

## Talent Management คนเก่งกับการจัดการความรู้ ตอนจบ



บทความโดย : ปิยะชัย จันทวงศ์ไพศาล

อีเมล : piyachai@asianet.co.th

เมื่อตอนที่แล้ว เราพอรู้แนวทางของการจัดการความรู้กันบ้างแล้ว ตอนนี้จะเป็นการเชื่อมโยงการจัดการความรู้ผ่านคนเก่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ผู้เขียนเคยตั้งคำถามกับผู้บริหารบางท่านว่า เมื่อองค์กรของท่านทำระบบการจัดการความรู้ไปสักระยะหนึ่งแล้ว องค์กรของท่านมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? คำตอบ คือ “ ไม่มีอะไรที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน ” เพราะอะไรหรือครับ ผู้เขียนเริ่มมีความสงสัย เพราะบริษัททำกันเอง เสียเวลาทำไปร่วมปีแล้ว จึงรู้สึกผิดสังเกตในปีจ้บอินเข้า (Input) เป็นลำดับแรก ผลการสอบกลับไปที่ Input ที่องค์กรป้อนเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้พบว่ามาจากการสำรวจความต้องการของพนักงานที่แตกต่างกัน จึงเป็นที่มาของความรู้ต่างๆมากมายอย่างสับสน เช่น FTA, WTO, อาหารชีวจิต, การรักษาสุขภาพ, อาหารเสริม ฯลฯ ส่วนใหญ่เรื่องที่เป็นความรู้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถของพนักงาน เป็นความรู้ฉาบฉวย ประการต่อมา ผู้เขียนสอบกลับไปที่กระบวนการถ่ายทอดความรู้ ผลก็คือ เน้นการบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญเป็นหลักและจัดขึ้นเป็นประจำทุกเดือน ผู้เขียนจึงพอมองเห็นภาพรวมของความล้มเหลวที่องค์กรเสียเวลาไปร่วมปีเศษ แต่กลับไม่ได้คุณค่าเท่าที่ควร

ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงขอสรุปให้ผู้บริหารรับทราบในเบื้องต้นว่า

- เมื่อ Input ใส่เข้ามาอย่างไม่เรียบร้อย มันก็คือ “ ขยะ ” ผู้เขียนขอยืมศัพท์ทางคอมพิวเตอร์มาใช้หน่อย คือ “Garbage in – Garbage out” เมื่อเราใส่ขยะเข้าไป ก็กลายเป็นขยะออกมา
- สมมติว่ามีการใส่ขยะเข้าไปบ้าง แต่ถ้ามีกระบวนการคัดกรอง ก็อาจจะได้ “ ของที่มีค่า ” ออกมาบ้าง แต่เมื่อองค์กรไม่มีกระบวนการคัดกรองอะไร จึงไม่แปลกใจที่ไม่เห็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เพราะสิ่งที่ออกมาก็เป็นขยะอยู่เช่นเดิม
- กระบวนการถ่ายทอดความรู้ต้องมีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ผู้เขียนขอย้ำว่า แม้เรื่องการสร้างความรู้ (Knowledge creation) จะมีความสำคัญ แต่เรื่องการแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) จะทำให้เกิดความยั่งยืนของระบบภายในองค์กรย่อมมีความสำคัญไม่น้อยเช่นกัน
- ผลของกระบวนการจัดการความรู้ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Added value) แก่องค์กร กล่าวให้ชัด คือ นอกจากองค์กรจะไม่ได้รับประโยชน์แล้ว ลูกค้าขององค์กรเองก็ไม่ได้รับประโยชน์อะไรด้วยเลย

หลังจากนั้น ผู้เขียนจึงกล้า บมานั่งเขียนภาพของกระบวนการเชื่อมโยงการจัดการความรู้ผ่านคนเก่ง เพื่อนำไปสู่ ผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยต่อกันเป็นบล็อกๆ ดังนี้

## 1. ความรู้ ( Knowledge )

ความรู้ถือเป็นปัจจัยป้อนเข้าสู่กระบวนการตั้งแต่เริ่มต้น จึงควรมีการกลั่นกรองก่อนว่าความรู้ใดที่ Talent ต้องมี และควรมีอย่างไร อย่าลืมนะครับ ความรู้จำแนกเป็นความรู้ที่เห็นชัด (Explicit knowledge) และความรู้ที่อยู่ในตัว ผู้เขียนเห็นว่าความรู้ที่ให้กับพนักงาน แบ่งออกเป็น

