TALENT MANAGEMENT : การบริหารงานคนเก่งที่จะมาแทน

บทความโดย : ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล

อีเมล : piyachai@asianet.co.th

ในปัจจุบัน องค์กรหลายแห่งเริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ “ คนเก่ง ” ภายในองค์กร เนื่องจากการเจริญเติบโตทางธุรกิจขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากการเลือกใช้ “ คนเก่ง ” ในการเข้าจัดการกับปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน “ การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)” เริ่มถูกนำมาประยุกต์ใช้มากขึ้น โดยการใช้ประโยชน์จาก “ คน ” ให้มีคุณค่าสูงสุดแก่องค์กร

Jeffrey Berk (2004, Talent Management : Valuing Human Capital) กล่าวว่า การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เปรียบเช่นเดียวกับการลงทุนในทรัพยากรอื่น เช่น การ upgrade คอมพิวเตอร์มีค่าใช้จ่าย 500 บาท ก็หวังว่าองค์กรจะได้ประโยชน์ไม่น้อยกว่า 500 บาทที่จ่ายไป หากองค์กรต้องลงทุนค่าฝึกอบรมแก่พนักงาน ก็หวังว่าจะได้ประโยชน์คุ้มค่ากับเงินที่จ่ายเป็นค่าฝึกอบรมนั้น บางองค์กรจึงวัดประสิทธิภาพจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวด้วยดัชนี ROI (Return On Investment) องค์กรจ่ายเงินไปเท่าไร เมื่อวัดผลการดำเนินงาน (Performance) ต้องมีมูลค่าไม่น้อยกว่าเงินที่จ่ายไป ผู้เขียนขอยกตัวอย่างง่ายๆ เช่น ถ้าองค์กรต้องจ่ายค่าฝึกอบรมให้พนักงานขายไปอบรมเรื่องการขายและการตลาดไปเท่าไร อย่างน้อยต้องมียอดขายที่เพิ่มขึ้นมากกว่าเงินที่จ่ายไป เป็นต้น

สำหรับในประเทศไทย เรื่อง Talent Management ถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่เริ่มศึกษาและพยายามนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แทนเรื่อง “ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)” ที่บางองค์กรเริ่มนำระบบการบริหารนี้ไปใช้อย่างจริงจัง เพราะเกรงว่าหากผู้นำองค์กร หรือผู้บริหารขององค์กรต้องจากองค์กรไปด้วยสาเหตุใดก็แล้วแต่ ไม่ว่าจะเกิดจากอุบัติเหตุ หรือโรคภัยไข้เจ็บ หรือแม้กระทั่งถูกคู่แข่งซื้อตัวไป จะต้องมีผู้อื่นที่สามารถบริหารงานแทนได้ทันทีและมีประสิทธิภาพไม่แพ้กัน

คุณบัณฑูร ล่ำซำ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) กล่าวบรรยายในหัวข้อ "การบริหารทรัพยากรมนุษย์พันธุ์ใหม่" ในงานสัมมนา " DNA for SMART HR" ซึ่งจัดโดยโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ร่วมกับหนังสือพิมพ์มติชนและประชาชาติธุรกิจ เมื่อต้นเดือนสิงหาคม,2547 มีความตอนหนึ่งที่น่าสนใจว่า “" การทำองค์กรให้สมาร์ทอันหนึ่งคือ Succession Planning หมายความว่าตรงจุดต่างๆ หากเกิดมีคนออกไป จะมีคนใหม่เข้าไปทำแทน เรื่องนี้ยังไม่เกิดขึ้นในประเทศไทย ตัวสำคัญๆ ที่วางตัวไว้ในองค์กร พอไปถามว่าใครจะเป็นตัวแทนให้กับคนนี้ ส่วนใหญ่จะไม่มีคำตอบกลับมา เลยทำให้ Succession Planning

เกิดขึ้นด้วยความยากลำบาก แค่คนที่เป็นหัวเพียงคนเดียวก็หายากเต็มทีแล้ว มีตัวคน แต่ฝีมือคนละรุ่นกัน ผมก็ทำอยู่ในจุดสำคัญๆ ในองค์กร พอถามว่าใครเป็นตัวแทน ให้พูดชื่อพูดได้ แต่ถามว่าใครกล้าบ้าง โดยทั่วไปไม่แน่ใจว่าคนที่เป็นเบอร์ 2 ตรงนั้นทำได้ คนมีเยอะแต่คนที่เข้าสเป็กหาไม่ได้ แต่ว่าองค์กรที่แข็งแกร่งต้องมีตัวตายตัวแทน เพราะถ้าตัวเก่งๆ ไปองค์กรจะสะดุดทุกองค์กร"

