

“Talent Management”

ศาสตราจารย์ นายแพทย์ ประสิทธิ์ วัฒนาภา

ขอขอบคุณที่ให้เกิดริเริ่มมาเป็นวิทยากร ในเวทีนี้ ผมเคยมาพูดตั้งแต่ Human Resource Management ปีที่แล้วพูดเรื่อง Human Capital Management ถ้าเรา search เข้าไปใน web จะพบว่าขณะนี้คำว่า Human Capital Management (HCM) ตกแล้ว ตอนนี้อันที่ sought มากที่สุดคือ Talent Management พรพ.ไว้มาก ปีที่แล้วมาพูดเรื่อง HCM พรพ.ก็บอกว่าปีนี้อาจให้พูดเรื่อง Talent Management

สาระที่ครอบคลุม

สาระที่ครอบคลุม

- ความหมาย/นิยาม (Definition)
- จุดมุ่งหมาย/เป้าหมาย (Aims)
- ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System)
- สิ่งท้าทายในการขับเคลื่อนและผลักดัน (Challenges in the Delivery and Support of the “TALENT PIPELINE”)
- สรุปและข้อพึงระวัง

หนึ่งชั่วโมงครึ่งนับจากนี้เราจะมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน สาระที่จะครอบคลุมคือ ความหมาย/นิยาม ถ้าจะพูดอะไรสักเรื่องหนึ่งแล้วเข้าใจความหมายไม่ตรงกัน ทั้งหมดจะกลายเป็น junk ไปทันที talent เป็นอย่างไร คืออะไร พอเราเข้าใจเสร็จอาจจะพบว่าท่านนี้แหละคือ talent ผมเชื่อว่าในห้องนี้มี talent เยอะ วิเคราะห์กันเองนะครับว่าใช่ไม่ใช่ ขณะเดียวกันในห้องนี้มีผู้บริหาร ผู้บริหารจะได้เข้าใจว่าถ้าเราพูดถึง talent มันหมายความว่าถึงคนกลุ่มไหน

ต่อไปคงจะพูดถึงว่าถ้าองค์กรสักองค์กรหนึ่งตัดสินใจว่าอยากจะทำ Talent Management โดยทั่วไปเขาจะมีจุดประสงค์อะไร จุดประสงค์ที่องค์กรส่วนใหญ่ตัดสินใจว่าฉันจะทำ Talent Management เพราะว่าถนัดในการทำ Talent Management มันไม่ได้ราบรื่น

อันต่อไปจะพูดถึงเรื่องของ Talent Management System (ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง) ประกอบไปด้วยอะไรบ้าง ที่สำคัญคือสิ่งท้าทายในการที่จะขับเคลื่อนหรือผลักดันให้เกินมีการสร้าง talent ขึ้นในองค์กรและ keep ให้ talent นั้นอยู่ในองค์กร หรือพูดง่ายๆ ว่าสร้างให้เกิด talent pipeline มีอะไรเป็นตัวอย่างอะไรบ้าง ผู้นำจะต้อง exercise อะไรบ้าง

ในส่วนตรงนี้ผมจะขอสอดแทรกสิ่งที่กลับไปสวมบทเดิมตอนที่อยู่ที่ศิริราช ในฐานะรองคณบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในฐานะผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช สิ่งที่ศิริราชได้เคยทำมาใน concept ของ Talent Management มีอะไรบ้าง สุดท้ายคงเป็นประสบการณ์และข้อเสนอแนะ ผากไว้ สรุปและข้อพึงระวัง ศาสตร์แห่งการบริหารจัดการนั้นมีอะไรใหม่ๆ เกิดขึ้นมาเยอะมาก ก่อนที่จะนำมาใช้อย่าดูเฉพาะด้านดี ให้ดูด้านตรงไหนที่ต้องระวัง เพราะ Talent Management จะต้องมอง culture ขององค์กรด้วย

เพื่อไม่ให้เกิดความเครียดในวันนี้ ทั้งหมดนี้เขา load ไปให้เรียบร้อยแล้ว ก็ฟังโดยไม่ต้องจด ตัวชีวิตของผมเหมือนเดิมทุกครั้งในการบรรยาย อันที่หนึ่งเมื่อไรหยุดบรรยายยังมีคน ผงกหัวหรือมีเสียงฮึมๆ ดังขึ้นมาถึงข้างหน้าก็แสดงว่าการบรรยายของผมตกแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งพอรู้ว่าพูดบ้ายโมงนี่น่ากลัวจริงๆ serotonin ในสมองเราจะสูงมาก มันจะซึม หน้าที่ของผมคือต้องทำให้สนุกไม่หลับ ตัวชีวิตตัวที่สองคือหวังว่าจะมีคำถามจากผู้เข้าร่วมประชุม

ความหมาย/นิยาม (Definition)

Talent

ความหมาย/นิยาม

- ความเก่ง (Talent) : ความสามารถตามธรรมชาติที่ทำให้ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่ไม่เคยถูกสอน

Cambridge University Press, 2003

- คนเก่ง (Talent) : บุคคลที่มีความสามารถเป็นพิเศษ มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) และมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Potential)

คำว่า talent เป็นคำนาม แปลได้สองความหมายคือ

1) **ความเก่ง** (Talent) คือความสามารถตามธรรมชาติที่สามารถทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่ไม่ถูกสอน (Cambridge University Press, 2003)

ตัวอย่างท่านคงเคยเห็นลูกที่คิดเมนูแปลกๆ ออกมาได้โดยที่ไม่เคยถูกฝึกสอนว่าต้องปรุงอย่างไร อย่างนี้เรียกว่า talent แต่ถ้าท่านมีนักเรียนหนึ่งคนได้รับการสอนบอกว่าจะทำขนมจิ้นน้ำยาต้องทำอะไรบ้าง แล้วก็ทำได้ร่อย อย่างนี้ไม่เรียกว่า talent ถ้าจะเรียกว่า talent ต้องเป็นสิ่งที่เขามีความสามารถในการ create สร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้น

2) **คนเก่ง** (Talent) คือบุคคลที่มีความสามารถเป็นพิเศษ มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) และมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Potential)

ความหมาย/นิยาม

Performance = Present (ปัจจุบัน)

Potential = Future (อนาคต)

ทำไมต้องพูดถึงสองอย่างนี้ เวลาพูดถึง performance เราจะมองไปในอดีตว่าเขา perform ดีหรือไม่ดี แต่เวลาเราพูดถึง Talent Management เราพูดถึง performance ณ

จุดปัจจุบัน ดูใกล้ๆ ในปัจจุบัน เตือนที่แล้วหรือเมื่อวานนี้ เวลาพูดถึง Talent Management ท่านกำลังพูดถึงใครสักคนที่จะทำให้เกิดความอยู่รอดในองค์กร คนคนนั้นต้องมี potential ซึ่งเป็นเรื่องของอนาคต

ถ้าท่านมี talent ลักหนึ่งคนในองค์กรของท่าน คนคนนี้จะทำให้ปัจจุบันองค์กรอยู่ได้ และมีแนวโน้มทำให้องค์กรอยู่ได้ talent group จึงเป็นเรื่องสำคัญ เป็นเรื่อง top hit ของการบริหารบุคคล

High Performance & High Potential

ความหมาย/นิยาม

- High Performance : ประเมินจาก Key Performance Indicators ย้อนหลังระยะเวลาหนึ่ง
- High Potential : มีปัจจัยพิจารณา 3 ด้าน
 - Personal Characteristic : คุณสมบัติเชิงบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ Value หรือ Culture ขององค์กร
 - Business Capability : คุณสมบัติในการบริหาร (งาน คน ระบบ)
 - Leadership Capability : คุณสมบัติในการที่สามารถเป็นผู้นำที่องค์กรอยากได้

เวลาเราพูดถึง performance ตรงไปตรงมาจะต้องมีตัวชี้วัด ตอนนั้นมหาวิทยาลัยมหิดล เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแล้ว สิ่งที่เป็นภาระใหญ่ยิ่งที่สุดคือการสร้างระบบการประเมิน performance จะต้อง มีตัวชี้วัด จะประเมินด้วยความรู้สึกไม่ได้ อะไรที่เรารู้สึกก็จะเกิดการกระทำ

High Performance ถ้าองค์กรของท่านจะ identify talent ท่านต้องกำหนดก่อนว่าในส่วนของ performance จะเอาอะไรเป็นตัวชี้วัดว่าคนนี้เป็น high performer เมื่อกำหนดตัวชี้วัดแล้วก็ต้องไป record ว่าเขา perform ดีหรือไม่ดี ก็มักจะย้อนหลังไประยะหนึ่ง เวลาเราพูดถึง talent เราพูดถึงสิ่งที่เขา perform ณ วันนั้น แต่ถ้าต้องการ talent ที่ดีๆ ในอนาคต เรามักจะมองว่าเขา sustain ไหม performance ที่เขาดีนั้นเขาดีต่อเนื่องมาตลอดหรือไม่ อย่างน้อยต้องดีมาถึงตอนนี้

High Potential ใน talent ต้องมี potential อย่างน้อย 3 อย่าง

1) **Personal Characteristic** : คุณสมบัติเชิงบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ value หรือ culture ขององค์กร อันนี้สำคัญ คนบางคนเป็น talent ขององค์กรหนึ่ง แต่พอมาทำในอีก

องค์กรหนึ่งซึ่งมีลักษณะ culture ไม่เหมือนกัน คนคนนี้อาจจะกลายเป็นทะเล้นไป ทำอะไรในสิ่งที่เขายอมรับกันไม่ได้เลย

culture องค์กรเปลี่ยนได้ นะครับ culture มีความหมายสองอย่าง (1) culture ที่ไม่เกี่ยวกับการบริหารองค์กรคือสิ่งที่สืบทอดกันมาระยะเวลาหนึ่ง (2) culture ในเชิงของ management คือสิ่งที่ top management หรือองค์กรต้องการให้คนในองค์กรมีสิ่งนั้นอยู่ในตัว เมื่อไรองค์กรปรับ vision อาจจะต้องมีบางส่วนกลับมาปรับ culture

เวลาเราพูดถึง talent group ที่ต้องเป็น High Potential นั้น personal characteristic ของเขาอาจจะต้องเปลี่ยนตามเวลา ตามความเหมาะสม เพราะฉะนั้น talent people จะมีความสามารถยืดหยุ่นในการปรับตัวความต้องการขององค์กรในแต่ละ period ว่าต้องการ pattern แบบไหน

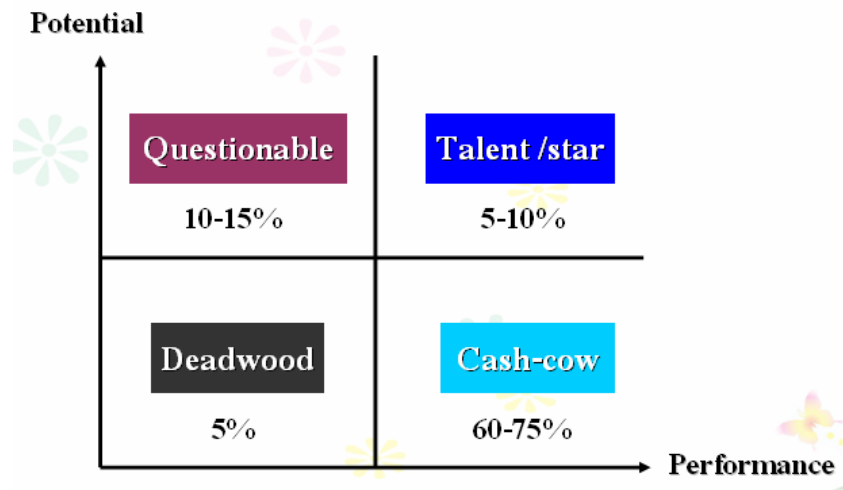
2) **Business Capability** : คุณสมบัติในการบริหาร (งาน คน ระบบ) ต้องมีความสามารถในการบริหารทั้ง 3 อย่าง ถ้ามีอย่างใดอย่างหนึ่งยังไม่อยากเรียกว่า talent จริง ท่านไม่ต้องตกใจนะครับ ปัจจุบันในองค์กรของท่านอาจจะมีคนลักษณะนี้อยู่สัก 1% แต่ท่านสามารถพัฒนาให้เป็น 5% 10% ได้ ความสามารถในการบริหารไม่ได้ขึ้นอยู่กับการส่งคนไปเรียน

