกล้าเปลี่ยนแปลง และเมื่อระบุได้แล้วว่าใครเป็นคนเก่งในองค์กรบ้าง สิ่งที่จะต้องดำเนินการถัดไปก็คือ การดูแลความก้าวหน้าในอาชีพ และการพัฒนาที่เน้นให้เกิด Action Learning ซึ่งมีหลายหลายรูปแบบ ได้แก่ การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ การสอนงาน การเป็นที่ปรึกษา การมอบหมายโครงการ (ระยะสั้นและระยะยาว) รวมไปถึงการสร้างกลุ่มคนเหล่านี้ให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน มีการจัดทำแผนสืบทอดทายาท หรือ Succession Planning ทั้งนี้แนวคิดของ Succession Planning จะแตกต่างจาก Talent Management ตรงที่ การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานนั้นจะมีเป้าหมายที่แน่นอนเฉพาะเจาะจงว่าบุคคลที่พัฒนาแล้วจะต้องไปทดแทนตำแหน่งงานใด (Specific target) มีการกำหนดตำแหน่งงานหลัก (Key Position) เพื่อค้นหาคนเก่งที่มีโอกาสเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Supplier Size) ได้

นอกจากนี้คุณจรรยาศักดิ์ยังให้ความเห็นเกี่ยวกับการนำโครงการบริหารคนเก่ง (Talent Management) มาปรับใช้ในประเทศไทย พบว่ามีหลายองค์กรในประเทศไทยที่มีแนวคิด มีขั้นตอนการบริหารคนเก่ง ประเด็นอยู่ที่ว่าองค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จในการบริหารความสามารถของคนเก่งมากน้อยแค่ไหน ถึงแม้ว่ากลุ่มคนที่ได้ชื่อว่าเป็นคนเก่งจะมีจำนวนไม่มากนักอยู่ที่ประมาณ 5-10% ความยากก็คือจะทำอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากกลุ่มคนที่เป็นเมลิตพันธ์ A ที่กำหนดขึ้นนี้ ดังนั้นความสำเร็จของการบริหารคนเก่งจึงอยู่ที่หัวหน้างานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพวกเขาจะต้องยอมรับและเรียนรู้หลักการพัฒนาเมลิตพันธ์ A เหล่านี้ไว้ให้ได้ มีกฎอยู่ข้อ 1 ของ Talent ที่ว่า พวกเขาจะต้องเป็นทรัพย์สินขององค์กร (Organizational Asset) การมี talent ก็เพื่อทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาว การสร้าง talent ขึ้นมาก็เพื่อเตรียมตัวผู้สืบทอดธุรกิจในอนาคตเป็นรุ่นต่อรุ่น ขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งในอนาคต พบว่าคนกลุ่มนี้สามารถทำให้อุรกิจของบริษัทมีการขยาย มีโครงการใหม่ ๆ เกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีภารกิจหลักในการสร้างคนรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้น ที่เรียกว่า Talent Pipeline เป็นท่อลำเลียงที่ต่อเนื่องกัน

ความสำเร็จของโครงการบริหารคนเก่งจึงอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงสุดหรือ CEO และผู้บริหารต่าง ๆ ยอมรับ (Buy in) แนวคิดดังกล่าวนี้หรือไม่ รวมไปถึงการมีหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่ในการผลักดัน และส่งเสริมให้กระบวนการบริหารคนเก่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการขับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลา เพราะไม่มีอะไรที่สมบูรณ์แบบ 100 % ขับเคลื่อนกระบวนการดังกล่าวผ่านหลัก PDCA (Plan-Do-Check-Act) โดยมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพราะการบริหารคนเก่งนั้นเป็นกระบวนการที่เมื่อประยุกต์ใช้ในองค์กรจริง ๆ แล้วอาจเกิดปัญหาอุปสรรคขึ้น หน้าที่ของหน่วยงานบุคลากรจะต้องทบทวนและปรับปรุงพัฒนาตลอดเวลา ซึ่งโครงการบริหารคนเก่งจึงเป็นแนวคิดที่เน้นแนวทาง / วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล (Approach) มีการนำมาใช้ปฏิบัติ (Deploy) ทำให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) ว่าเมื่อนำมาใช้แล้วจะเกิดผลอย่างไร รวมถึงแนวทางดังกล่าวนี้จะถูกนำไปบูรณาการ (Integration) กับระบบงานด้านบุคลากรอื่น ๆ ได้อย่างไร หลักการดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดของ Thailand Quality Award ตามหลักของ “ADLI Approach”

ดังนั้นความสำเร็จของโครงการบริหารคนเก่งนั้นจะเห็นได้จากองค์กรใหญ่ ๆ ที่สามารถออกแบบเครื่องมือในการเจียระไนเพชรแท้ หรือคนเก่งขององค์กรที่มีค่าความเที่ยง (Validity) และค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) คนเก่งที่ได้ชื่อว่าเป็นเพชรแท้จะถือได้ว่าเป็นขุมกำลังที่สำคัญ บุคคลเหล่านี้จะสามารถบริหารคนอื่น ๆ เพื่อสร้างธุรกิจให้ขยายและเติบโตต่อไปในอนาคตได้

***** จากบทสัมภาษณ์ดังกล่าวนี้ ผู้เขียนหวังว่าจะสามารถจุดประกายให้องค์กรต่าง ๆ เริ่มหันมาพัฒนา จูงใจ รักษา และใช้คนเก่งให้เกิดประโยชน์ ไม่เพียงเฉพาะแต่องค์กรใหญ่ ๆ เท่านั้น องค์กรเล็ก ๆ หรือแม้กระทั่งบริษัท SME ก็ตาม ผู้บริหารขององค์กรเหล่านั้นควรตระหนักถึงการนำแนวคิดการบริหารคนเก่งมาใช้ เริ่มมองหาเพชรแท้ หรือเมทัลลิตี A เพราะหากขาดคนกลุ่มนี้ องค์กรจะเผชิญกับความยากลำบากในการขับเคลื่อนความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กรไว้ได้ *****