หลุมพรางของ Succession Planning

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) จะเป็นเครื่องมือตัวหนึ่งในการบริหารงานบุคคลแต่เป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดขึ้น เป็นเพราะอะไร คำตอบ คือ Succession Planning มีหลุมพรางในตัวของมันเองที่อาจจะไม่เหมาะกับวัฒนธรรมของคนไทย เช่นเดียวกับเรื่อง Re-engineering หรือ QCC ที่องค์กรหลายแห่งของไทยนิยมทำกันตามกระแสอยู่พักใหญ่ๆ แต่แล้วก็พบว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่เหมาะกับการบริหารแบบไทยๆ ไม่ใช่ว่า Re-engineering หรือ QCC ไม่ดีนะครับ แต่การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทันที หรือการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม ไม่เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่ของไทย ถ้าพูดกันให้ชัดเจน กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรของไทยจะยอมรับการประนีประนอมมากกว่า เรื่องบริหารคนต้องมุ่งไปที่การบริหาร " น้ำใจ " มากกว่าไปมุ่งเน้นที่ผลตอบแทนเป็นตัวเงิน

หากคิดจะทำ Succession Planning ต้องระวัง 5 หลุมพรางคือ

- **เกิดความขัดแย้งในการทำงาน**

  Succession Planning จะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ Career Path ต้องชัดเจน คือ ผู้ที่เข้ามาร่วมทำงานในสายงานอาชีพใดจะต้องไต่เต้าไปตามเส้นทางอาชีพ (Career Path) นั้นข้อดี คือ มีความชัดเจนแก่ผู้ทำงานว่าจะเติบโตไปทางเส้นทางไหน แต่ผู้เขียนขอถามว่า หากหัวหน้าไม่ขยับลูกน้องจะเติบโตไปตามเส้นทางนั้นได้หรือไม่ หาก Successor โชคร้ายเจอหัวหน้าใจแคบคงไม่ต้องเจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพนั้น แล้วจะทำอย่างไร นอกจากนี้ ในกลุ่ม Successor เองจะเกิดการแย่งชิงผลงาน ถ้าแย่งทำงานกันคงไม่เป็นไร แต่ถ้าแย่งชิงผลงานกันเองคงทำงานเป็นทีมคงลำบาก แล้วจะแก้ไขอย่างไรครับ

  อย่างไรก็ตาม ยังมีทางแก้ไขครับ บางองค์กรจะมีการประเมิน Successor โดยไม่แจ้งบอกให้ทั้งหัวหน้างานและกลุ่ม Successor ทราบว่ามีใครบ้างที่อยู่ในกลุ่ม แต่คงไม่สามารถปกปิดได้ตลอดครับ เพราะในที่สุดในกลุ่มคงพอทราบว่าใครบ้างที่เป็น Successor ที่องค์กรมอบหมายให้ทำงานต่อไป ความขัดแย้งจึงยังไม่หมดไปเว้นแต่ว่าทุกคนรวมทั้งผู้บริหารต้องเปิดใจกว้างและยอมรับซึ่งกันและกัน

- **เกิดระบบอุปถัมภ์ในสายงาน**

ถ้าถามว่าเราเป็นหัวหน้างาน ต้องการลูกน้องของเราเป็นอย่างไร? หลายคนจะตอบว่า ควรเป็นลูกน้องที่เราไว้วางใจและสั่งงานได้ ระบบอุปถัมภ์ที่ทำให้เกิดความเกรงใจกันมากกว่าความถูกต้องจะตามมา และในขณะเดียวกัน คนที่เราไว้วางใจให้ทำงานต่อจากเรานั้นอาจจะไม่ใช่เป็นคนเก่งก็ได้ นานๆเข้าองค์กรก็จะขาดแคลนคนเก่ง จะเหลือแต่คนประจบสอพลอ ทำงานด้วยปากเป็นหลัก องค์กรจะเติบโตได้อย่างไร? บางองค์กรจะแก้ไขปัญหานี้โดยใช้ผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงกว่าเป็นคนตัดสินใจคัดกรองว่าจะให้ใครมานั่งตำแหน่งที่ว่างลงแทนที่จะมอบหมายให้หัวหน้างานคนนั้นเป็นคนคัดเลือก แต่วิธีนี้ถ้าผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงกว่าไม่ใช่คนเก่งและคนดี ก็ใช้ไม่ได้ผลเช่นกัน