ถ้าท่านจะสร้าง talent ให้ใช้ concept “sink or swim” อยากให้ลูกว่ายน้ำเป็น โยนเข้าไปในสระน้ำ ถ้าต้องการ talent group จริงๆ ส่งงานใหม่ให้ งานบางงานเป็นการบริหารงาน บางงานเป็นการบริหารคน บางงานเป็นการบริหารระบบ ทุกงานใหม่ที่ท่านโยนให้กับบุคคลที่ท่านอยากจะทำให้เขาเป็น talent ในอนาคต นั่นคือท่านกำลังสร้างความเป็น talent ในตัวเขา สรุปว่า business capability เป็นสิ่งที่สร้างได้

3) **Leadership Capability** : คุณสมบัติในการที่สามารถเป็นผู้นำขององค์กร หลายนคนเข้าใจว่า leadership เป็นสิ่งที่พรสวรรค์ติดตัวมา ก็จริงระดับหนึ่ง คนบางคนอมพระมาพูดก็ไม่เชื่อ ไม่สามารถเป็น leader ได้ แต่ส่วนใหญ่แล้ว leadership train ได้ แต่ต้อง identify คนที่ trainable และเลือก methodology ในการที่จะ train เขา

3 อย่างนี้เป็นอะไรที่ไม่ static เป็นอะไรที่ dynamic ปรับได้ เปลี่ยนได้ train ได้ สร้างได้

ปีที่แล้วผมพูด Human Capital Management ผมฉายภาพนี้ให้ดูว่าเราแบ่งคนในองค์กรได้เป็น 4 กลุ่ม ถ้าเราอยากจะทำ Talent Management อยากบริหารองค์กร อยากจะจับเรื่อง HCM ท่านต้องบอกได้ว่านายประสิทธิ์ไปอยู่ใน quadrant ไหน นายประสิทธิ์อยู่ใน quadrant ไหน นางสมศรีอยู่ใน quadrant ไหน โดยอาศัย performance กับ potential



high performance กับ high potential กลุ่มพวกนี้เราเรียกว่า star หรือ talent กลุ่มพวกนี้ทำให้องค์กรอยู่ได้ในปัจจุบัน เพราะเขาเป็น high performer กลุ่มพวกนี้ทำให้องค์กรอยู่ได้ในอนาคต เพราะเขามี high potential

องค์กรที่ดีๆ มี 5-10% หรือองค์กรที่ extraordinary มีเกิน 10% นี่ถือว่าโชคดีมาก ทำบุญมาเยอะแต่ปางก่อน องค์กรต่างๆ ไปมี 5-10% ก็ถือว่าดีแล้ว ถ้าท่านอยากจะพัฒนาองค์กรท่าน ท่านอาจจะต้องมี goal ว่าจะพัฒนาสักเท่าไร อย่าลืมว่าการพัฒนาคนกลุ่ม talent อาจจะต้อง input เข้าไปมากพอสมควร แต่ยืนยันว่า reward กลับมากล้นค่า

กลุ่มที่เรียกว่า cash-cow มี high performance ณ ปัจจุบันทำให้องค์กรอยู่รอดได้แน่นอน เป็นกลุ่มที่ทำงานทั้งวันแล้วก็ทำดีด้วย แต่ถ้าให้เขาคิดอะไรใหม่ๆ อาจจะคิดไม่ออก ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็น ไม่มั่นใจในการแสดงความคิดเห็น แต่กลุ่มพวกนี้ทำให้องค์กรอยู่ได้ในปัจจุบัน โดยเฉลี่ยก็ประมาณ 2 ใน 3 ถึง 3 ใน 4

กลุ่มที่ questionable ไม่อยากเรียกว่า low performance แต่ความจริงคือไม่ทำ มี high potential เวลาเข้าที่ประชุมเสนอ idea กระชูด idea เยอะมาก idea ดีมาก แต่ไม่ทำ

Dead wood 5% ถ้าเกิน 5% ก็โชคร้ายมหาศาล ทำกรรมไว้มากแต่ปางก่อน

แต่ละกลุ่มเราจะ approach ไม่เหมือนกัน

Talent/star เมื่อไรที่ท่านใส่คนเข้าไปใน quadrant talent ให้ท่านใส่ resource อะไรที่ท่านให้ได้ ให้เขาไปเลย ไม่ต้องรอให้เขามาขอ ท่านต้องเอาใจต้องดึงใจเขาให้อยู่กับองค์กรของท่าน talent group มีลักษณะ typical เหมือนกันหมด ทันทีที่เปิดกรงออกก็มีแนวโน้มจะบินออกข้างนอกเพราะอยากไปหาประสบการณ์ใหม่ๆ อยากไปเรียนรู้อะไรใหม่ๆ ถ้าไม่ได้ใจเขาไว้ที่นี่ไปจริงๆ คนกลุ่มนี้ถ้าอยากจะได้ใจต้องใช้งานเขาเยอะๆ ใช้งานถูกประเภท

ทำไมเรื่อง Talent Management กลายเป็นเรื่อง top hit ในปีสองปีที่ผ่านมา เพราะว่าทุกๆ องค์กรจะต้องมองในเรื่อง financial ถ้าเขาจะใช้เงินจำนวนหนึ่งเขาต้องมั่นใจว่า return จะกลับมาดี เพราะฉะนั้นพวกนี้เป็น investment ที่ high return

Cash-cow เป็นกลุ่มที่ส่งผลต่อการอยู่รอดในปัจจุบันด้วย ท่านยังต้องใส่ resource ให้คนกลุ่มนี้ในระดับหนึ่ง คำนวณ per capita แล้วจะน้อยกว่ากลุ่มแรกแน่นอน แต่ไม่ใช่บอกว่าไม่ให้ เพราะถ้าท่านไม่ให้เมื่อไรคนกลุ่มนี้ไป องค์กรท่านก็เจ๊ง talent ทำงานไม่ไหวหรอก เพราะไม่ใช่ majority ในองค์กรของท่าน

Questionable กลุ่มพวกนี้มี high potential แต่ทำไม่ไม่ทำ มีเหตุผลสองข้อ 1) มีความขัดแย้งกับผู้บริหาร 2) ไม่แน่ใจในทิศทางขององค์กร ถ้ากลุ่มพวกนี้รู้ direction และไม่มี conflict เมื่อไร จะผันตัวเองไปเป็น talent group ทันที ผู้บริหารระดับบนต้องลงไปคุย อย่าไปฝันว่าจะส่งหัวหน้าลงไปคุยกับพวกเขา ไม่ได้ผลเพราะบางทีมีความขัดแย้งกับหัวหน้าของเขาเอง กลุ่มนี้ถ้าท่านตัดสินใจว่าจะดึงกลุ่มที่อยู่ใน quadrant นี้มาเป็น talent group บางครั้งการหาเวลาไปนั่งคุยสงบๆ ท่านจะเริ่มเห็นศักยภาพในตัวของเขา และท่านอาจจะดึงเขาเข้ามาอยู่ใน talent group

Deadwood อย่าไปยุ่งกับพวกเขา ปีที่แล้วผมพูดว่า 3 generation of thought ไว้ว่าแนวคิดที่หนึ่งกับแนวคิดที่สองนั้นใช้การไม่ได้ generation ที่หนึ่ง เมื่อ 10-20 ปีที่แล้ว ขอให้ผู้บริหารลงไปคุยกับเขา คิดว่าเขาจะกลับเนื้อกลับใจ เสียเวลาเพราะเขา dead ไปแล้ว ท่านไปพูดกับต่อไม้ที่ dead ไปแล้วก็ไม่เกิดประโยชน์ generation ที่สอง แนะนำให้กำจัดออก เพราะกลัวว่ากลุ่มพวกนี้ไม่ dead จริงแล้วกระจาย คนพวกนี้พบมาก ไม่ dead จริง แต่จะผันตัวเอง active ขึ้นมาทันที ไปเที่ยวพูดโจมตีผู้บริหาร แล้วสุดท้ายระบบการทำงานก็จะรวนเร ปัจจุบัน idea ใหญ่ๆ คือ ถ้าเป็น deadwood จริง not even look at it, not even think about it อย่าเสียเวลาแม้แต่ไปมองไปคิด เอาเวลาไปคุยกับกลุ่มที่สาม เพราะกลุ่ม questionable นี้แหละจะกลายเป็น talent ได้

คนเก่งที่องค์กรต้องการ

ความหมาย/นิยาม

ประเด็นสำคัญ

- คนเก่งของแต่ละองค์กร อาจมีลักษณะไม่เหมือนกัน ขึ้นกับลักษณะธุรกิจ แผนกลยุทธ์ ทิศทาง ความเชื่อ Value และ Culture
- “คนเก่ง” คือ “คนเก่งแบบที่องค์กรต้องการ”
- ลักษณะร่วมของ “คนเก่ง” : ใฝ่รู้ ชอบคิดใหม่ทำใหม่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ กล้าพูด กล้าเปลี่ยนแปลง

ประเด็นสำคัญที่ผมอยากจะย้ำ คนเก่งของแต่ละองค์กร อาจมีลักษณะไม่เหมือนกัน ขึ้นกับลักษณะธุรกิจ แผนกลยุทธ์ ทิศทาง ความเชื่อ value และ culture

อยากจะทำว่าเวลาพูดถึง “คนเก่ง” เราหมายถึง “คนเก่งแบบที่องค์กรต้องการ” ท่านหาคนเก่งได้ไม่ยากนักในตลาด แต่พอเข้ามาในองค์กรอาจจะสร้างความเสียหายได้มาก ต้อง identify คนเก่ง เป็นคนเก่งแบบที่องค์กรต้องการ แต่ความที่เป็น **talent** มักจะเป็นพวกที่ใฝ่รู้ มอบงานให้อย่างหนึ่งจะไป search internet หาวิธีการทำงานใหม่ๆ มาเสนอ ใฝ่รู้ ชอบคิดอะไรใหม่ๆ ไม่ชอบทำงาน routine เมื่อไรเขาทำงาน routine ไปเรื่อยๆ แล้วเขารู้สึกว่าไม่ได้เรียนรู้อะไรใหม่ มีแนวโน้มที่จะไป

ขอยกตัวอย่างคนคนหนึ่ง The Heart by Siriraj เราจ้างเขาด้วยตัวเลขหลัก เขาเข้ามาที่ ไอ้ The Heart by Siriraj เป็น private setion ที่มุ่งเป้า premier group เขาก็อยากจะทำอะไรก็ได้ทุกอย่างที่องค์กรที่ยังเป็นรัฐล้วนๆ ทำอย่างไร เข้ามาใหม่ๆ เขาต้องปรับตัวเยอะมากเพราะระบบการเงินที่ rigid สุดๆ ต้องออกระเบียบการเงินของมหาวิทยาลัย ให้สภามหาวิทยาลัยรับรอง แล้วต้อง deal กับคน แม้กระทั่ง รพ. ที่กันรถ เพราะตอนใหม่ๆ คนใช้ The Heart ที่มายินดีจ่ายเงินเต็มๆ แต่ รพ. บัดๆ ไปข้างหน้า ไปจอดที่วัด ก็ต้องไป deal กับ รพ. ต้องไปคุยกับ รพ. บางที่ต้องหาขนมให้ รพ. กิน อะไรเหล่านี้เป็นต้น มา deal กับผู้บริหารว่าจะหาที่จอดรถให้เขาได้อย่างไร เขาก็ทำ เขาเรียนรู้จนกระทั่งรู้ว่าวิธีการ handle ในภาครัฐกับ รพ. เอกชนนั้นแตกต่างกัน แล้วเขาเองก็ fair เขามอบอกว่า “อาจารย์ผมทำงานมาปีกว่าแล้ว ผมเรียนรู้มาเยอะมากแล้ว ผมอยากเรียนรู้อะไรเพิ่ม” ผมสนับสนุนเลย บอก “เอาเลย

