



นักบริหารกับกลยุทธ์การสร้างดาวเด่นให้กับองค์กร

โดย ดร. เทอดทูน ไทศรีวิชัย

หลายองค์กรต่างมุ่งที่จะเป็น Employer of Choice หรือ “องค์กรในดวงใจที่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกอยากร่วมทำงานด้วย” ซึ่งหลักเกณฑ์สำคัญหนึ่งในการพิจารณาจะใช้คำถามในการสัมภาษณ์ CEO ว่า “ผู้นำหรือนักบริหารขององค์กรของเขามีความสามารถในการสร้างดาวเด่นหรือคนเก่งให้กับองค์กร (Talent Champion) ของตนได้ดีเพียงใด”

คำถามที่ว่านี้ย่อมชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้นำหรือนักบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถเป็น “Talent Champion” ไปพร้อมๆ กัน ไม่ใช่มุ่งหรือเก่งแต่เรื่องธุรกิจเพื่อทำกำไรให้กับองค์กรของตนอย่างเดียว เพราะดาวเด่นทั้งหลายนั้นย่อมจะเป็นทรัพยากรอันมีค่าที่นำมาซึ่ง “ความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืน” เสมือนเป็นกำไรที่ถาวรแท้จริงให้กับองค์กร โดยจากงานวิจัยของ Corporate Leadership Council เมื่อปลายปีที่แล้ว เราสามารถจัดผู้นำหรือนักบริหารขององค์กรเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ดังนี้

- ➔ ผู้นำแบบดาวประดับฟ้า (Talent Champions) มีเพียง 19% ของผู้นำหรือผู้บริหารเท่านั้นที่เป็นผู้สร้างคนเก่ง โดยพวกเขาเหล่านี้เป็นผู้ที่เชื่อมั่นถึงความสำคัญและประสบความสำเร็จในการจัดการคนเก่งขององค์กร
- ➔ ผู้นำแบบตะกายดาว (Strivers) มี 42% ของผู้นำหรือผู้บริหารเป็นพวกที่เชื่อว่าการจัดการคนเก่งเป็นสิ่งสำคัญ แต่ในทางปฏิบัติกลับไม่สามารถจัดการคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสาเหตุจากอุปสรรคต่างๆ นานา
- ➔ ผู้นำแบบตามองดาวแต่ติดดิน (The Half-Hearted) ส่วนอีก 8% เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่องค์กรของพวกเขาไม่มุ่งเน้นเรื่องระบบของการสร้างคนเก่ง แต่เขาเหล่านั้นกลับมีวิธีการจัดการคนเก่งในแบบฉบับของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ➔ ผู้นำแบบดาวดับดับฟ้า (Talent Rejecters) ซึ่งเป็นที่น่ากังวลว่ามีผู้นำหรือผู้บริหารถึง 31% เป็นผู้ที่ไม่เชื่อว่าการจัดการคนเก่งจะสามารถช่วยแก้ปัญหาทางธุรกิจได้ โดยพวกเขาจะมุ่งเน้นแต่ผลกำไรแบบระยะสั้นเป็นหลัก

เมื่อดูในภาพรวมแล้วจะเห็นได้ว่ามีผู้นำหรือผู้บริหารสูงมากถึงประมาณ 80% ที่ไม่ได้เป็น Talent Champion เพราะว่าพวกเขาเหล่านั้นไม่เข้าใจ ไม่มีความสามารถหรือไม่ได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับ “การบูรณาการระหว่างความรู้ทางธุรกิจและทักษะทางด้านการจัดการบริหารคนเก่ง” ของตนเอง ซึ่งสิ่งนี้เป็นผลของงานวิจัยที่น่าเป็นห่วงเกี่ยวกับเรื่องการจัดการคนเก่งและคนที่มีความสามารถขององค์กรต่างๆ อยู่ไม่น้อย



Learn Master Strategy with

คำถามที่ตามมาก็คือแล้วผู้นำหรือผู้บริหารนั้นๆ สามารถจะเป็น Talent Champion กันได้อย่างไร ซึ่งถ้าจะตอบคำถามนี้แบบ “เข้าประเด็น” ก็สามารถตอบได้ว่าผู้บริหารหรือผู้นำทางธุรกิจควร “เปลี่ยนวิธีการจัดการคนเก่งของตัวเองจากเชิงรับให้เป็นเชิงรุก” โดยอาจพิจารณาหลักการพื้นฐานในการสร้าง Talent Champion 5 ประการสำคัญดังต่อไปนี้