- **ขาดความหลากหลายในการทำงาน**

การเติบโตตามสายงานที่ทำงานเหมือนๆกันมานาน จะทำให้ไม่มีความหลากหลายในความคิดเชิงกลยุทธ์เพราะ Successor จะรู้เฉพาะในสายงานที่ตนเองทำงานอยู่เท่านั้น แต่ในโลกปัจจุบันเป็นโลกแห่งความรู้ (Knowledge-based Global Economy) การรับรู้เฉพาะในสายงานของตนเท่านั้นย่อมไม่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้บริหารได้เท่าที่ควร

ยิ่งถ้าหากท่านเป็นผู้บริหารต้องเป็นนักคิดนักวางแผนเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ณ ปัจจุบัน ในที่ประชุมผู้บริหารไม่ใช่เป็นเวทีประชุมเพื่อแจ้งให้รับทราบเท่านั้น หากแต่เป็นเวทีสำหรับการเสนอแนะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการทำงานต่อไป ยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่าย HR ไม่ใช่มีหน้าที่รายงานว่าองค์กรมีจำนวนรายวันรายเดือนมากขึ้นหรือลดลงกว่าเดิม แล้วจบรายงานเท่านั้น ถามว่ารายงานนี้มีค่าเท่าใดครับ มีค่าเป็น “ ศูนย์ ” ครับ ไม่มีประโยชน์ใดๆเลย ผู้บริหาร HR ต้องสามารถอธิบายชี้บ่งได้ว่าที่เพิ่มหรือลดลงนั้นเกิดจากหน่วยงานใด เพราะอะไร เกิดต้นทุนค่าแรงเพิ่มขึ้นเท่าไร สัดส่วนต่อยอดผลิตเป็นเท่าไร ถ้าไม่เพิ่มคนจะต้องทำอย่างไร ในอีกไตรมาสหน้า จะวางแผนกำลังคนและฝึกอบรมอย่างไร เพื่อประโยชน์อะไร เป็นต้น หมายความว่า HR ต้องรู้มากกว่าเรื่องการบริหารคน แต่ต้องรู้เรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหารท่านอื่นๆด้วย บางเรื่อง HR ต้องรู้เรื่องการบริหารต้นทุนการดำเนินงาน เพราะค่าจ้างและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานจะเป็นต้นทุนที่มีภาระผูกพันกับองค์กร

ผู้เขียนขอให้ผู้บริหารลองไตร่ตรองสักนิดเกี่ยวกับต้นทุนการดำเนินงาน โดยให้ปรับเทียบจากจำนวนพนักงานเป็นฐาน เพราะผู้เขียนเคยเห็นผู้บริหารหลายๆบริษัทหลงใหลได้ปลื้มกับยอดขายที่เพิ่ม แต่เมื่อสิ้นปีกลับมีผลกำไรลดลง เนื่องจากต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ส่วนหนึ่งมาจากต้นทุนค่าแรงที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง เคยเห็นวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างมักง่ายที่เมื่อเห็นทำงานไม่ทันก็เพิ่มคน มีงานเพิ่มเท่าไรต้องเพิ่มคนเท่านั้น วิธีนี้ง่ายเกินไปแต่นิยมทำกันจนเป็นเสมือนสูตรสำเร็จ แต่ไม่สะท้อนถึงประสิทธิภาพการบริหารใดๆเลย ลองดูตัวอย่างนี้ครับ บริษัท A มียอดขาย 600 ล้านบาทต่อปี ผลกำไรขั้นต้น (EBITDA) 24 ล้านบาท แต่มีพนักงานรวม 700 คน นั่นคือบริษัทมีความสามารถในการสร้างผลกำไรเพิ่ม 34,285 บาทต่อคน ในขณะที่คู่แข่งมียอดขาย 450 ล้านบาทต่อปี ผลกำไรขั้นต้น (EBITDA) แค่ 18 ล้านบาท แต่มีจำนวนพนักงานรวม 300 คน ความสามารถในการทำกำไรคิดเป็น 60,000 บาทต่อคน สูงกว่ากันเกือบเท่าตัว ส่วนที่คู่แข่งมีกำไรต่อหัวมากกว่าสะท้อนถึงความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลสูงกว่า และหมายถึงผลกำไรของคู่แข่งจะเป็นการสะสมเสบียงเงินทุนในการแข่งขันในอนาคต