ยุ่งเหยิงมากเกินไป” ยังไปได้อีกไกล” เสียตายใหม่ เสียตาย แต่นี่คือ nature ของ talent และจะกลายเป็น challenge ของผู้นำองค์กร talent เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ จำหลักไว้อย่างหนึ่งว่าดีกับเก่งนะไม่พอ ถ้าไม่กล้า สามองค์ประกอบนี่จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ **ดี เก่ง และกล้า** ขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง องค์กรท่านโชคร้าย ดีกับเก่งแต่ไม่ตัดสินใจสักทีมันก็พ่ายเรืออยู่ในอ่าง ดีกับกล้าแต่ไม่เก่งนี่น่ากลัว ยับเหินเลย กล้ากับดีแต่ไม่เก่งจะเกิดอะไรขึ้น สามตัวนี้ลองหมุนดูเถิดครับ ถ้าไม่ครบสามตัวนี้ไม่ไหว คนพวกนี้จะกล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง เป็นการกล้าเสี่ยงภายใต้ข้อมูล ผมย้ำว่า talent people มักจะกล้าเสี่ยงทำอะไรแม้ว่าข้อมูลยังไม่ร้อยเปอร์เซ็นต์

ถ้าใครไปอ่านหนังสือเล่มหนึ่งของคุณदनัย จันท์เจ้าฉาย หลุมพรางของ CEO อันหนึ่งคือจะตัดสินใจทำอะไรต่อเมื่อทุกอย่างชัดเจน ในห้องนี้ เราเป็นแพทย์ พยาบาล บุคลากรทางการแพทย์ เรามาทางสายวิทยาศาสตร์ เรามักจะตัดสินใจทำอะไรเมื่อทุกอย่างชัด เราถูกสอนมาแบบนั้น ในภาคธุรกิจไม่ใช่ ถ้ารอจนทุกอย่างชัดหมดจะเกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า มศพด. ทำไม่ทัน ทันทีที่เราไม่สามารถเป็นหมายเลขหนึ่งบางครั้งเราเสียโอกาสทางธุรกิจ การฉวยโอกาสให้เป็นหมายเลขหนึ่งเกิดขึ้นจาก data แล้วแปลงเป็น information แล้ว make decision ภายใต้ information ที่ระดับดีพอสมควร ถึงแม้ไม่ชัดร้อยเปอร์เซ็นต์แต่ต้อง make decision

เพราะฉะนั้น**พวกนี้จะกล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ กล้าพูด** ตรงนี้ต้องระวังบ่อยครั้ง talent จำนวนหนึ่งเข้าไปอยู่ในองค์กรบางองค์กรที่ culture ไม่รับกับความกล้าพูด แทนที่จะเป็น talent กลับกลายเป็นซาตาน กลายเป็นทุกคนเกลียด ทุกคนไม่รับ แต่คนเหล่านี้มักจะมีแนวโน้มเป็นอย่างนี้ กล้าพูด ทำไมคนเหล่านี้กล้าพูด เพราะคนเหล่านี้มีความท้าทายอยู่ในตัว ฉันคิดอะไรฉันอยากจะทำอย่างนี้ ถ้าเขาไม่พูดออกมาผู้บริหารจะรู้หรือว่าเขาคิดอะไรเขาอยากทำอะไร เพราะฉะนั้นคนเหล่านี้กล้าพูด กล้าเปลี่ยนแปลง อันนี้มักจะเป็นคุณสมบัติรวมของกลุ่มที่เราเรียกว่า talent

การกำหนดคนเก่งแบบที่องค์กรต้องการ

ความหมาย/นิยาม

การกำหนด “คนเก่งแบบที่องค์กรต้องการ”

- สร้างต้นแบบ “คนเก่ง” (Talent Block/Template) จากจุดเริ่มต้น : องค์กรยังไม่เคยมีการกำหนดคุณสมบัติของ “คนเก่ง”
- สร้างต้นแบบ “คนเก่ง” (Talent Block/Template) จากบุคลากรที่มีอยู่เดิม : องค์กรมีการประเมิน และบ่งชี้คุณสมบัติความสามารถของ “คนเก่ง” อยู่แล้ว

ต้นแบบ “คนเก่ง” (Talent Block/Template) ต้องทบทวนเป็นระยะ ๆ

การกำหนดคนเก่งแบบที่องค์กรต้องการมีอยู่สองแบบ ถ้าเริ่มต้นจากไม่มีอะไรเลย ผู้บริหารจะต้องคิดใหม่ เราต้องสร้าง template ของคนเก่งขององค์กรขึ้นมา แต่ถ้ามีอยู่แล้ว ท่านหยิบตัวอย่างคนที่เป็น model นั้นขึ้นมาปรับอะไรเล็กน้อย ท่านจะได้ template ของ talent

ต้นแบบของคนเก่งนั้นต้องทบทวนเป็นระยะๆ นับแต่ปี 2000 ไม่ใช่ปลาใหญ่กินปลาเล็กอีกแล้ว แต่ปลาเร็วกินปลาช้า องค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วต้องสร้าง talent และ talent ขององค์กรนั้นต้องเปลี่ยนตัวเองโดยด่วน เพราะฉะนั้น talent template จะต้องมีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะๆ เราต้องรู้สถานการณ์ว่า ณ ปัจจุบัน ธุรกิจของเรา คู่แข่งขั้นเป็นอย่างไร เราจะต้องสร้างคนอย่างไรมาสู้กับเขา

Siriraj Organization Culture

- | | |
|---|--------------------------------------------|
| S | = Seniority |
| I | = Integrity |
| R | = Responsibility |
| I | = Innovation |
| R | = Respect |
| A | = Altruism |
| J | = Journey to Excellence and Sustainability |

คนเก่งของ Siriraj
(Personal Characteristics)

Siriraj Organization Culture นี้คือคุณสมบัติของคนเก่งของศิริราช ง่ายที่สุดอันดับแรก ท่าน identify ว่าอะไรควรเป็นวัฒนธรรมองค์กร อันนี้เป็น part เดียว เป็นหนึ่งในสามด้านของ characteristic ของ High Potential

ในศิริราช คนที่จะบอกว่าเป็นคนเก่งของศิริราชต้องอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมของศิริราชอย่างไร อยู่ในวัฒนธรรมของศิริราชอย่างไร มีความเป็น seniority คำว่า seniority ของศิริราชในที่นี้ไม่ใช่หมายความว่าเคารพผู้อาวุโส แต่หมายความว่าเราอยู่กันฉันท์พี่น้อง ผู้ใหญ่เอื้ออาทรผู้น้อย ผู้น้อยเคารพนบหนอบผู้ใหญ่ และที่สำคัญเราเตือนซึ่งกันและกัน เราหวังดีซึ่งกันและกัน เราต้องมี integrity มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ เราไม่ชอบทำอะไรเก่าๆ เราชอบคิดอะไรใหม่ๆ เรื่อยๆ เรา respect ทุกคนไม่ว่าคนนั้นจะสูงกว่าเราหรือต่ำกว่าเราหรือระดับเดียวกับเรา เราไม่ได้ทำเพื่อตัวเอง เราทำเพื่อคนอื่นตลอดเวลา นี้คือคนเก่งของศิริราช และตลอดเวลาเรามีแนวคิดไปสู่ความเป็น excellence ไม่อยู่กับที่ อะไรที่ excellence เราจะวิ่งเข้าไปหาอยู่เรื่อยๆ เราจะให้มัน sustain ไม่ใช่มาแล้วก็ไป

นี่แหละคือคนที่จะเป็นคนเก่งของศิริราช นี้คือตัวอย่างของ personal characteristic อย่างน้อยต้องมีสิ่งเหล่านี้

Human Capital Management & Talent Management

ปีที่แล้วผมพูดเรื่อง Human Capital Management ปีนี้ผมพูดเรื่อง Talent Management สองอย่างนี้แตกต่างกันอย่างไร

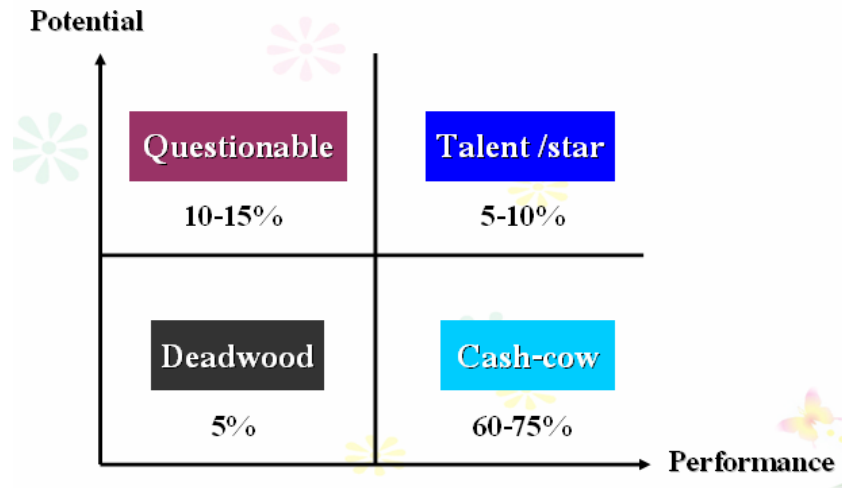
ความหมาย/นิยาม

- Talent Management vs Human Capital Management
- Talent Management : กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มี **ความสอดคล้องกัน** ในการหาแหล่งที่มา (Sourcing) กลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การนำไปใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของ **ทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด**

Schweyer, A, 2004

Talent Management โดย definition ของ Schweyer คือกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องต่อเนื่องกันตั้งแต่การหาที่มาของ talent การกลั่นกรองคัดเลือก

ว่าใครคือ talent การนำ talent ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ การพัฒนา talent ให้มีความเป็น talent สูงขึ้นไปอีก และสุดท้ายที่สำคัญ retain talent ให้อยู่กับท่านนานที่สุดเท่าที่จะนานได้



เวลาที่เราพูดถึง Human Capital Management เราความหมายถึงท่านต้องดูทุก quadrant เวลาพูดถึง Talent Management เรา concentrate ที่ตรง quadrant talent เป็นหลัก ขอให้ระวัง culture ไทยๆ ถ้าท่าน concentrate อยู่เฉพาะกลุ่มนี้ กลุ่มนี้ก็จะกลายเป็นเป่า กลุ่มอื่นก็เป็นนกปลาเป่า แล้วสุดท้ายเมื่อ talent ไม่มีความสุขในที่ทำงาน เขามีศักยภาพที่จะโยกบินไปที่อื่น เวลาทำ Human Capital Management ท่านดูทั้งหมดแล้วปรับตามระดับ แต่วันนี้จะเน้นเรื่อง Talent Management แต่ไม่ได้หมายความว่าองค์กรที่ทำ Talent Management จะ ignore HCM ท่านสามารถทำ HCM คู่ขนานไปกับ Talent Management ได้

จุดมุ่งหมาย/เป้าหมาย

จุดมุ่งหมาย/เป้าหมาย

- Talent ถือเป็นทรัพย์สินขององค์กร (Organization Asset)
- การมี Talent เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาว การสร้าง Talent เพื่อเตรียมตัวผู้สานต่อธุรกิจ/พันธกิจ ในอนาคตในรุ่นต่อรุ่น ขณะเดียวกัน เป็นการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งในอนาคต
- Talent Management vs Succession Plan

Talent ถือเป็นทรัพย์สินขององค์กร คนเก่งไม่ได้เก่งเพื่อประโยชน์ของตัวเอง นี่คือ resource ขององค์กร การมี talent จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในอนาคต การสร้าง talent เพื่อสานต่อภารกิจ จะทำให้เกิดการสร้างผู้สืบทอดต่อไปในอนาคต พุดแบบนี้หลายคนจะเริ่มมีคำถามต่อว่า Talent Management กับ succession plan ต่างกันอย่างไร

