

คาถามัดมัดใจคนเก่ง...ให้อยู่กับองค์กร

*****ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ**

นักสื่อสารกลยุทธ์แบบบูรณาการ

dr.photj@gmail.com

ท่ามกลางกระแสของการแข่งขัน ในปัจจุบันที่เรื่องของ การโยกย้ายของบุคลากรกลายเป็นเรื่องปกติ มีการดึงตัว ทั้งด้วยข้อเสนอที่เป็นตำแหน่ง ค่าตอบแทน หรือ โอกาสที่ดีกว่า รวมถึงปัจจัยมากมายที่ทำให้คนเก่ง มีฝีมือเปลี่ยนองค์กรกันอยู่บ่อยๆ เป็นคำถามที่ค้างคาอยู่ในใจของผู้บริหาร ว่าเพราะเหตุใดองค์กรจึงไม่สามารถดึงดูดคนที่มีความรู้ ความสามารถ ที่ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรเอาไว้ได้ การมอบโอกาส เงื่อนไข ผลตอบแทน ความก้าวหน้า เป็นสิ่งที่จำเป็นหรือเท่าใดจึงจะเหมาะสมเพียงพอ

ทำไมองค์กรจึงมัดใจคนเก่งไว้ไม่อยู่

คงไม่ใช่เรื่องแปลกอีกต่อไป หากพบว่าในองค์กรแต่ละปีมีผู้บริหารหรือพนักงานที่มีศักยภาพสูงลาออกเป็นจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 – 10 ต่อปี / พนักงานหรือผู้บริหารขององค์กรได้รับการแต่งตั้งด้วยตำแหน่งหรือเงื่อนไขที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น / บุคลากรที่มีอยู่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงขององค์กรได้ทั้งหมด / องค์กรต้องเลือกคนที่องค์กรยังไม่อยากได้นักแต่อยู่ระหว่างหาคนที่ต้องการอย่างสมบูรณ์แบบไม่ได้ / การไม่สามารถหาคนมาทดแทนตำแหน่งที่ขาดหายไปได้หากมีการเกษียณหรือลาออก / องค์กรมีความล้มเหลวเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง การให้ผลตอบแทนและการพัฒนาศักยภาพให้กับพนักงานน้อยกว่าที่ควรจะเป็น เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งบอก

เหตุได้ไม่น้อยเลยว่า องค์กรมีความละเอียดในการบริหารคนเก่งอย่างจริงจัง ซึ่งส่งผลต่อการอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

แผนงานบริหารคนเก่งที่องค์กรต้องการ

องค์กรจะมีแผนงานในการจัดการให้คนเก่ง เหล่านี้อยู่กับองค์กรระยะยาวได้อย่างไร ขณะเดียวกันเมื่อเขาเหล่านี้จากไป องค์กรมีแนวทาง แผนการรับมือ การส่งต่องาน ให้กับผู้ที่อยู่หรือมาแทนที่กันอย่างไร เหล่านี้คือคำถามที่อาจเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า กับหลายองค์กร

โดยทั่วไปแล้ว การบริหารจัดการกับคนเก่งจะเป็นเรื่องที่แต่ละองค์กรให้ความสำคัญน้อยกว่าเรื่องอื่น อาจมองว่าการเกิดปัญหามีโอกาสน้อยกว่ากลุ่มอื่น

กระบวนการของคนเก็บนับตั้งแต่การคัดสรรจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่หาได้ยากในสาขานั้นๆ การพิจารณาการศึกษา ประสบการณ์ ผลงานที่ผ่านมา เครือข่าย การสรรหาว่าจ้าง การบันทึกความเห็นของหัวหน้างานแต่ละระดับ การกำหนดทิศทางการก้าวหน้า การพัฒนาศักยภาพทั้งในสายตรงและงานสืบเนื่อง ต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่ การวางตัวผู้ที่ทดแทน รวมถึงเงื่อนไขผลตอบแทนต่างๆ ที่ผันแปรกับตลาด

เหล่านี้นับเป็นกระบวนการสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการสำหรับรองรับคนเก่ง ที่ต้องมีแผนและกระบวนการรองรับ

กลยุทธ์การจัดการกับคนเก่ง

การดึงศักยภาพให้เกิดสูงสุดต่อองค์กร เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับพนักงานทุกคน โดยเฉพาะในกลุ่มของคนเก่ง ที่ผู้บริหารแต่ละระดับต้องมีส่วนในการกำหนดแนวทาง / พัฒนา / และนำศักยภาพแต่ละทางที่มีให้สอดคล้องกับลักษณะงานและการเชื่อมโยง โดยประเมินถึงทิศทางในอนาคต กรอบสถานการณ์ ควบคู่ไปกับการประเมินศักยภาพของคนเหล่านั้นในอนาคตเช่นกัน

การพิจารณาเลือกสรรคนเก่งในองค์กร การที่องค์กรสามารถจำแนกศักยภาพที่แตกต่างของพนักงานให้รู้ว่าใครมีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ มูลค่า ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน หรือผู้บริหารที่เป็นคนเก่งออกมาได้ เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่น้อย โดยต้องสามารถจำแนกได้ว่า ภายใต้อำนาจของโครงการ ชำนาญงานนั้น อยู่นอกใต้แรงผลักดัน หรือศักยภาพของพนักงานคนใด

การกำหนดแผนการพัฒนาคนเก่งอย่างเหมาะสม การจัดทำแผนที่แผนผัง ของคนเก่งด้วยการจัดวาง สำหรับอนาคต สร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในระยะยาว แต่สิ่งที่พึงระวังคือการไม่ให้เกิดการแปลกแยก หรือรู้สึกว่าคุณเองมีอภิสิทธิ์กว่าผู้อื่น เพราะอาจทำให้เกิดการต่อต้านได้ โดยต้องระวังเรื่องความเป็นกลาง

