



HR Horizon

ดร.สมบุญ กุลวิเศษชนะ

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
cambridge@cantab.net

Retaining Talented People: (ไม่) ยากอย่างที่คิด

บ่อยครั้งที่เรามักได้ยินผู้บริหารหลายคนตั้งคำถามว่า “ทำไมองค์กรของเราถึงยังขาดคนเก่งและดี (Talented People) มาทำงานให้กับองค์กร หรือที่มีอยู่ก็ย้ายไปอยู่ที่อื่นกันหมด” และบ่อยครั้งที่ผู้บริหารมักจะโทษว่า “เป็นเพราะบริษัท คู่แข่งที่ไม่คิดพัฒนาบุคลากรของตัวเอง เคียงแต่จะแย่งตัวคนเก่งจากบริษัทเรา” ในความเป็นจริงแล้วคำถามนี้เกิดจากการมองปัจจัยภายนอกเพียงอย่างเดียว ทำให้อาจละเลยการมองปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก หากผู้บริหาร เริ่มพิจารณาปัจจัยภายในก่อน คำถามที่เคยมีอาจเปลี่ยนไปเป็นคำถามที่ว่า “จริงๆ แล้วไม่มีใครแย่งใคร แต่เป็นเพราะเรารักษาเขาไว้ไม่ได้ต่างหาก”

ในปัจจุบันเรื่องการแย่งชิงตัวระหว่างองค์กรหรือการเปลี่ยนย้ายสถานที่ทำงานของคนเก่งคงไม่ใช่เรื่องแปลกเพราะสถานการณ์การแข่งขันในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ ที่มีความรุนแรงมากขึ้น ฉะนั้นการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันจำเป็นต้องพึ่งพาคนในองค์กรที่สามารถสร้างผลปฏิบัติงานได้สูง (High Performance) มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Potential) และที่สำคัญ มีจริยธรรมในการทำงานสูง (High Ethical Professionalism) หรือเรียกกันว่า Talented People ซึ่งองค์กรต่างๆ หมายปองและพร้อมจะทุ่มกำลังทรัพย์และปัจจัยอื่นๆ เพื่อช่วงชิง Talented People มาจากองค์กรอื่นหรือคู่แข่งด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารองค์กรที่มี Talented People อยู่แล้วก็คงจะนั่งเฉยต่อแนวโน้มนี้ไม่ได้ และควรเริ่มสนใจในศาสตร์แห่งการรักษาคนเก่งและดี (Talent Retention) ที่มีนักวิชาการมากมายได้ศึกษา รวมถึงชี้ให้เห็นประเด็นต่างๆ ที่ควรคำนึงถึงในการรักษาไว้ซึ่ง Talented People ขององค์กร

ในแต่ละองค์กรย่อมมีภารกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ธุรกิจ วัฒนธรรม และบรรยากาศที่แตกต่างกัน ซึ่งหมายถึงแนวทางที่จะรักษา Talented People ไว้ นั้นอาจไม่เหมือนกันและไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ทั้งหมด ทั้งนี้ผู้บริหารของแต่ละองค์กรคงต้องตั้งคำถามและหาคำตอบก่อนว่า “ทำไมคนเก่งจึงตัดสินใจลาออกจากองค์กรของเรา” และ “ทำอย่างไรให้คนเก่งอยู่กับองค์กรของเราอย่างมีความสุข” เพื่อให้ได้ประเด็นที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตามการศึกษาของ Branham (2005) และ Walker (2002) พบว่า

โดยทั่วไปแล้วการย้ายงานหรือการลาออกของ Talented People เกิดอยู่บนพื้นฐานที่ว่า ความคาดหวังของ Talented People ไม่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร (ภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดต่างๆ) ดีเท่าที่ควร ผู้อ่านอาจคิดว่าเป็นเรื่องสามัญสำนึกที่ใครๆ ก็รู้ แต่ประเด็นอยู่ที่ว่า “รู้แล้วแก้ปัญหาได้หรือไม่” ฉะนั้นในฉบับนี้ผู้เขียนจะนำเสนอประเด็นหลักๆ ที่มีผลต่อการรักษา Talented People จากการศึกษาของนักวิชาการหลายๆ ท่าน