เวลาเราพูดถึง HRM จะมีศัพท์คำหนึ่งคือ succession plan ซึ่งเป็นระบบในการที่จะสร้างผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานมาสืบทอด โดยการ build up competency ที่ relevant ที่ relate กับ job ตรงนั้น มองดูเหมือนกับว่า succession plan เป็น part หนึ่งของ Talent Management ท่านสามารถสร้าง talent โดยที่เขาไม่ต้องมีตำแหน่งอะไรอยู่ก็ได้ เขาจะเป็นผู้สืบทอดงานขององค์กรต่อไป แต่เวลาเราจะทำ succession plan เราจะตั้ง goal ว่า successor ที่จะเกิดขึ้นจะไปทำงานอะไรต่อ เพราะ succession plan จะเริ่มจากการวาง model ว่าจะ build up competency ตัวไหนเพื่อให้เกิด successor สมมติว่าหัวหน้างานพัสดุจะเกษียณอายุใน 3 ปีข้างหน้า เรบอกกว่าเราอยากจะทำ successor เราอยากจะทำ succession plan เพื่อจะหาหัวหน้างานพัสดุ นั่นหมายความว่าเราไม่ได้สนใจอายุนะ เราก็มาตั้ง spec ว่าหัวหน้างานพัสดุควรจะมีคุณสมบัติอะไรบ้าง competency อะไรบ้างที่ควรจะมี เช่น ต้องมีความเป็นผู้นำในระดับ 4-5 มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษระดับ 4-5 เพราะต่อไปนี้ต้องติดต่อกับต่างประเทศ มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล 3-5 แล้วดูว่ามีคนในองค์กรเรามีใครที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงตรงนี้แล้วเราก็มาพัฒนาเขา จนกระทั่งเขาได้ competency ตาม

ระดับที่ต้องการ แล้วคนเหล่านี้หนึ่งในนั้นก็จะกลายเป็นหัวหน้างานพัสดุ นี่คือการบวนการทำ succession plan แต่เวลาพูดถึง Talent Management เราไม่จำเป็นต้องสร้าง talent สำหรับหัวหน้างานพัสดุ เมื่อไรที่เรามี talent อยู่ในมือมากๆ แล้ว เราพร้อมที่จะหยิบใครก็ได้ ขึ้นมา สองคำนี้ไม่ได้เป็นคำที่มีความหมายเดียวกัน

จุดมุ่งหมาย/เป้าหมาย

- Talent Management : กระบวนการที่มีจุดประสงค์เพื่อองค์กร ไม่ใช่เพื่อตัวบุคลากร ในการที่จะนำองค์กรไปสู่สิ่งหรือเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีความเชื่อว่าความสามารถทั้งหมดขององค์กร อยู่ที่คุณค่าและศักยภาพของบุคลากร

Taylor DH, 2007

Talent Management เป็นกระบวนการที่มีจุดประสงค์เพื่อองค์กร ไม่ใช่เพื่อตัวบุคคล ถ้าคนในองค์กรไม่เข้าใจตรงนี้ talent ในองค์กรจะกลายเป็นเป้า ถ้าทุกคนเข้าใจว่าทำไมหัวหน้าหนูนคนคนนี้ อย่าลืมหาหนูนเพื่อให้เขาเป็น talent เพื่อองค์กรจะได้ประโยชน์ ถ้าทุกคนเข้าใจตรงนี้จะไม่เกิด negative idea กับตัว talent อันนี้ต้องเป็นความคิดที่ถ่ายทอดให้เข้าใจตรงกันทั้งองค์กร เพื่อให้ให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ภายใต้ความเชื่อว่าองค์กรไปได้ในอนาคตอยู่ที่คุณค่าและศักยภาพของตัวบุคคล ไม่ใช่เทคโนโลยี

ประโยชน์ที่ได้จาก Talent Management

จุดมุ่งหมาย/เป้าหมาย

ประโยชน์ที่ได้จาก Talent Management

- ประโยชน์ต่อองค์กร
 - เพิ่มโอกาสในการอยู่รอดขององค์กร เพราะองค์กรจะมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อการแข่งขันได้ดี
 - มีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 - มีการถ่ายทอดวัฒนธรรมและค่านิยมจากผู้นำไปยังผู้บริหารในระดับรองลงไป

ประโยชน์ที่ได้จากการทำ Talent Management มีอะไรบ้าง

ประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้โอกาสการอยู่รอดขององค์กรดีขึ้น ถ้ายังมี talent มากเท่าไร สถานการณ์รอบตัวเราแย่งเมื่อไร ความเด่นของ talent จะมีชัดเจนขึ้น ประโยชน์ของ talent จะมีชัดเจนขึ้น เศรษฐกิจของประเทศไทยตอนนี้เป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลม เพราะความมั่นคงตอนนี้มันไม่ค่อยดี ยิ่งสถานการณ์ของประเทศเป็นแบบนี้ องค์กรที่มี talent people อยู่ค่อนข้างมาก จะยังมีประโยชน์ เพราะคนเหล่านี้จะไว จะวิ่งหาข้อมูล เก็บข้อมูล เตรียมการไว้เผื่อว่าจะเกิดหนึ่ง เกิดสอง เกิดสาม scenario จะทำอะไร ความอยู่รอดจะเกิด ปรับตัวเก่ง การใช้ทรัพยากรขององค์กรก็เกิดประโยชน์สูงสุด การถ่ายทอดวัฒนธรรมค่านิยมจากผู้นำไปยังผู้บริหารระดับรองลงไป

คนที่ เป็น talent จริงๆ อย่าพยายามไปจัดห้องหุรหุระอะไรให้เขา คนเหล่านี้ไม่ได้สนใจ คนบางคนเข้าใจผิด อยากจะได้คนเก่งไว้ในองค์กร มีห้องประชุมสองชั้น คนเหล่านี้สนใจ focus ที่งาน สิ่งที่เขาทำ

อธิการบดีผมตอนที่เป็นคณบดีศิริราชไปที่ญี่ปุ่น ตอนนั้นเราลงนาม MOU กับโอซาก้าห้องของ professor Watanabe ซึ่งดังมาก ในห้องอยู่กันสามคน มีเก้าอี้ตัวเดียว คอมพิวเตอร์หนึ่งเครื่อง ไม่ได้มีอะไรหุรหุระอะไรเลย แต่เป็น talent group ที่คนแย่งตัวกัน สิ่งหุรหุระไม่ใช่เรื่องที่สำคัญ แต่คนเหล่านี้จะมองการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จุดมุ่งหมาย/เป้าหมาย

- ประโยชน์ต่อหน่วยงาน
 - สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในอยู่ในหน่วยงานระยะยาว
 - หน่วยงานมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องด้วยทีมงานที่มีความสามารถ
 - ลดอัตราเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน เนื่องจากมีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรรุ่นใหม่
 - ลดการสูญเสียเวลาและโอกาสจากการที่บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ

ประโยชน์ต่อหน่วยงาน สามารถจูงใจและรักษาคนที่มีศักยภาพสูงอยู่ในหน่วยงานได้ ถ้าท่านทำ Talent Management ได้ดี ปลายทางคือท่านจะ maintain talent group ได้ หน่วยงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลดอัตราเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน เนื่องจากถ้าท่านทำ Talent Management ท่านจะต้องทำสิ่งที่เรียกว่า talent pipeline ท่านจะมีสายพานการผลิต talent ป้อนเข้ามาเป็นระยะๆ ลดการสูญเสียเวลาและโอกาสจากการที่บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ

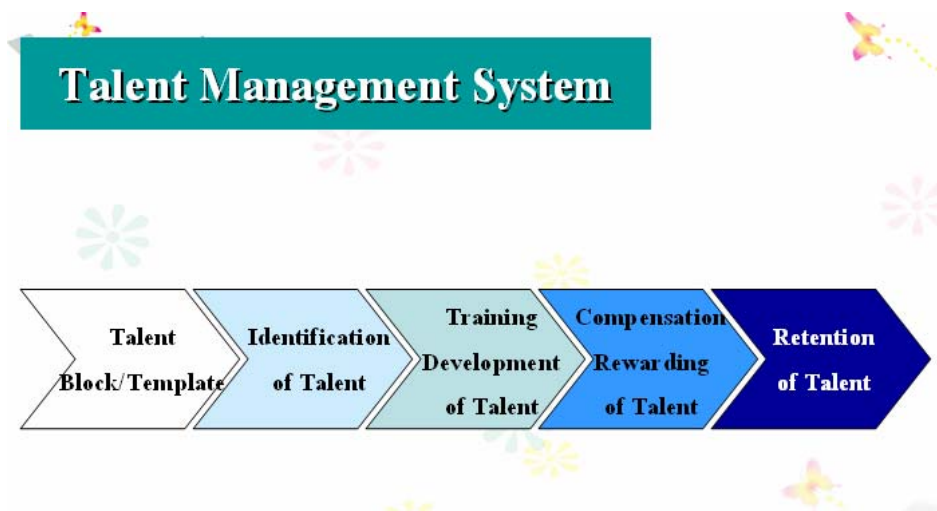
จุดมุ่งหมาย/เป้าหมาย

- ประโยชน์ต่อบุคลากร
 - มีความพึงพอใจในการทำงาน
 - มีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน
 - ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 - ได้รับโอกาสและภารกิจที่ท้าทายความสามารถมากขึ้นอยู่เสมอ

ประโยชน์ต่อตัวบุคคลเอง คนที่เป็น talent ก็พอใจในการทำงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน ที่สำคัญได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตรงนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ talent ไม่เหมือนคนอื่น ข้อสุดท้ายได้รับโอกาสและภารกิจที่ท้าทายความสามารถมากขึ้นอยู่เสมอ นี่เป็น key word อยากจะ keep talent อยู่กับท่าน ให้งานที่ยากๆ ให้งานที่ท้าทาย เพราะถ้าเขายังไม่เสร็จเขาไม่ยอมไป เมื่อไรทำก็สำเร็จ ทำก็สำเร็จ ไม่อะไรให้หนูทำอีกแล้วหรือ ไปหาที่อื่นทำดีกว่าที่มันท้าทาย นี่ผมพูดเรื่อง serious จริงๆ นะ ถ้าเขาเป็น talent จริงๆ งานที่ท้าทายให้ทำ แต่อย่าให้ยากจนสุดท้ายตาย เป็นการท้าทายความสามารถ ความท้าทายเป็นสิ่งที่หนึ่งที่จะดึงให้อยู่ในองค์กร

ระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System)

ในอเมริกา องค์กรที่ keep talent ไปได้มากๆ เช่น Microsoft ของ Bill Gate สิ่งที่เขาทำคือเขาต้องสร้าง software ที่มันดีขึ้น ดีขึ้น ดีขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่มี limit พอทำ Vista ออกมา มันต้องดีขึ้นไปกว่านี้อีก มันเกิดการท้าทาย จะไป มันทำอีกแล้ว ก็ต้องอยู่ทำ ก็จะมีการวิเคราะห์สิ่งที่มีอยู่แล้วมันไม่ดี เพื่อโยนกลับมาให้คนเหล่านี้ ที่คุณทำมันยังไม่ดี มันก็ท้าทายต้องทำให้ดีขึ้นดีขึ้น อันนี้คือ Talent Management System



อันนี้คือ Talent Management System ขั้นตอนมันเริ่มต้นตั้งแต่ step แรก ท่านต้อง identify ว่าจะอะไรคือ template ของคนเก่งขององค์กรของท่าน หลังจากนั้น identify ตัวบุคคล ว่าใครคือคนเก่งขององค์กร pick up คนคนนั้นออกมา train เขาให้เก่งขึ้นไปอีก แต่การ train นี้ไม่เหมือนการ train อันอื่น และหลังจากนั้นต้องสร้างระบบที่จะ retain เขา compensation system แต่คนเหล่านี้เงินไม่ใช่ปัจจัยเดียวและอาจจะไม่ใช่ปัจจัยสำคัญ ที่สำคัญคือ recognition ที่สำคัญคือ trust คนเหล่านี้ท่านเดินไปเถอะ ไปคุยกับคนเหล่านี้ตบหลังเบาๆ ทักทายซักถามเขา เนี่ยผมมีปัญหาย่างนี้ แก้อย่างไรดี เอาคำถามยากๆ ไปให้เขาคิด คนเหล่านี้เขาจะรู้สึกว่าเขามี value อยู่ตลอดเวลาเพราะว่าท่านมาปรึกษา ท่านมาถามโน่นถามนี่ และยากที่สุดคือ retain talent