ประเมินศักยภาพด้วยเป้าหมายที่ท้าทาย ความชัดเจนของงาน เป้าหมาย การสนับสนุน ความช่วยเหลือ การเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตรงกับความสามารถ และเป้าประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เกณฑ์ชี้วัด

การสื่อสารที่สม่ำเสมอและรับฟังข้อคิดเห็น การสื่อสารทั้งเนื้อหา ช่องทาง วิธีการ ด้วยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อย่าต่อเนื่อง สม่ำเสมอ รับรู้ทัศนคติ จุดมุ่งหมาย ความสนใจ ประเด็นที่ต้องการสนับสนุน การนำมาประเมินกับผู้เกี่ยวข้องในหลายระดับเพื่อจัดให้เกิดความสอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและทิศทางขององค์กร

ความหวาดระแวงเป็นทั้งหลุมพรางและกับดัก

เป็นธรรมดาที่คนเก่งส่วนใหญ่มักไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ หากองค์กรกลัวสักวันหนึ่งเขาอาจไปจากองค์กร ที่นำไปสู่ความไม่พอใจ การเคลือบแคลงสงสัย ทั้งการเข้าถึงข้อมูล การพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า เครือข่ายต่างๆ องค์กรมีอยู่ เหล่านี้ล้วนเป็นตัวสกัดกั้นให้เสียความรู้สึก รวมถึงความรู้สึกอึดอัดใจ ของหัวหน้าที่มีลูกน้องที่เก่งหรือมีศักยภาพมากกว่า นำไปสู่ความ

หากระแวง เหล่านี้จำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับการแก้ไขปัญหาเหล่านี้ ทั้งในระบบการทำงานและ การปรับทัศนคติ

คามัดใจคนเก่ง

การแสดงความจริงใจและให้ความไว้วางใจ ความจริงใจนับเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะทำให้ คนทำงานรู้สึกอบอุ่น ผูกพันทั้งกับองค์กรและผู้บริหารระดับสูงในระยะยาวและเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ

การเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถและแก้ไขปัญหา การมอบหมายงานที่เป็น โครงการ เฉพาะ การนำความรู้ความสามารถที่ชัดเจน นำไปสู่การแสดงศักยภาพเต็มที่ มีความเด่นชัด

ตอบแทนและยกย่อง การให้การยอมรับตอบแทนผลงาน ทั้งการยกย่อง ชมเชย เป็นกำลังใจ ที่สำคัญที่ทำให้ผู้ที่ทำงานรู้สึกดี ที่ได้รับการยอมรับว่ามีคุณค่า รวมถึงการให้ผลตอบแทนใน รูปแบบที่เหมาะสม

สร้างกิจกรรมร่วมในองค์กร การสร้างการมีส่วนร่วมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง และกิจกรรมอื่นๆ ที่อาจไม่ใช่เรื่องงาน แต่มีส่วนเสริมต่อการทำงาน เช่น การทำงานเป็นกลุ่ม ทีม การประสานงานข้ามสายงาน การส่งเสริมกิจกรรมทั้งคน / งานและแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

ไม่มีใครเก่งและรู้ไปทุกอย่าง ความสำเร็จไม่ได้มีตลอดไปหรือไม่มีใครเชี่ยวชาญหรือถนัด ไปทุกอย่าง การยอมรับในข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นบ้าง การให้อภัยในบางประการและให้ความสนใจที่จะร่วมรับผิดชอบและแก้ไขปัญหา

เก่าไป – ใหม่มา ... ถึงเวลารับมือกับความจริง

การกำหนดแนวทางสำหรับการสร้างบุคลากรทดแทน เป็นเรื่องปกติที่คนเก่งส่วนใหญ่ไม่ ชอบอยู่กับที่ หรือความต้องการการเรียนรู้ที่หลากหลาย ขณะที่เขาเหล่านั้น ก็ถูกเชื่อเชิญจากองค์กร

อื่นๆ และอาจตัดสินใจเปลี่ยนงานใหม่ จึงเป็นความจำเป็นสำหรับองค์กรใน การสร้างและเตรียมคน
เก่งขึ้นมาทดแทน / การทำงานเป็นทีม / การรับผิดชอบแบบคู่ขนาน / การทำงานแบบที่เลี้ยง / การ
ลดช่องว่าง และการจัดระบบการสื่อสารระหว่างบุคคล ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งสำหรับการเตรียมคนรุ่น
ใหม่ที่มีแนวโน้มสำหรับการพัฒนาศักยภาพที่ดีได้ในอนาคต

บุคลากร นับเป็นทรัพยากรที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดขององค์กร การบริหารจัดการคนเก่ง
นับเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำหรับองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพราะสงครามการ
แย่งชิงคนเก่งได้ทวีความรุนแรงขึ้นทุกวัน การมีคนที่เก่งในองค์กรควบคู่ไปกับการพัฒนาให้
พนักงานเป็นคนเก่งขององค์กร ถือเป็นข้อได้เปรียบ การที่องค์กรมีคนเก่งแต่การที่จะทำให้เขา
เหล่านั้นอยู่กับองค์กรและนำศักยภาพที่มีมาสร้างประโยชน์สูงสุดนั้นจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งยวด
อีกประการหนึ่ง สำหรับการจัดการองค์กรทั้งเพื่อปัจจุบันและอนาคต

.....

***ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ
นักสื่อสารกลยุทธ์แบบบูรณาการ
dr.photj@gmail.com