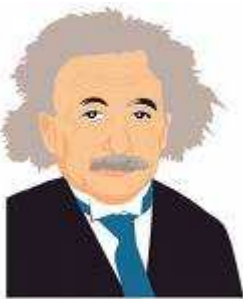


Intelific Company Limited, 99/349 Moo2, Tungsoyong, Laksi, Bangkok 10210  
www.intelific.com service@intelific.com Tel: 02-990-6998



### เปลี่ยนความสามารถของพนักงานให้เป็นความสำเร็จทางธุรกิจ: หลักการ 6 ประการสำหรับการบริหารคนเก่ง (Talented Employees)

ท่ามกลางเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลง หลายบริษัทอาจคิดว่าการแข่งขันในการแย่งคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรน่าจะสิ้นสุดลงแล้ว แต่ความจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้นหากองค์กรต้องการอยู่รอดในระยะยาว ในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวผู้บริหารจะถูกกดดันให้ลดพนักงานลง และเพิ่มงานให้กับพนักงานที่มีอยู่ซึ่งองค์กรจะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถใหม่ให้กับพนักงานที่เหลือเพื่อให้สามารถรับภาระงานจากพนักงานที่ถูกปลดออก นั้นหมายความว่าองค์กรยังต้องเรียนรู้การ

พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงเหล่านี้ไว้กับองค์กรให้นานที่สุด ผลการวิจัยพบว่าการศึกษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงทั่วโลกให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ (Accenture, 2007) ผู้บริหารเหล่านี้มองว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ไม่ว่าจะสถานะทางเศรษฐกิจจะเป็นอย่างไร จะขึ้นกับผลงานของพนักงานในองค์กรนั้นเป็นหลัก

แม้ว่าการบริหารผลงานและบุคลากรที่มีความสามารถสูงจะเป็นเรื่องสำคัญ แต่ผู้บริหารในหลายองค์กรก็ยังมองไม่ชัดเจนว่าจะบริหารอย่างไร หลายองค์กรอาจจะลงทุนกับบุคลากรชั้นเยี่ยมของบริษัทน้อยเกินไป หรือไม่ก็ไม่สามารถที่สร้างโปรแกรมการบริหารผลงานที่เป็นรูปธรรมให้เชื่อมโยงกับความสามารถในการทำกำไรของบริษัทได้ ถ้าพวกเขาต้องการชนะในการแข่งขัน เขาต้องเปลี่ยนวิธีการจ้างพนักงาน วิธีการพัฒนาบุคลากร วิธีการวัดและให้รางวัลสำหรับผลปฏิบัติงาน



### การสร้างพนักงานที่มีผลงานยอดเยี่ยม (Creating a high-performance workforce)

ทำไมพนักงานที่มีผลงานยอดเยี่ยมจึงเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เหตุผลสำคัญน่าจะเป็นเพราะวัฒนธรรมขององค์กรไม่สามารถลอกเลียนแบบได้เหมือนผลิตภัณฑ์หรือยุทธศาสตร์ทางการตลาด

อะไรที่ทำให้บริษัทที่มีผลประกอบการยอดเยี่ยมอย่าง General Electric, Nokia, Microsoft และ Sony แตกต่างจากคู่แข่ง? คำตอบก็คือ มีอยู่หลายปัจจัยแต่มีหลักการพื้นฐาน 6 ประการที่องค์กรชั้นนำเหล่านี้นำมาใช้อย่างสม่ำเสมอ



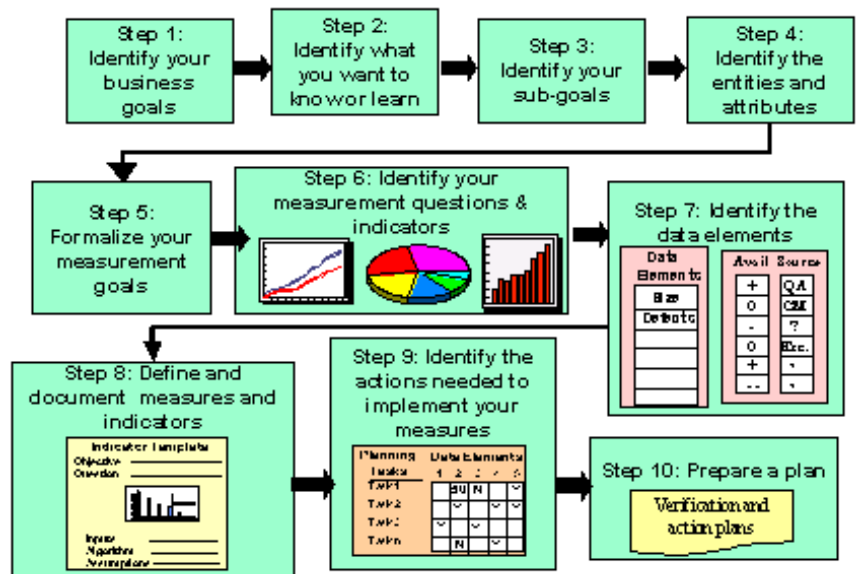
1. อย่าจ้างเฉพาะพนักงานที่มีความชำนาญ (Skilled Workers) เท่านั้นแต่ให้จ้างพนักงานที่สามารถฝึกให้เกิดความชำนาญได้ (Skillable Workers) โดยเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติ



- สามารถเรียนรู้ได้เร็ว และสามารถเรียนรู้และรับเอาความชำนาญใหม่ๆ ได้เมื่อการเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร
  - เน้นความหลากหลายของพนักงานไม่ว่าจะเป็นด้านอายุ ภาษา วิธีการคิด ความรู้และสาขาที่เรียนมาของพนักงาน เพื่อสร้างมุมมองที่หลากหลายให้กับองค์กร
- มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี องค์กรต้องการที่เข้าใจและสามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรได้
  - มีความยืดหยุ่น เพื่อให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์และ สิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว
2. **เปิดโอกาสให้กับพนักงานที่มีความสามารถ** เหตุผลหลักประการหนึ่งที่ทำให้พนักงานที่มีความสามารถลาออกเนื่องจากนโยบายด้านบุคลากรขององค์กรไม่เอื้อต่อการทำงานเหล่านี้ จะโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงงานภายในองค์กรไปยังที่ที่พวกเขาสามารถค้นพบงานที่พวกเขาสามารถใช้ศักยภาพและความสามารถได้เต็มที่และท้าทายสำหรับพวกเขา การเปิดโอกาสเช่นนี้จะทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

หลายบริษัทพยายามที่จะรักษาพนักงานที่เก่งๆ โดยการใช้เงินหวาน แต่ผลการวิจัยกลับพบว่าการใช้มาตรการดังกล่าวอาจเป็นการบั่นทอนวัฒนธรรมและผลประกอบการโดยรวมขององค์กร สิ่งที่พนักงานต้องการอย่างแท้จริงคือโอกาสในการเติบโตและพัฒนาทั้งในด้านส่วนตัวและอาชีพ

3. **การวัดและพัฒนาพนักงานที่เก่งแบบ real time.** ใช้การป้อนกลับ(Feedback) ของผลงานทันทีที่ผลงานเสร็จไม่ว่าจะเป็นการชมเชยหรือเสนอแนะในการปรับปรุงก็ตาม



4. **ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนแต่ยืดหยุ่น**ตามการปรับเปลี่ยนของยุทธศาสตร์ได้ ผลการวิจัยพบว่า การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้พนักงานทุ่มเททรัพยากรไปยังทิศทางที่ถูกต้อง เครื่องมือในการบริหารงานใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็น Balance Scorecard หรือ KPIs จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสื่อเป้าหมายให้พนักงานได้ชัดเจนขึ้น
5. **เชื่อมโยงกิจกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร** พนักงานจะไม่สามารถผลักดันยุทธศาสตร์ได้ หากพวกเขายังไม่เข้าใจว่ามันคืออะไร วิธีการหนึ่งที่จะขยายมุมมองของพนักงานก็คือ ให้พวกเขามีส่วนร่วมในยุทธศาสตร์ขององค์กรเพิ่มขึ้น การทำให้เขามีส่วนร่วมจะทำให้พนักงานผูกพันและรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กรมากขึ้น
6. **เน้นการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการสร้างความชำนาญและสมรรถนะของพนักงาน** เมื่อองค์กรสื่อสารถึงเป้าหมาย รวมทั้งวิธีการวัดผลงานกับพนักงานแล้ว องค์กรจะต้องกำจัดการจุดอ่อนของพนักงานโดยมีระบบการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการความรู้ที่ดี เนื่องจากปัจจุบันความรู้ต่างๆ ล้าสมัยเร็วกว่าสมัยก่อนมาก องค์กรต้องมีระบบที่สามารถป้อนความรู้และข้อมูลที่ทันสมัยแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ

ฉบับหน้า ทางบริษัทจะยกกรณีศึกษาของบริษัทชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถ (Talented Management)