การสร้างต้นแบบคนเก่ง

ระบบการบริหารจัดการ“คนเก่ง”

การกำหนดต้นแบบ “คนเก่ง”

สร้างต้นแบบ “คนเก่ง” (Talent Block/Template) จากจุดเริ่มต้น

- ใช้จินตนาการ (Imagination) หรือความคาดหวัง (Expect) สร้างต้นแบบที่เป็น “คนเก่ง” ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน (อาจดูต้นแบบ/ตัวอย่างจากองค์กรอื่น)
- ปรับต้นแบบที่สร้างให้สอดคล้อง/เข้ากับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร
- ประเมินและกำหนดลักษณะการทำงานที่เป็น Superior Performance ของต้นแบบ “คนเก่ง”

การจะสร้างต้นแบบคนเก่ง ตอนที่องค์กรท่านเริ่มเกิดใหม่ๆ ยังมองไม่ออกว่าใครคือคนเก่งในองค์กรของเรา ต้องเริ่มจาก imagination ผมอยากย้ำคำว่า imagination เพราะนี่เป็นสิ่งที่ทำให้ประเทศไทยเราล้าหลังกว่าคนอื่น การศึกษาของเราขณะนี้ไม่สามารถทำให้นักเรียนมี imagination

Knowledge มีขอบเขตได้ในระดับหนึ่ง แต่ imagination ไม่เคยมีขอบเขต และบ่อยครั้งที่ imagination นำมาซึ่ง knowledge เมื่อ imagination ไม่มีขอบเขต ก็จะเกิด knowledge ที่ไม่มีขอบเขต ครั้งหนึ่งมีคน imagine ว่าคนจะบินได้ แล้ว 1903 คนก็บินได้ เพราะคนกล้าที่จะมี imagination ว่าคนบินได้

ระบบการบริหารจัดการ“คนเก่ง”

สร้างต้นแบบ “คนเก่ง” (Talent Block/Template) จากจุดเริ่มต้น

- ประเมินและระบุ Underlying Competency ของต้นแบบ “คนเก่ง”
- แทรกคุณสมบัติที่จำเป็นเพิ่มเติม (Necessary Qualification)
- รับรองต้นแบบ “คนเก่ง” โดยผู้บริหาร
- กำหนดต้นแบบ “คนเก่ง”
- นำต้นแบบ “คนเก่ง” ไปใช้งานจริงในองค์กร

ผู้บริหารมาสร้าง **imagination** ว่าคนเก่งของเราควรจะเป็นอย่างไร คาดหวังว่าเขาควรจะมีความสามารถอะไร ระดมสมองกัน แล้วสร้างเป็น **model** ขึ้นมา **model** นี้ต้องไปเชื่อมโยงกับ **vision** ขององค์กร แล้วไปดูว่าถ้าเราได้ **model** อันตัวนี้จะเกิดความสำเร็จขององค์กร พอได้เสร็จเรียบร้อยขั้นตอนที่สอง ต้องไปดูว่า **model** ที่สร้างมานั้นมันเข้ากับ **culture** หรือ **value** ขององค์กรหรือเปล่า ไม่ได้หมายความว่าเราเอา **culture** เป็นตัวตั้งอย่างเดียว มีวัฒนธรรมองค์กรหลายอย่างที่สมควรจะกำจัดออกไป เพราะไม่ทำให้เกิดความก้าวหน้า และขัดขวางความก้าวหน้า แต่มีวัฒนธรรมหลายอย่างที่ควรจะรักษาไว้และทำให้เข้มแข็งขึ้น พอท่าน **imagine** ว่าคนเก่งของท่านควรมีลักษณะอย่างไร มาดูซิว่ามัน **match** กับค่านิยมและ **culture** หรือเปล่า หมายความว่าท่านได้กลั่นกรองว่า **culture** อันไหนที่ควรจะมีไว้ พอ **match** ได้ตอนนี้ หมายความว่าท่านได้คนเก่งและมีแนวโน้มว่าจะทำงานในองค์กรนี้ได้

ขั้นต่อไปคือประเมินและกำหนดลักษณะของงานที่เป็น **superior** หรือ **high performance** กำหนดตัวชี้วัด หน้าที่ที่ท่านเก็บตัวชี้วัด เขาจะรู้ว่าเขาต้องทำอะไร คนในองค์กรก็จะเห็นและเกิดการยอมรับว่าเป็น **high performance** จริง ประเมินแล้วก็ระบุ **competency** ที่คนเก่งจะต้องมี กำหนดลงไปเลย ที่กำหนดลงไปเลยเพราะบางครั้งถ้ายังขาดจะได้พัฒนาเขาได้ หลังจากนั้นก็คือสิ่งที่อาจจะแทรกเพิ่มเติม ง่ายๆ เช่น การพูดได้หลากหลายภาษา อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจองค์กรโดยตรง แต่ถ้ามองคนเก่งของท่านสื่อสารด้วยภาษามากขึ้น เติมลงไปอีกนิดเดียว หลังจากนั้นท่านก็ได้ **template** ของคนที่จะทำให้องค์กรของท่านอยู่รอดได้ คนคนนั้น **match** กับ **culture & value** ขององค์กร คนคนนี้มี **competency** ตามที่ต้องการเรียบร้อยแล้ว คนคนนี้ได้ **add on** สิ่งเสริมแต่งให้เขามีรูปร่างหน้าตาดี มีความสามารถที่ดีกว่า หลังจากนั้นก็ **approve**

ระบบการบริหารจัดการ“คนเก่ง”

สร้างต้นแบบ “คนเก่ง” (Talent Block/Template) จากบุคลากรที่มีอยู่เดิม

- ประเมินและกำหนดลักษณะการทำงานที่เป็น Superior Performance ของต้นแบบ “คนเก่ง”
- ประเมินและระบุ Underlying Competency ของต้นแบบ “คนเก่ง”
- แทรกคุณสมบัติที่จำเป็นเพิ่มเติม (Necessary Qualification)
- กำหนดต้นแบบ “คนเก่ง”
- นำต้นแบบ “คนเก่ง” ไปใช้งานจริงในองค์กร

ถ้าองค์กรของท่านเป็นองค์กรที่มีอยู่แล้ว พอท่านถามก็จะได้คำตอบว่าคนไหนเก่ง คนนี้เก่ง แต่ถ้าท่านได้รายชื่อมา 10 ชื่อไม่ซ้ำกัน เพราะไม่เก่งจริง ท่านอาจจะต้องถามเยอะๆ สุดท้ายได้ตัวรวมมาจำนวนหนึ่ง แล้วเอามาวิเคราะห์ว่าตัวรวมเหล่านั้นเขามีลักษณะอย่างไร สิ่งที่เขาทำมาอย่างไรที่ทุกคนยอมรับว่าเขาเก่ง ท่านก็ตั้งว่าเป็น performance ของคนเก่ง ท่านก็รู้ว่า competency ของเขาเป็นอย่างไร เพิ่มเติมสิ่งที่ท่านต้องการแทรกเข้าไป สุดท้ายท่านก็ได้ model ของคนเก่งตามที่ต้องการด้วย โดยที่เป็นที่ยอมรับในหน่วยงานด้วย

การระบุและค้นหาคนเก่ง

ระบบการบริหารจัดการ“คนเก่ง”

การระบุและค้นหา “คนเก่ง”

- การระบุ “คนเก่ง” ขององค์กร เริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงาน (อาจแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา)
- องค์กรควรกำหนดคุณสมบัติ/คุณลักษณะที่ไม่เพียงต้องการด้วย
- การค้นหา “คนเก่ง” ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ (ผลพลอยได้คือคุณสมบัติ/คุณลักษณะที่ยังขาดเพื่อการพัฒนา “คนเก่ง”

พอท่านได้คนเก่งแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือท่านไปค้นหาคนเก่งในองค์กร การระบุคนเก่งในองค์กร เริ่มต้นท่านต้องกำหนดเป้าหมายเสียก่อนว่าในช่วงนี้องค์กรจะทำอะไร เพราะฉะนั้นคนเก่งในองค์กรช่วงนี้จะต้องมีลักษณะอย่างไร คนเก่งในช่วงนี้อาจจะไม่ใช้คนเก่งในช่วงเมื่อสิบปีที่แล้ว เช่น 10 ปีที่แล้วคนเก่ง computer ก็อาจจะ OK นะ แต่คนอาจจะไม่เห็นความสำคัญ เพราะไม่ได้แข่งขันกันมาก ตอนนี้จะเห็นว่าคนเก่ง IT ทุกคนอยากได้ โดยเฉพาะ system analyst ในช่วง period ตอนนี้จะเห็นว่าองค์กรของเราต้องการคนเก่งแบบใด กำหนดเป้าหมายออกมาก่อน

อีกอันหนึ่งที่อยากจะฝากไว้คือกำหนดคุณสมบัติที่ไม่พึงประสงค์ด้วย เมื่อที่เราพูดแต่ด้านดีอย่างเดียว แต่ทันทีที่ถ้าคนเก่งเข้ามาแล้วเขามีบางอย่างที่ไม่ดี เช่น เราได้คนเก่งมาก แต่ปากนี่นะ ไปที่ตรงไหนแตกยับเยินหมด ปะ จะ ดะ ปากไม่เคยมีหูรูดเลย ไม่เคยใช้ภาษาดอกไม้เลย อาจจะดูว่าอันนี้เป็นคุณสมบัติที่ไม่พึงประสงค์ใหม่ อาจจะต้องยอมไม่เอา ถึงแม้ว่าคนคนนี้จะเก่งมาก

การพัฒนา/ฝึกอบรมคนเก่ง

ระบบการบริหารจัดการ“คนเก่ง”

การพัฒนา/ฝึกอบรม “คนเก่ง”

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพของบุคลากรทำให้ทราบว่า “คนเก่ง” แต่ละคนนั้น ยังขาดความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานด้านใดบ้าง และเป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องเติมเต็มช่องว่างของขีดความสามารถและทักษะของการปฏิบัติงานของ “คนเก่ง” ที่ขาดหายไป เพื่อให้ “คนเก่ง” สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การค้นหาคคนเก่ง ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานปัจจุบันคือ ดู performance ดู competency ของเขา ขณะเดียวกันพของท่าน identify ใครสักคนว่าเป็นคนเก่ง แล้วพอประเมินเสร็จยังขาดอะไร ยังมี gap อะไร นี่คือนี่ที่ท่าน identify training gap ก็ไปพัฒนาเขาขึ้นมา

ในการพัฒนาคนเก่ง identify สิ่งที่เขาขาดไม่ว่าจะเป็นความรู้ความสามารถในการต่างๆ ก็เติมเต็มเพื่อการปฏิบัติงาน แต่การ train คนเก่งหรือ star แตกต่างจากการ train cash-cow มีศัพท์ที่อยู่สองคำในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคล และบ่อยครั้งที่เราใช้สับสนกัน คือ training กับ development สองอย่างนี้แตกต่างกัน

Taining คือการฝึกให้เขามีทักษะในสิ่งที่เขากำลัง perform อยู่ เช่น เราอยากฝึกพยาบาลสักหนึ่งคนที่มีความสามารถในการส่งเครื่องมือผ่าตัด เราก็จัดฝึกอบรมทักษะขึ้นมาให้มี skill มากขึ้น

Development คือการพัฒนาให้มีศักยภาพที่สูงสุด ไม่จำเป็นต้องเป็น skill ที่ทำเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่เขาจะมีความสามารถในการพัฒนาตัวเขาให้สูงขึ้น ไม่ว่าจะ เป็น skill อะไร ถ้าพัฒนาได้ถูกจุด เวลาจะพัฒนา star หรือ talent เน้นที่ development เวลาจะพัฒนา cash-cow เน้นเรื่อง skill คำว่าเน้นไม่ได้หมายความว่า ignore อีกเรื่องหนึ่ง