- **ข้อจำกัดที่มาจากบุคลากรภายในองค์กร**

  หากองค์กรใดจัดทำระบบ Succession Planning ที่มาจากกระบวนการคัดกรองบุคลากรจากภายในองค์กรเป็นหลัก อาจจะทำให้เกิดการทำงานแบบเดิมๆไม่เปลี่ยนแปลง ไม่เรียนรู้จากเทคโนโลยีภายนอกที่ก้าวไปไกลกว่าที่ใช้อยู่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรด้วยครับ เพราะถ้าวัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะของการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและกล้าที่จะเปลี่ยน ย่อมไม่มีปัญหามากนัก แต่ถ้าเป็นองค์กรที่ค่อนข้างอนุรักษ์นิยม ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลงหากเป็นเช่นนี้จะเป็นอันตราย เพราะทำให้คู่แข่งรู้สไตล์การทำงานของเราหมด เปรียบเสมือน นักกีฬาที่ใช้แทคติกเดิมๆทุกครั้ง คู่แข่งก็จะจับทางได้ ย่อมพ่ายแพ้ในที่สุด แต่สำหรับในแง่ธุรกิจจะต่างกัน ถ้าธุรกิจแพ้ ยากที่จะฟื้นตัวได้โดยง่าย แล้วมีทางแก้ไขหรือไม่ มีครับ โดยบางองค์กรปรับตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พูดง่ายครับแต่ทำยาก เพราะถ้าหัว (CEO) ไม่ริเริ่มที่จะปรับเปลี่ยน อย่าหวังว่าจะทำงานต่อไปได้ครับ

- **ไม่มีระบบการคัดกรองคนที่มีความสามารถเข้ามาภายในองค์กร**

  ในขณะที่การบริหาร Succession Planning จะมุ่งไปที่การสร้าง Career Development เพื่อหวังว่าจะสามารถสร้างคนเก่งๆมาทดแทนในตำแหน่งที่เป็น Key Position แต่หากการออกแบบการพัฒนาสายงานอาชีพที่ไม่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร และการประเมินผลที่ไม่มีความแม่นยำแล้วย่อมเป็นการสูญเปล่าในการลงทุนนั้น เช่นเดียวกัน หากองค์กรหันไปเลือกการรับคนเก่งจากภายนอกเข้ามาภายในองค์กร แต่ไม่มีระบบการคัดกรองที่ดีแล้ว ย่อมไม่ได้คนที่มีความสามารถเข้ามาภายในองค์กร องค์กรใหญ่ๆ จึงนิยมใช้ Head Hunter ทำงานในส่วนนี้มากกว่า ยกตัวอย่างเช่น กรณีของชินคอร์ป โดยนายบุญคลี ปลั่งศิริ ประธานกรรมการบริหารบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น กล่าวว่า “ กลุ่ม

ชินคอร์ปเปลี่ยนกลยุทธ์ในการเฟ้นหาผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ Vice President ขึ้นไปโดยใช้วิธีจ้างบริษัท Head Hunter ในประเทศสิงคโปร์เพื่อหาผู้บริหารชาวสิงคโปร์ที่มีความเหมาะสมในการเข้าทำงาน ในกลุ่มชินคอร์ป เนื่องจากที่ผ่านมา กลุ่มชินคอร์ปได้เฟ้นหาผู้บริหารระดับสูงที่จะมาเป็นเลือดใหม่เข้ามารับช่วงบริหารงานของกลุ่มในสายงานที่สำคัญต่างๆ มา ระยะหนึ่งแล้ว เริ่มจากที่เขาและทีมงานบางส่วนติดต่อนัดสัมภาษณ์เอง จนมาจ้างบริษัท head hunter ในประเทศไทยเพื่อดำเนินการมาช่วงหนึ่ง แต่ก็ยังไม่ได้ผู้บริหารที่ตรงกับคอนเซ็ปต์ที่ต้องการ ตัวเลือกในประเทศมีน้อย และที่ผ่านมายังไม่เจอคนที่โดนมากๆ ผมอยากได้คนสิงคโปร์ที่มีส่วนประกอบที่เราต้องการคือการเป็นคนเอเชียและมีทัศนคติในการทำงานเหมือนกันคือ easy, smart และ work hard" (U ผู้จัดการรายวัน 20 กันยายน 2547 U)

ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้องค์กรหลายแห่งเลี่ยงการใช้ Succession Planning แล้วไปใช้เครื่องมืออีกตัวหนึ่งแทน คือ " ระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System)" แทน เพราะเชื่อว่า ทุกองค์กรจะมีคนเก่งอยู่เสมอ ถ้าไม่มีก็ให้คัดเลือกเข้ามาหรือพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนเก่งก็ได้