1. ปรับเปลี่ยนตนเองจากการเป็น “ผู้นำหรือผู้จัดการ” มาเป็น “โค้ช” ที่เน้นถึงการสร้างคนเก่งให้กับองค์กร โดยยึดบทบาทการเป็นนักกลยุทธ์ที่สามารถจัดลำดับและให้ความสำคัญของการจัดการคนเก่งให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น การวางแผนกำลังคนและการจัดการคนทดแทนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในอนาคต และถึงแม้สิ่งที่กำลังกล่าวถึงนี้จะยากมากในทางปฏิบัติเพราะธรรมชาติอย่างหนึ่งของคนเก่งในองค์กรคือจะไม่เคยอยู่นิ่งเพราะมีความทะเยอทะยาน มั่นใจในตัวเองสูง และต้องการความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว หรือถูกซื้อตัวไปอยู่ที่อื่น ฯลฯ ความท้าทายประการนี้ก็ยิ่งยากขึ้น แต่จุดเริ่มต้นของผู้นำในที่นี้คือต้องเข้าใจ มีความสามารถ และมีคุณสมบัติในการเป็นโค้ชที่ดีให้ได้ก่อน

2. เชื่อและมุ่งมั่นในการลงทุนกับพนักงานที่ดีให้กลายเป็นดวงดาวที่ส่องสว่างที่สุด ผู้นำทางธุรกิจต้องใช้ “เวลาและพลังงาน” ของเขากับกลุ่มคนเก่งเหล่านี้แบบจริงจังโดยมุ่งหวังสิ่งที่จะได้รับการคืนทุนจากสิ่งนี้มากกว่าจากการพัฒนาพนักงานแบบทั่วๆ ไป ผู้นำขององค์กรในที่นี้ต้องกล้าลงทุนโดยการจัดระบบบริหารคนเก่งอย่างเป็นเรื่องเป็นราวแบบครบวงจรตั้งแต่ การระบุสรรหา การพัฒนา การธำรงรักษาและให้รางวัลแก่ดาวเด่นทุกๆ ดวง ผู้นำขององค์กรต้องกล้าและสามารถสร้างความแตกต่าง (differentiation) ระหว่างดาวเด่นซึ่งอาจมีเพียงจำนวนน้อยกับคนอื่นๆ จำนวนมากในองค์กรให้มีการยอมรับกันเองได้ระหว่างพวกเขาเอง เพราะทุกคนมีโอกาสปรับเปลี่ยนและพัฒนาตัวเองในแต่ละปีให้ขึ้นมาเป็นดาวเด่น

3. นำเอาทักษะการจัดสรรทรัพยากร (resource allocation skills) มาใช้โดย “มองความท้าทายทางด้านการสร้างคนเก่งให้เปรียบเสมือนกับเป็นปัญหาทางธุรกิจ” เพื่อมุ่งมั่นถึงความต้องการทางทุนมนุษย์ ดูช่องว่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคตและจัดการปิดช่องว่างเหล่านั้น ผู้นำขององค์กรต้องรู้ว่าอะไรคือค่านิยมและทักษะของดาวเด่นที่ตนต้องการและต้องสามารถบอกความคาดหวังเหล่านี้ให้แก่พวกเขาอย่างชัดเจน

4. เป็นแรงบันดาลใจให้กับดาวเด่นเหล่านั้นไม่ว่าในยามที่ท้องฟ้าแจ่มใสหรือมีดมัวในช่วงขาขึ้นหรือขาลงของธุรกิจอย่างเช่นในวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจขณะนี้ ผู้นำขององค์กรและหัวหน้างานต้องเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาที่ดีโดยสามารถเข้าถึงจิตใจของดาวเด่นเหล่านั้นในการสร้างแรงจูงใจ ทศนคติที่ดี และ ความมั่นใจให้เขาในการดึงเอาศักยภาพของตนเองออกมาใช้



5. ร่วมมือกันกับฝ่าย HR ในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (business partner) โดยการใช้ความรู้ ความชำนาญของหน่วยงาน HR สร้างและวางแผนคนที่มีความสามารถเชิงกลยุทธ์ให้กับหน่วยงานของตน ซึ่งในข้อนี้เอง HR จะเข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนให้ระบบการบริหารคนเก่งขององค์กรเกิดขึ้นเพราะจะต้องรับผิดชอบเรื่องการออกแบบระบบ หาเครื่องมือเครื่องมือ จัดเก็บผลและข้อมูลในรูปรายงานเพื่อนำมาวิเคราะห์ ดูแลเรื่องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ปรึกษาให้กับหัวหน้าของดาวเด่น เข้าใจถึงหลักจิตวิทยาการบริหาร ผลงานและการสร้างแรงจูงใจให้กับดาวเด่น บูรณาการระบบบริหารคนเก่งเข้ากับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ

อาจกล่าวได้ว่าแม้ว่าผู้นำทางธุรกิจแต่ละคนจะมีความเป็น Talent Champion ที่แตกต่างกัน แต่สิ่งหนึ่งที่เหมือนกันก็คือ “เขาทั้งหลายสามารถจัดลำดับความสำคัญกิจกรรมการบริหารคนเก่งเชิงกลยุทธ์มากกว่าที่จะทำแต่การบริหารการจัดการคนเก่งแบบเชิงรับทั่วไป” ซึ่งไม่ได้สร้างและสะสมคนเก่งในองค์กรแต่อย่างใด

ลองวิเคราะห์ดูกันนะครับว่าองค์กรของท่านมีผู้นำที่เกี่ยวข้องกับดาวเด่นแบบไหนอยู่เท่าไรบ้าง

.....