ระบบการบริหารจัดการ“คนเก่ง”

การพัฒนา/ฝึกอบรม “คนเก่ง”

- การพัฒนา/ฝึกอบรม “คนเก่ง” ต้องมุ่งเน้นให้สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายรูปแบบมากขึ้น เพื่อให้ “คนเก่ง” สามารถโตได้อย่างต่อเนื่อง และก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

- Strategic Choice ในการพัฒนา/ฝึกอบรม “คนเก่ง”

Conformity หรือ Creativity and Innovation

Walt Disney World vs Toyota or 3M (Post-It-Notes)

ในระบบการบริหารจัดการคนเก่ง การฝึกพัฒนาต้องเน้นให้เขาสามารถบริหารจัดการได้หลากหลายรูปแบบมากขึ้น เพื่อให้คนเก่งสามารถโตได้อย่างต่อเนื่องและเกิดประโยชน์กับองค์กร

ในการทำ strategic เรามีคำว่า HRM, strategic HRM เวลาทำ strategic HRM ในส่วนของ training ท่านต้อง identify choice ของการ train ท่านต้องเลือกว่าจะเลือกอะไร

Conformity กับ creativity ในการจะ train คนในองค์กร ท่านมี

strategic choice อยู่ 2 แบบ (1) conformity คือ train ให้เขาทำในสิ่ง

ที่เขาต้องทำให้ได้ (2) creativity & innovation ท่านฝึกให้เขามี

ความสามารถทำในสิ่งที่ท่านยังนึกไม่ออกหรือยังไม่ได้นึกว่าเขาจะไปทำอะไร

ยกตัวอย่าง Walt Disney ใช้ conformity strategy ในการ train คนที่จะมาเป็น

Cinderella ในคนที่จะมาเป็น Snow White คนที่จะมาเป็น Cinderella ของ Walt

Disney ถูก train แบบ conformity ถูกฝึกแบบมั่วลำปาง มองไปข้างหน้า ทำเฉพาะสิ่งที่ฉัน

บอก เพราะถ้าเมื่อไรคนที่จะมาเป็น Cinderella ถูก train แบบ creativity นึกภาพออกไหม

วันนี้สักวันอาจจะเดินแบบไม่ใช่ Cinderella วันหนึ่งอาจจะนั่งกระโปรงสั้นมาเดิน อาจจะเป็น

Snow White ที่ไม่ยอมทรมานฝีปากสีแดง จะเอาสีดำตามแพชั่น งานบางอย่าง ธุรกิจบางอย่าง

ต้อง train แบบ conformity

แต่ธุรกิจจำนวนไม่น้อยต้องการ train แบบสร้าง creativity & innovation ขอ

อนุญาตยกตัวอย่าง 3M เมื่อ 20 กว่าปีที่แล้ว 3M ในอเมริกา เกิดมีความคิดขึ้นมาว่าธุรกิจของ

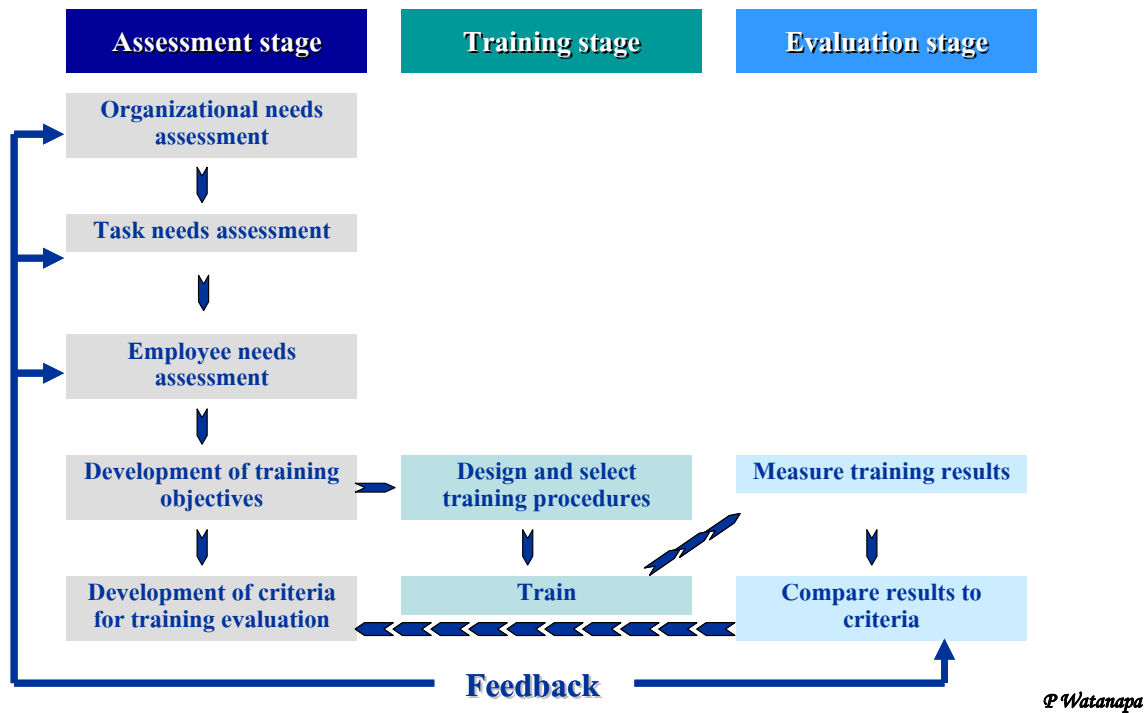
เขาเกิดการแข่งขัน เขามองว่าจะมี threat ขึ้นในอนาคต เขาอยากสร้างธุรกิจอะไรสักอย่างหนึ่ง

ก่อให้เกิด long term profit ให้กับ 3M เมื่อเกิดความคิดนี้ก็โยนให้กับ HR department ค้นหาทางไปสร้างกลุ่มคนสักกลุ่มหนึ่งที่ช่วยมาตอบโจทย์พวกนี้ได้ สิ่งที่ HR ทำคือจัด training แต่ training ที่เขาจัดเป็นการ training เรื่อง research methodology, การตั้งคำถามวิจัย, การวิเคราะห์ข้อมูล, การทำ market survey อะไรที่ไม่ใช่เป็นเรื่องเฉพาะแล้วเขาก็ได้กลุ่มคนมากกลุ่มหนึ่ง ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้เดินไปเห็นน้ำก็ตั้งคำถามวิจัยได้ เดินไปเห็นแก้วก็คิดคำถามวิจัยได้ คือคิดได้สาระพัด นอกจากคิดคำถามการวิจัยได้แล้วยังมี methodology ในการหาคำตอบได้ หลังจากนั้นกลุ่มพวกนี้ก็ถูกเชิญเข้ามา CEO ก็ให้แบ่งเป็นกลุ่มแข่งกัน มีรางวัล โจทย์คือให้สร้าง product สักหนึ่งอย่างที่จะสร้าง long term profit ให้กับ 3M ทีมทีมหนึ่งก็วิ่งเข้าไป survey ในตลาด วิ่งเข้าไปหาพวกเลขานุการทั้งหลาย ในสมัยนั้นเลขานุการทั้งหลายต้องใช้ notebook คือสมุดปก 20 ปีที่แล้วเป็น note book ที่เป็น organizer นัดหมายอะไรก็จะจดๆ ท่านนี้ภาพออกใหม่ครับว่าจะเกิดอะไรขึ้นระหว่างต้นปี กลางปี กับปลายปี สมุดมันจะหนาขึ้นๆ มีอะไรก็เสียบ งานที่ผ่านไปแล้วควรจะถอดทิ้งก็ไม่ได้ ถอด เพราะต้องการจะเก็บ record พอถึงกลางปีก็เริ่มปอง ถึงปลายปีก็เริ่มปลิ้น คือมีกระดาษแทรกๆ ถ้าไม่เปิดมองไม่เห็น เจ้าหน้าที่บอกว่าพุงนี้ให้เตือนนะ จะไปประชุม เลขอาจจะไม่ทันคิด ถ้าไม่เปิดแล้วมองไม่เห็น

กลุ่มพวกนี้เป็นเป้าหมายใหญ่ กลุ่มพวกนี้ปัจจุบันมีปัญหาอะไรบ้าง มีระบบในการไปหาข้อมูล จนเขา identify ได้ว่าคนเหล่านี้ suffer จากอะไร หลังจากนั้นเขาก็ใช้สิ่งที่เรียนมา innovation creativity นี้แหละ มาสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา คือสิ่งที่เรียกว่า post-it note เราเคยใช้ ท่านนี้ภาพออกใหม่ว่ามันสร้าง long term profit ได้อย่างไร มาบ๊อบเจ้าหน้าที่จะเขียนบนกระดาษนี้ กระดาษก็จะดึงออกได้อย่างง่ายดาย กระดาษก็จะมีกาวอยู่ข้างหลัง

ไม่ใช่สอนแค่นี้แล้วขาย แต่สอนวิธีการใช้ post-it note แปะให้อยู่ในระดับสายตา ทันทีที่เจ้านายเดินเข้ามาบ๊อบมองปรืดเดียวก็รู้ว่ามันมีอะไรที่ยังค้างอยู่ รู้เลยว่างานไหนที่ยังไม่ได้ทำ และเขา train ต่อว่าใช้เสร็จแล้วดึงออกขยำทิ้ง ทุกครั้งที่ทิ้งก็ต้องใช้แผ่นใหม่ ก็เกิด long term profit เขาฉลาด เขาไม่เคยสอนให้ลบ เขาแนะนำว่าอย่าลบ เพราะถ้าลบเดี๋ยวมันจะไม่ชัด ต่อมาเขาก็พัฒนาให้มีหลากหลายสีตามความรีบด่วน post-it note เป็นสิ่งที่ได้รางวัล อันนี้เป็นตัวอย่างให้เห็นว่า**การพัฒนากลุ่มคนเก่งจะเน้นเรื่องการสร้างสรรค์ idea ใหม่ๆ การสร้างนวัตกรรม** ถ้าท่านอยากจะ train talent อย่าไปฝึกให้เขานับ bank เลย ฝึกให้เขา

คิดดีกว่าว่าทำอะไรจะให้ bank ได้ accurate และใช้เวลาสั้นที่สุด โยนโจทย์แบบนี้ดีกว่า
มันท้าทายเขา



อันนี้เป็น system ของการ training โดยทั่วไป เป็นสิ่งที่เป็นมาตรฐาน ในการ training จะแบ่งเป็น 3 stage บ่อยครั้งที่เราทำโดยไม่ได้ดู เรา jump เข้าไปที่ training stage โดยที่ไม่ได้ทำ assessment stage ก่อน train ท่านต้องถามตัวเองเสียก่อน อยากจะ train คน จุดประสงค์คืออะไร จุดประสงค์องค์กร จุดประสงค์หน่วยงาน จุดประสงค์ตัวบุคคล สองอย่างนี้ได้จากการ assess องค์กร อย่างนี้อาจจะได้มาจาก appraisal system หลังจากนั้นท่านก็มา กำหนด objective ของการอบรม ตรงนี้แหละ strategic choice จะมาตรงนี้ objective เรา ต้องการ train คนแบบ Cinderella ห้ามคิดอย่างอื่น หรือเราต้องการ creativity หลังจากนั้น กำหนด evaluation criteria กำหนดตั้งแต่ต้นก่อนที่จะไป conduct training สุดท้ายใน ระยะยาวกลับมาประเมินผลว่ามัน serve need ทั้งหมดแล้วหรือยัง training ที่มีประสิทธิภาพ ควรจะทำให้ครบตามนี้

ค่าตอบแทนและการให้รางวัล

ระบบการบริหารจัดการ“คนเก่ง”

การให้ค่าตอบแทนและการให้รางวัล “คนเก่ง”

- การให้ค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่ “คนเก่ง” ควรได้รับการออกแบบให้มีความแตกต่างและมีความยุติธรรมสำหรับกลุ่ม “คนเก่ง” ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญ และสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรมากกว่าบุคลากรทั่วไป
- รางวัล ควรครอบคลุมทั้ง การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) และการได้สิทธิประโยชน์ (Incentive)