ประเด็นที่หนึ่ง เรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ คงไม่ต้องสงสัยว่าเรื่องนี้คงเป็นประเด็นต้นๆ หรือประเด็นแรกที่ทำให้ Talented People ตัดสินใจย้ายงานไปอยู่องค์กรอื่น ค่าตอบแทนทางด้านเงินเดือนและสวัสดิการที่ต่ำกว่าอัตราตลาดหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ คงไม่สามารถดึงดูด Talented People ให้อยู่ได้เสมอไป เพราะเขาเหล่านั้นคิดว่ามูลค่าความสามารถและศักยภาพของเขาอยู่เหนือมาตรฐานทั่วไป (ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากผลประกอบการ) ดังนั้น ค่าตอบแทนทางด้านเงินเดือนและสวัสดิการควรมีมูลค่าที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรมหรือประเภทธุรกิจเดียวกัน โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับองค์กรคู่แข่ง แนวความคิดนี้ดูเหมือนว่า Talented People มีความหยิ่งผยองกับความสามารถและศักยภาพตัวเองเสียเหลือเกิน แต่หากมองในเรื่องของผลประกอบการที่องค์กรจะได้รับจาก Talented People แล้วนั้น อาจทำให้ผู้บริหารพิจารณามากยิ่งขึ้นว่ามูลค่าค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เสนอให้ Talented People ในปัจจุบันนี้เหมาะสม

หรือไม่ ผลวิจัยของ Lunn (1995) พบว่า Talented People สามารถสร้างผลผลิตได้มากกว่าบุคลากรทั่วไประหว่าง 100%-300% ซึ่งสิ่งนี้ได้แสดงให้เห็นถึงพลังของ Talented People ที่มีต่อผลประกอบการขององค์กรอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้หากอ้างอิงในทางทฤษฎี Equity Theory ก็คงอธิบายได้ดีว่า คุณค่าที่ Talented People สร้างให้กับองค์กรนั้นควรเหมาะสมกับคุณค่าของผลตอบแทนที่พวกเขาควรจะได้รับ

ประเด็นที่สอง เรื่องความท้าทายในงาน Talented People นอกจากเป็นผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูงแล้ว ยังเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองสูง และไม่ต้องการการควบคุมจากผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดจนเกินไป ฉะนั้นงานที่พวกเขาได้รับมอบหมายจึงควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ เปิดโอกาสให้เขามีอำนาจควบคุมการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานทั้งในและนอกองค์กร และลดหย่อนกฎระเบียบที่ไม่เอื้อต่อความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ผู้บริหารอาจควบคุมในเรื่องของการประเมินผลงานและระยะเวลาที่ต้องส่งมอบงานเป็นหลัก อย่างไรก็ตามการมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับ Talented People ไม่ได้หมายความว่าภาระหน้าที่ของผู้บริหารจบลงที่กระบวนการนี้เท่านั้น Talented People ยังคงต้องการให้องค์กรส่งเสริมด้านความรู้วิทยาการใหม่ๆ รวมถึงการพัฒนาทักษะและขีดความสามารถของเขาต่อไป

อาทิ การฝึกอบรมและพัฒนาในเรื่องใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติงานหรือในเรื่องอื่นๆ ที่อยู่ในความสนใจของ Talented People เป็นพิเศษ ซึ่งจะทำให้พวกเขาเกิดพันธผูกพัน (Commitment) กับงานที่พวกเขารับผิดชอบอยู่