- ความรู้ที่ ต้องรู้ เป็นความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง หากขาด ความรู้ดังกล่าวแล้ว จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน
- ความรู้ที่ ควรรู้ เป็นความรู้เสริม จะทำให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ความรู้ เหล่านี้ แม้จะไม่เกี่ยวข้อง กับหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรง แต่ก็ช่วยให้พนักงานเข้าใจใน บทบาทและหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทั้งในส่วนของตนและผู้อื่นมากขึ้น
- ความรู้ที่ แคร์ เป็นความรู้ที่นอกเหนือจากความรู้ทั้งสองข้างต้น พนักงานรู้ไว้ก็ไม่ เสียหาย ไม่รู้ก็ไม่เป็นไร ถือเป็นความรู้รอบตัวเพื่อการเข้าสังคม พูดคุยกันได้ในกลุ่ม สมาชิกภายในองค์กร ความรู้ประเภทนี้ องค์กรจะจัดให้หรือไม่จัดก็ได้ครับ

ความรู้หนึ่งอาจจะเป็นความรู้ที่ต้องรู้แก่พนักงานตำแหน่งงานหนึ่ง แต่เป็นความรู้ที่ควรรู้ของอีก ตำแหน่งงานหนึ่ง และอาจเป็นความรู้แคร์ของอีกตำแหน่งงานหนึ่ง เช่น ถ้าองค์กรของผู้อ่านเป็น ธนาคาร “ ความรู้เรื่องผลกระทบของ FTA” ควรจะจัดให้กับพนักงานฝ่ายใดบ้าง? ใครควรจะเข้าร่วมรับ ฟัง ? ผู้เขียนเห็นว่า ความรู้นี้เป็นความรู้ที่ ต้อง รู้ของฝ่ายวิเคราะห์และวางแผนนโยบายธุรกิจของ ธนาคาร เพราะต้องนำไปวิเคราะห์และวางแผนเพื่อวางแผนแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจของ ธนาคาร แต่เป็นความรู้ที่ ควร รู้ของฝ่ายสินเชื่อ เพราะลูกค้าบางกลุ่มจะได้รับผลกระทบจาก FTA นี้ พนักงานจะได้วิเคราะห์ความเสี่ยงหากจะปล่อยกู้ให้แก่ลูกค้า แต่สำหรับพนักงานที่เป็น teller ต้องรู้ เรื่องนี้หรือไม่ คำตอบคือไม่จำเป็นครับ ก็เป็นเพียงความรู้ที่ แคร์เท่านั้น ผู้อ่านที่เป็น HR หรือผู้บริหาร ลองกลับไปทบทวนดูใหม่ก็ได้ครับ

ผู้อ่านอาจจะมีคำถามต่อมว่า ถ้าเช่นนั้น องค์กรก็ไม่ต้องจัดความรู้ที่แคร์ เลยใช่หรือไม่ ? เปล่าเลย ครับ ผู้เขียนไม่ได้ต่อต้านการให้ความรู้รอบตัวนะครับ ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่ถ่ายทอดการเข้าถึง องค์กรก็ควรใช้โอกาสนี้ชักชวนให้พนักงานเข้าร่วมการประชุมสัมมนาในความรู้ประเภทนี้ก่อนได้ ถือเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่ง เพียงแต่อย่าเพลินจัดอบรมให้ความรู้ประเภทนี้มากเกินไปนะครับ

## 2. คนเก่ง ( Talent )

ความรู้ที่จัดให้พนักงานต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน หากเป็น Talent ต้องรู้และควรรู้ในความรู้เรื่องต่างๆที่จะนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของ Talent เหล่านั้น ผู้เขียนเคยบอกว่าคุณพนักงานสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

- Superkeepers
- Keepers
- Solidcitizens
- Misfits

(อ่านรายละเอียดจากตอน Talent Management : คนเก่งมีความสำคัญอย่างไร)

ความรู้ที่องค์กรควรจัดให้ กลุ่มเป้าหมายของพนักงานควรอยู่ในระดับ Solidcitizens-Keepers-Superkeepers เท่านั้น ส่วนกลุ่ม Misfits ที่ผลการการทำงานต่ำกว่าความคาดหวังและไม่มีศักยภาพเพียงพอ ถึงจัดให้ก็ไม่มีความประโยชน์ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความตัดสินใจของผู้บริหารเป็นหลัก