คราวนี้มาพูดถึงเรื่องค่าตอบแทน ตรงนี้เป็นเรื่องที่ยุ่งยาก ผู้บริหารหลายท่านไม่กล้าตรงนี้ การให้ค่าตอบแทน ให้รางวัลคนเก่ง ต้องออกแบบให้มีความแตกต่าง มีความยุติธรรมสำหรับกลุ่มคนเก่งที่มีความสำคัญและสร้างคุณค่าให้องค์กร ต้องให้อย่างสอดคล้องกับความเก่งที่เขาทำ ประโยชน์ให้กับองค์กร บ่อยครั้งที่ Talent Management ไม่เกิดในภาครัฐ ภาคเอกชนเขาทำ เขากล้าให้ เช่น เงินเดือนผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยสูงกว่านายกรัฐมนตรี ทันทีที่ identify talent เขากล้าให้ **สำคัญคือเมื่อไรเอา Talent Management เข้ามาผู้บริหาร ต้องกล้าให้เงินเดือนเขาแตกต่าง** เมื่อไร mix เข้ามาอยู่ใน scale เดียวกัน ไปแน่นอน เขาอาจจะไม่ได้รู้สึกว่าเขาเป็น talent รางวัลควรครอบคลุมส่วนที่เป็น recognition และ incentive ไม่เฉพาะ incentive ในรูปเงินอย่างเดียว トラバได้ที่ท่านไปถามความเห็นเขา โยนโจทย์ยากๆ ขอให้เขาให้ข้อคิดเห็นมา ท่านดึงเขาอยู่ได้เพราะเขารู้สึกว่าเขามีคุณค่ากับองค์กร talent group ต้องการความรู้สึกว่าเขามีคุณค่าต่อองค์กร

การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร

ระบบการบริหารจัดการ“คนเก่ง”

การรักษา “คนเก่ง” ให้อยู่กับองค์กร

- การทำให้ “คนเก่ง” มีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กรนั้น เป็นงานที่ยากกว่าการรักษาบุคลากรอื่น ๆ มาก เพราะ
- การแย่งชิงตัว “คนเก่ง” ระหว่างองค์กร
- “คนเก่ง” มักเปลี่ยนงานง่ายและย้ายที่ทำงานบ่อย
- สิ่งสำคัญคือ ต้องเข้าใจอะไรคือสิ่งจูงใจ “คนเก่ง”

การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร การทำให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร นั้นยาก นี่คือธรรมชาติปกติของการแข่งขันในปัจจุบันเพื่อความอยู่รอด talent group เป็นกลุ่มที่ถูกดึงตัวมากที่สุด ดึงตัวกันแบบหน้าตักใจเมื่อเห็นตัวเลข พวกที่อยู่โรงพยาบาลจะรู้ว่าเรา loss อาจารย์ loss พยาบาลที่เก่งๆ ที่มีความเป็น talent อยู่ในตัวออกไป อนาคตก็มีภาครัฐดึงกลับมา จากเอกชน

คนเก่งมีธรรมชาติชอบเปลี่ยนงาน ผู้บริหารที่อยากจะ keep talent เอาไว้ต้องมองให้ออกว่า talent ของท่านต้องการอะไร และพวกนี้ fluctuate มาก วันนี้อาจจะรักองค์กรมาก พรุ่งนี้ไปแล้ว แต่ไม่ใช่ว่าจะต้องเอาใจกันมากเป็นพิเศษ อย่าลืมนะคนอื่นเขามอง ท่านต้องรู้สถานการณ์ว่าธรรมชาติของ talent เขาเปลี่ยนงานง่าย เมื่อไรที่รู้สึกว่าเขาไม่ได้อยู่ในวง บางทีเอาใจสารพัด ก็ยังไปอีก ลืมอย่างเดียวคือไม่ได้ให้คือไม่ได้ให้งานยากๆ มันไม่เกิดการ challenge ไม่ได้เกิดการเรียนรู้ สิ่งที่สำคัญที่ต้องเข้าใจคืออะไรคือสิ่งจูงใจ

ปัจจัยในการ keep คนให้อยู่ในองค์กร 9 ประการ

ปัจจัย	นิยาม/ความหมาย
Compensation System	ระบบบริหารค่าตอบแทน (เงินเดือน ค่าเวร ค่าตอบแทน อื่นๆ)
Benefit & Welfare	สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่างๆ
Workload & Flexible Working Pattern	ภาระงาน และลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น
Workplace	สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
Career Path (Development)	ความก้าวหน้าในอาชีพ/วิชาชีพ
Pride (Self & Organization)	ความภาคภูมิใจ ในตน (รู้ว่าได้ทำประโยชน์ให้องค์กร มีศักดิ์ศรี) และในองค์กร
Recognition & Respect	การได้รับการยอมรับ และเคารพ/นับถือ
Opportunity to Learn, to be Trained and Developed	โอกาสที่จะได้เรียนรู้ ได้รับฝึกอบรม/พัฒนา
Fairness	ความยุติธรรม
Facility Accessibility	การเข้าใจเครื่องมือ-เครื่องใช้ หรืออุปกรณ์ที่จำเป็น
New Challenges	ความท้าทายใหม่ๆ

Compensation system ตรงไปตรงมาไม่ว่ากลุ่มไหน แต่ talent group อาจจะ sensitive กับความ unfair เขาอาจจะไม่ได้มองว่าเงินเขาเยอะไม่เยอะ Professor ท่านหนึ่งที่ Philadelphia เป็นคนเก่งมาก เป็น Nobel Prize Candidate ทุ่มงานเก่งขาลิ้น ถีบจักรยาน สมณะมาก เงินที่ได้มาก็ไม่ค่อยได้ใช้ แต่ถ้าเขารู้สึกว่า unfair เช่น อยู่ๆ คนอีกคนหนึ่งที่ไม่ค่อยได้ทำงาน แต่ได้ค่าตอบแทนเยอะๆ ถูกเอาใจมากกว่า คนเหล่านี้อาจจะรู้สึก และเมื่อไรเริ่มรู้สึกจะยุ่ง

Benefit & welfare บริการสิทธิประโยชน์ในปัจจุบันกลายเป็นเรื่องสำคัญ บางองค์กร loss talent เพียงเพราะไม่มีที่จอดรถให้ ฉันไปจอดที่อื่นดีกว่า

Workload & flexible working pattern ลักษณะงาน การทำงานที่ยืดหยุ่น คนที่เป็น talent group ไม่ชอบอะไรที่ rigid มันอึดอัด ชอบอะไรที่ flexible อย่าไปตั้งกฎเกณฑ์ว่าต้องมารูดบัตร 8 โมงเช้า สี่โมงเย็น ตราบใดที่งานมีมาเรื่อยๆ ก็ OK เพราะคน

เหล่านี้บางที่ทำ internet อยู่ที่บ้านตอนตีสอง มี idea กระดูตขึ้นมาตอนนั้นแล้วมันต่อเนื่อง มัน ทำหาย เขาทำที่ไหนก็ได้ ขออย่างเดียวให้ output และ result เกิดขึ้น อย่าไป limit working pattern กับคนเหล่านี้จนเกินไปว่าต้องมานั่งใน office

Workplace สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เป็น healthy workplace ลองไปดู indication ของการเป็น healthy workplace ว่ามีอะไรบ้าง

Career Path & Development ความก้าวหน้าในวิชาชีพ คนเหล่านี้ อยากรู้ต้องให้เห็นความก้าวหน้า

Pride ความภาคภูมิใจเป็นเรื่องที่สำคัญของ talent ความภาคภูมิใจว่าเขามีคุณค่าแก่องค์กร 3-4 ปีที่แล้วทีมศิริราชไปเยี่ยมที่ Mayo Clinic เราแปลกใจมากเพราะในเมือง Rochester อากาศหนาวสาหัส 8 เดือนใน 1 ปี หนาวจนคนเขาไม่เดินถนน ตึกต่างๆ มีทางเชื่อม เป็นเมืองที่มีตึกมากกว่าสว่าง เมืองก็ไม่ใหญ่ ยังไม่ถึงเกียร์สองก็ออกนอกเมืองแล้ว ร้านอาหารก็ไม่ค่อยมี สถานที่เที่ยวก็ไม่มี แต่ทำไมคนเก่งๆ อยากรมาอยู่ที่ Mayo Clinic ทั้งๆ ที่แพทย์ของ Mayo Clinic ได้รับเงินเดือนไม่ถึง 70th percentile ของอัตราค่าตอบแทนในอเมริกา เราถามว่าเขาทำอย่างไรถึงให้คนเหล่านี้อยู่ Chief ของ HR department เล่าให้ฟังว่าความที่คนเหล่านี้ภูมิใจว่าเขาเป็น staff ของ Mayo Clinic และศิริราชสร้างตรงนี้มาก ศิริราชสร้างอยู่ตลอดเวลาว่าจงภูมิใจเถอะท่านอยู่ในโรงพยาบาลของประเทศไทย เราเป็นโรงพยาบาลของประเทศไทยจริงๆ คนไทยทุกคนที่เจ็บป่วยยากไร้เข้ามา รพ.ศิริราชเราดูแลเขาอย่างเต็มที่ การสร้างสิ่งเหล่านี้มันสร้างความภาคภูมิใจที่จะอยู่ ตรงนี้จะเป็นตัว attract talent ที่สำคัญ ทรายบิตที่เขาภูมิใจว่าฉันอยู่ในองค์กรที่น่าภูมิใจ เขาอาจจะไม่ไป ทั้งที่องค์กรอื่นอาจจะชวน เขาไม่ไป

Recognition & Respect ตรงนี้สำคัญ talent ต้องการ recognition

Opportunity to learn, to be trained, to be developed

โอกาสที่จะเรียนรู้ อย่าละเลยโดยเด็ดขาดที่จะส่งคนเก่งไปฝึกต่อ อย่าไปคิดว่าเขาเก่งแล้วให้โอกาสคนอื่นไปเรียนบ้าง บ่อยครั้งที่เรามักจะคิดแบบนี้ คนเก่งก็เลยไม่มีโอกาสได้ไป คราวนี้เขาไปเอง ไปเลย ถ้าทรายบิตเขาอยู่แล้วเขาได้เรียนรู้ เขาจะอยู่ ขอพูดถึงคนคนหนึ่งศิริราช ผมมีแนวโน้มจะ loss คนคนนี้ เพราะเรายังไม่ได้ให้โอกาสเขาไป train แล้วเขาไปหาโอกาสที่จะไป train ซึ่ง train ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงไปเรียนหลักสูตร แต่เขาอยากไปหาประสบการณ์ ไปเรียนรู้

เพิ่ม เรียนรู้อะไรใหม่ๆ ที่มีโอกาสได้ทดสอบสมมติฐานที่เขาอยากจะทำและอยากจะทำพิสูจน์ เพราะฉะนั้นต้องให้ opportunity to learn ไม่อย่างนั้น talent ไม่อยู่

Fairness ความยุติธรรม

Facility Accessibility อาจจะไม่ใช้เรื่องใหญ่แต่ก็สำคัญ มี talent คนหนึ่ง เก่งมากเลย แต่ไม่มีคอมพิวเตอร์ให้ คิดดูแล้วกันในโลกยุคนี้เกิดอะไรขึ้น