ประเด็นที่สาม เรื่องโอกาสการเรียนรู้และความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ สืบเนื่องมาจากประเด็นที่สอง หากองค์กรไม่สามารถมอบหมายงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถของ Talented People แล้วนั้นพวกเขาก็อาจรู้สึกว่างค์กรนี้ไม่ได้เล็งเห็นถึงความศักยภาพของพวกเขาเท่าที่ควร ดังนั้นพวกเขาก็พร้อมที่จะหาองค์กรใหม่ที่จะเห็นคุณค่าทางศักยภาพของเขา จากทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ของ Becker (1964) ซึ่งกล่าวว่า ความรู้ความสามารถและศักยภาพของคนยิ่งได้รับการพัฒนามากเท่าใด ยิ่งส่งผลต่อการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรมากเท่านั้น ทฤษฎีตอกย้ำความจำเป็นที่ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ Talented People ได้แสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบงานที่เป็นโครงการ (Project-Based Engagement) ซึ่งทำให้พวกเขาได้เห็นมุมมองทางธุรกิจต่างๆ เป็นการฝึกให้ “มองรอบทิศ คิดรอบด้าน” อย่างเป็นระบบมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการตอบสนองในเรื่องความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย เพราะพวกเขาคิดว่าภายใต้ยุคการเปลี่ยนแปลงเช่นปัจจุบัน หากหน้าที่การงานยังอยู่กับที่ ก็เปรียบเสมือนการก้าวถอยหลังไปทุกๆ วันนั่นเอง

ประเด็นที่สี่ เรื่องการสื่อสาร ประเด็นนี้มีความสำคัญไฉน เพราะเป็นสิ่งที่

ปฏิบัติในองค์กรอยู่แล้ว แต่คำถามอยู่ที่ว่า “ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่” ในทางทฤษฎี การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพนั้นควรเป็นแบบสองทาง (Two-Way Communication) หรือเน้นให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนในองค์กรด้วยกันเอง ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า ข้อความต้องชัดเจน ทันเวลา และผ่านสื่อที่เหมาะสม แต่การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) มีความสำคัญยิ่งยวดในการรักษา Talented People โดยเฉพาะในเรื่องนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติของทรัพยากรมนุษย์ เพราะการสื่อสารที่เป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรต้องสื่อถึงเจตนารมณ์และสร้างความน่าเชื่อถือจากผู้ส่งสาร (ผู้บริหารระดับสูง) เป็นสำคัญ หากผู้บริหารได้เพียงแต่เอ่ยหรือพูดลอยๆ ในที่ประชุมว่า องค์กรจะมุ่งเน้นพัฒนา Talented People แต่ไม่ได้เขียนเป็นนโยบายและแผนงานที่ชัดเจน และสื่อให้ทั่วถึงในองค์กรเพื่อให้ทุกคนรับรู้ ว่า องค์กรนี้เอาจริงเอาจังกับการพัฒนา Talented People ด้วยเหตุนี้ อาจส่งผลให้กลุ่ม Talented People ที่อยู่ในองค์กรรู้สึกคลุมเครือต่อแผนพัฒนา Talented People ซึ่งอาจจะมีผลต่อการรักษาคนกลุ่มนี้ไว้เช่นเดียวกัน ฉะนั้น การสื่อสารในเรื่องการพัฒนาและรักษา Talented People ควรมีชัดเจนและสื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ

โดยสรุป การรักษา Talented People ไม่ยากเกินกว่าที่องค์กรจะทำได้ เพียงแต่ประเด็นต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น เป็นจุดประกายที่สำคัญที่ทำให้องค์กรหันมาเอาใจใส่ต่อการพัฒนาและรักษา กลุ่มคนที่สามารถสร้างผลปฏิบัติงานได้สูง

(High Performance) มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Potential) และที่สำคัญ มีจริยธรรมในการทำงานสูง (High Ethical Professionalism) อย่างจริงจังมากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารควรเริ่มจากเปลี่ยนทัศนคติที่ว่า องค์กรคู่แข่งคือศัตรูที่สำคัญในการช่วงชิงคนดีที่มีมือจากเราไป ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว “ไม่มีใครแย่งใคร แต่เป็นเพราะเรารักษาเขาไว้ไม่ได้”

References:

- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York: National Bureau of Economic Research.
- Branham, L. (2005). The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late. Saratoga Institute: American Management Association.
- Lunn, T. (1995). Selecting and developing talent: An alternative approach. Management Development Review, 8 (1), pp. 7-10.
- Walker, J. W. (2002). Talents Pools: The best and the rest (perspectives). Human Resource Planning, September, pp. 12-14.