## 3. ความสามารถ ( Competency )

ประเด็นนี้ คือ องค์กรต้องวิเคราะห์หาช่องว่างของความสามารถ (Competency Gap Analysis) และเติมเต็มในส่วนที่ขาดหายไป ให้อยู่ในระดับที่องค์กรคาดหวัง (อ่านรายละเอียดจากบทความเรื่อง การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถในงานสำหรับระบบ ISO ตอนที่ 10 และ 12)

## 4. ผลงานที่ดีเลิศ ( Superior performance )

สิ่งสำคัญของเรื่องนี้ คือ องค์กรต้องมีการจัดทำดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) ที่ชัดเจน ผู้อ่านบางท่านอาจจะบอกว่าเขาแค่เป็นผลงานที่คาดหวัง (Expected performance) ได้หรือไม่? ไม่ผิดกติกาครับ แต่ผู้เขียนเห็นว่าไหนๆจะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทำดัชนีชี้วัดแล้ว ให้พนักงานทำเต็มที่เลยจะดีกว่า อย่าไปขีดเส้นบนจำกัดให้พนักงานทำ เพราะเมื่อพนักงานทำถึงขีดเส้นคาดหวัง ก็อาจจะเกิดความเฉยชาขึ้นมา ถือว่าบรรลุตามเป้าหมายแล้วก็ได้ครับ และอีกประการหนึ่ง ย่อมเป็นการทำลายความสามารถของพนักงานที่เป็น Talent ด้วย เป็นข้อสังเกตอย่างหนึ่งของ HR ครับว่า พนักงานที่เป็น Talent ส่วนใหญ่จะชอบงานท้าทาย กระจือริ้อล้นที่จะทำ แม้จะเกินเป้าหมายแล้วก็จะยังคงทำงานเต็มที่ต่อไป

## 5. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Result )

ผู้เขียนมีแนวคิดที่แตกต่างออกไป บริษัทเอกชนโดยมาก จะเห็น “ กำไร คือ ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ” แต่ผู้เขียนเห็นว่า ไม่จำเป็นเสมอไป เพราะถือว่าผลลัพธ์ทางธุรกิจสามารถแปรผันได้ตามสภาวะขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น หากบริษัทอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ผลลัพธ์ทางธุรกิจ คือ ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Shareholders value) ครับ จริงอยู่ที่กำไรเป็นส่วนหนึ่งของผลตอบแทน แต่ยังมีปัจจัยทางการเงินอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องอีกครับ ถ้าบริษัทกำลังอยู่ในสภาวะรุกตลาดใหม่ๆ ขยายกิจการ ผลลัพธ์ทางธุรกิจ อาจจะเป็น ส่วนแบ่งการตลาด หรือยอดขายที่เพิ่มขึ้น กำไรต้องมีเพื่อขยายการลงทุน แต่อาจไม่ใช่เป้าหมายหลัก บริษัทอาจจะเลือกการกู้ยืมเงินบางส่วน ลงทุนเองส่วนหนึ่งเพื่อจัดสัดส่วนให้มีต้นทุนต่ำสุดก็ได้ครับ

หลังจากนั้น ผู้เขียนจึงสรุปเป็นโมเดลของการจัดการความรู้สู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจเป็นรูปนี้ครับ

สรุปว่า องค์กรจะนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ ผู้บริหารต้องคิดให้ดีกว่าก่อนว่า ทำไปแล้วองค์กรและลูกค้าจะได้ประโยชน์อย่างไร และหากตัดสินใจที่จะทำ ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นอย่างเต็มเปี่ยมในการทำระบบครับ และต้องเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานเต็มที่เพื่อแสดงถึงศักยภาพภายในของเขา ผู้บริหารต้องคอยหมั่นควบคุม กำกับดูแลเป็นระยะๆ อย่าให้เขาทำผิดพลาดจนเสียหายครับ

ข้อคิดในการจัดการคนเก่ง ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความสามารถบ้างครับ ถ้าเราไม่เปิดโอกาสให้เขาทำงาน จะรู้ได้อย่างไรว่า เขาเป็นคนเก่ง ใช่มั้ยครับ ผู้อ่านบางท่านคงเคยเห็นหัวหน้างานที่ไม่ไว้วางใจลูกน้อง รวบงานมาทำเสียคนเดียว ลูกน้องถาม ก็หว่าลูกน้องโง่ ลูกน้องไม่ถาม ก็หว่าลูกน้องอวดฉลาด ใครเจอหัวหน้างานประเภทนี้ ถือว่าเป็นกรรมละครับ คงต้องไปแสดงฝีมือที่อื่นแล้วละครับ