New Challenges โยนความท้าทายเข้าไป อย่าให้เขาอยู่แบบสองเดือนที่แล้วก็อยู่แบบนี้ มีแนวโน้มเดือนที่สามจะไป ท่านไม่ต้องกลัวคนเหล่านี้ไม่เหมือนคนอื่น คนบางคนให้งานใหม่มาจะลาป่วย หรือโกรธลาออก งานเยอะเหลือเกินลาออก talent จะกลับกัน อย่าโยนงานที่เป็น routine ให้งานที่ทำทายความสามารถของเขาใหม่ๆ อยู่เรื่อยๆ **ทุกครั้งที่ท่านให้สิ่งใหม่ๆ ไปท่านจะได้อะไรกลับมา ท่านให้สิ่งใหม่ๆ ไป แพล็บเดียวคนเหล่านี้จะไปเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ และเมื่อไรที่เขาได้ทำงานใหม่ๆ เขาจะเริ่มหา innovation** สำหรับงานที่เขาทำ ท่านได้กำไรแล้ว เมื่อไรที่เขาทำได้ดีแล้ว ย้ายงาน เอาคนอื่นที่เก่งในเรื่อง training แต่ไม่เก่งในการเป็น star มารับงานไปทำต่อ คนนี้ไปสร้างงานใหม่ๆ เขาเองเขาก็สนุก เพราะทุกครั้งที่ย้ายงานเขาจะได้พิสูจน์สมมติฐานที่เขาตั้งขึ้นว่าเขาคิดอะไรใหม่ๆ แล้วมัน work หรือไม่ พอ work ปุ๊บพวกนี้ภูมิใจ สนุก ต้องเข้าใจนิสัยของพวก talent

สิ่งที่ท้าทายในการขับเคลื่อนและผลักดัน

Talent Pipeline

- การที่องค์กรจะสามารถเติบโตก้าวหน้าท่ามกลางการแข่งขัน จำต้องมีกระบวนการและกลไกที่สร้าง “คนเก่ง” อย่างต่อเนื่อง และคง “คนเก่ง” ให้อยู่ในองค์กรนานที่สุดเท่าที่จะทำได้ กระบวนการและกลไกต่าง ๆ เหล่านี้ เรียกว่า TALENT PIPELINE
- Talent Pipeline ประกอบด้วย HR Management Activities ที่ถูก ออกแบบเพื่อกลุ่ม “คนเก่ง”

การที่องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าในท่ามกลางการแข่งขันจะต้องมีกลไกที่จะสร้างคนเก่งอย่างต่อเนื่อง เรียกว่า **Talent Pipeline** ทำไมต้องมี talent pipeline เพราะธรรมชาติของพวก talent เขามีแนวโน้มที่จะไม่อยู่กับเราไปตลอด วันใดวันหนึ่งอาจจะไป ทันทีที่ไปต้องมีคนอื่นแทน **ท่านต้องสร้าง ต้องมีกระบวนการตลอดเวลา** **ผู้บริหารต้องมองตลอดเวลาว่าใครมีศักยภาพ** talent ไม่ใช่มองเมื่ออายุ 55 มองตั้งแต่ 30 ตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน อย่าไปเที่ยวบอกใครว่าเขาเป็น talent ความเป็น talent จะหายแว็บไปทันที บางทีเกิดภาพลวง อัดตามันจะขึ้น ท่านมองออกว่าใครมีแนวโน้มเป็น ลองมอบหมายงาน การพิสูจน์โดยการโยนงานให้ทำ ใช้ AIC อย่าใช้ control ใหม่ๆ อาจจะใช้ influence ให้เขาลองไปทำ แล้วท่านจะเริ่มมองเห็นความเป็น talent ของเขาขึ้นมาทันที

Talent Pipeline



Talent pipeline คือ HR Management Activities ทั้งหมด ครอบคลุมตั้งแต่การ
รับไปถึงการพัฒนา การให้ reward การ retain รวมทั้งระบบการประเมิน

คนที่เป็ น talent ควรจะถูกประเมินในลักษณะที่แตกต่างจากคนอื่นที่เป็ น non-talent

ในศิริราชมีคนที่เป็ น blue collar ต้องรู้ดื่ บั ตร เช็ คเวลาเข้าออก แต่สำหรับการประเมิน
การทำงานของ talent group เขาไม่ได้ดูเวลาทำงานเข้าออก ควรจะดูที่ผลงาน คุณภาพของ
ผลงาน performance appraisal system อาจจะต้องแตกต่างไปจากกลุ่มอื่นๆ

ประสบการณ์ของศิริราช

- วัฒนธรรมองค์กรที่ต่อเนื่องยาวนานมากกว่า 100 ปี วัฒนธรรมที่ทำให้คนในศิริราชรักดีต่อองค์กร และมีความสุขกับการ “ให้”
- ความเชื่อที่ว่า “ทรัพยากรบุคคล” คือทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดของศิริราช และ การพัฒนาศิริราชให้ยั่งยืนต้องเริ่มจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ทรัพยากรบุคคลเป็นศูนย์กลางการพัฒนา)
- การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ครั้งสำคัญเมื่อปี พ.ศ. 2543
- กองทุนต่างๆ ที่ให้ค่าตอบแทนเพิ่มเติมแก่ผู้ทำประโยชน์ให้กับองค์กร และกองทุนมีให้ทุนระดับ 2 เพื่อ “คนเก่ง”
- การกำหนดเงินเดือนของบุคลากรที่แปรตามความสามารถและศักยภาพ
- การพัฒนาบุคลากรที่อยู่ใน Talent Pipeline (CEO Project etc.)
- การมอบหมายงานที่ท้าทายและยาก ให้กับ “คนเก่ง” รวมทั้งการย้าย/เปลี่ยนงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น
- การสร้าง Career Ladder ให้กับ “คนเก่ง”

ถ้าถามว่า 7 ปี ที่อยู่อยู่กับทรัพยากรบุคคลของศิริราชผมมองอย่างไร **ตอนนั้น**

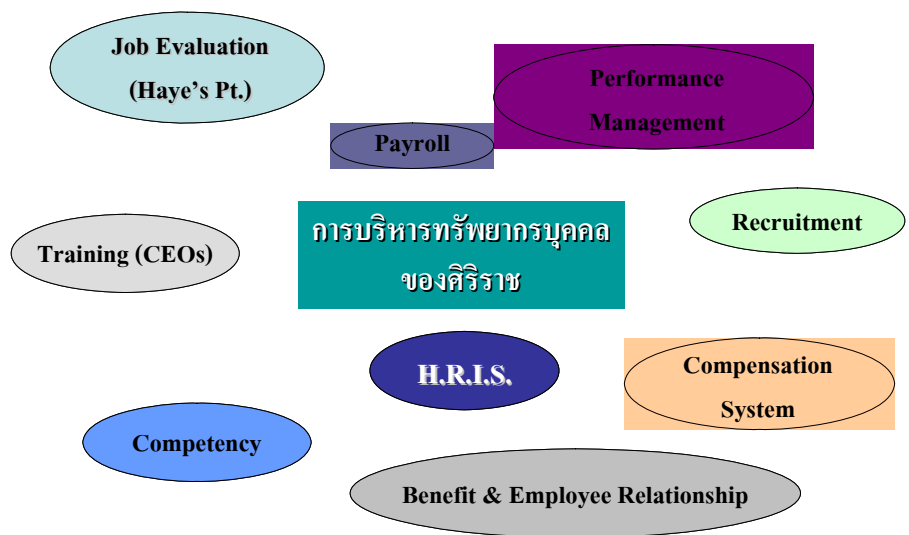
Talent Management ไม่ใช่คำที่พวกเรารู้จัก แต่เมื่อมองย้อนหลัง concepts หลายอันที่เราใช้มันเป็น concepts ของ Talent Management แต่เราทำตอนนั้นเพราะเรารู้สึกว่าศิริราชมีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่อเนื่องยาวนานมากกว่า 100 ปี วัฒนธรรมที่ทำให้คนในศิริราชจงรักภักดีต่อองค์กร และมีความสุขกับการ “ให้” เชื่อว่าคนในองค์กร เหนื่อยไม่ว่าถ้าตราบใดให้แล้วผู้รับมีความสุขจากการรับ บางทีมันเป็น reward ที่เกินกว่าที่เราจะพูด สิ่งเหล่านี้ทำให้เรามองว่าถ้าจะบริหารคนเก่งๆ ควรจะเน้นเรื่องของการให้

พอเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ผมเหนื่อยมากเวลาไปพบกับคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมหิดล จนผมต้องใช้ concept give & get มหิดลไปไม่รอดถ้าทุกคนคิดแต่ get แต่ไม่ give และมหิดลก็อยู่ไม่ได้ถ้าเอาแต่ give ไม่ get **ทุกคนต้อง balance ระหว่าง give &**

get ตรงนี้ถ้าเรามองออกว่าคนในองค์กรของเรามีลักษณะ **give & get** และมีความสุขกับการ **give** ด้วย ท่านจะมีวิธีการบริหารแบบ **Talent Management**

ตลอดหลายปีที่ผ่านมาเราเชื่อว่าทรัพยากรบุคคลคือทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดของศิริราช และการพัฒนาศิริราชให้ยั่งยืนต้องเริ่มจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ทรัพยากรบุคคลเป็น ศูนย์กลางการพัฒนา)

การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ครั้งสำคัญเมื่อปี พ.ศ. 2543 ตอนที่เราปรับระบบ เราหยิบเรื่องต่างๆ เหล่านี้เข้ามาใช้ในศิริราช และเราเริ่มเห็นกลุ่มคนที่เรียกว่า **talent group** เรานำเริ่ม **implement** อะไรที่เหมือนกับ **Talent Management** เข้าไปใช้เมื่อปีที่แล้ว เรามีโครงการ **CEO รุ่นที่ 3** เรามีโครงการนี้มา 3 รุ่นแล้ว เราจับมือกับ ม.อัสสัมชัญ กลุ่มแรกเราส่งหัวหน้าภาควิชา กลุ่มที่สองรองหัวหน้าภาควิชา กลุ่มที่สามเราส่ง **talent people** เป็นกลุ่มแรกที่มีพยาบาล 5 ท่าน มีเภสัชกร เป็นกลุ่มแรกที่ไม่ได้มีเฉพาะแพทย์ เพราะเราเริ่มมองว่าองค์กรอยู่ไม่ได้ถ้ามีแต่แพทย์เก่ง เราจำเป็นต้องมี **clone** มีกลุ่มของคนที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ เราเริ่ม **identify** กลุ่มที่เรียกว่า **talent group** ใน **model** ของเราและเริ่มส่งคนเหล่านี้ไปพัฒนา



@Watanapa

สรุปและข้อพึงระวัง

- การที่องค์กรจะสามารถดำเนินการบริหารจัดการ “คนเก่ง” (Talent Management) ได้ ผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นความสำคัญ (Buy in) สนับสนุนและผลักดันอย่างจริงจัง (กล้าที่จะทำ)
- การบริหารจัดการ “คนเก่ง” (Talent Management) เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง (Talent Pipeline) และมีการทบทวนปัจจัยต่างๆ เป็นระยะๆ
- การออกแบบ Human Resource Management Activities ของ “คนเก่ง” มักต้องพิจารณาออกแบบให้ต่างจากบุคลากรอื่น
- การออกแบบ ต้นแบบ “คนเก่ง” (Talent Block/Template) ต้องสอดคล้องกับ จุดประสงค์/เป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ได้ “คนเก่ง” ที่องค์กรต้องการ
- การระบุและค้นหา “คนเก่ง” ต้องมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ “คนเก่ง” ที่แท้จริง
- คุณสมบัติของ “คนเก่ง” ต้องมีการทบทวนเป็นระยะๆ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว “คนเก่ง” จึงต้องเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามแผนกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- ผู้บริหารต้องสื่อสารให้บุคลากรขององค์กร เข้าใจในหลักการบริหารจัดการ “คนเก่ง” (Talent Management) เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาระหว่าง “คนเก่ง” และบุคลากรอื่น (Talent & Non-talent)
- บุคลากรในองค์กรที่ไม่ใช่ “คนเก่ง” ต้องมีโอกาสดำเนินการพัฒนาเช่นกัน เพื่อให้บุคลากร ได้รับรู้ถึงการให้ความสำคัญขององค์กรกับบุคลากร
- การพัฒนา “คนเก่ง” ต้องครอบคลุมมิติด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เกิด “คนเก่ง ที่เป็นคนดี”
- อัตราค่าตอบแทนของบุคลากร ควรเป็นความลับ เพื่อป้องกันการไม่พอใจ “คนเก่ง”

**A Major Role of Leadership is to be
The Architects and Caretakers of the Corporate Culture**