

บทบรรณาธิการ (Editorial)**การเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถพิเศษ: การพัฒนาตัวเอกผู้ยังไม่มียี่ห้อ****Talent mobility: The unsung development hero**

วันใดวันหนึ่งการพัฒนาและเก็บรักษาผู้มีความสามารถพิเศษย่อมมาถึง ดังนั้นให้มองไปข้างหน้าถึงการแข่งขัน (competition) อันจำเป็น (require) เพิ่มขึ้นในการมีราวโหน (bar) ส่งต่อไปยังระดับที่สูงกว่า สำหรับผู้นำผู้รับรู้ (learning leader) ในองค์กรสมรรถนะสูงย่อมมุ่งเน้น (focus) กระบวนการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนรูป (transforming learning process) และปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำ (leadership development practice) ให้ดีขึ้น โดยเฉพาะการเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถ ถือเป็นส่วนประกอบหัวเลี้ยวหัวต่อ (critical element)

เดือนกันยายน พ.ศ. 2558 การศึกษาโลกาวัต (global study) เรื่อง “สาระสำคัญการเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถพิเศษ” (talent mobility matters) จัดโดยสถาบันสำหรับผลผลิตบริษัท (institution for corporate productivity) ให้คำจำกัดความของการเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถโดยคณะกรรมการอำนวยการว่า เป็นการระบุทางยุทธศาสตร์ การพัฒนา และดำเนินการ (deploying) อย่างรวดเร็ว ให้ผู้มีความสามารถบรรจบ (meet) กับ

- ความจำเป็นทางธุรกิจ (business need)
- ความต้องการของลูกค้า (customer requirement) และ
- ความทะเยอทะยานของคนทำงาน (employee aspiration)

ทั้งหมดนี้เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์การเรียนรู้และพัฒนาสำหรับองค์กรสมรรถนะสูง

คณะกรรมการอำนวยการยังจัดวางร่วมกัน (collective posit) ว่า บริษัทควรพิจารณาตัด (cutting) หรือลด (reducing) งบประมาณเกี่ยวกับการอบรมในห้องเรียน (classroom training) เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ (in favor of) ด้านกิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ (experimental learning activity) ทดแทน และดำเนินการไปด้วยกันกับการเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถภายในองค์กร (internal talent move)

ข้อมูลการสำรวจ (survey data) เห็นพ้อง (agree) และบ่งชี้ (indicate) ว่า องค์กรสมรรถนะสูงมีแนวโน้ม (likely) ที่จะจัดลำดับความสำคัญอันดับต้น (prioritize) เกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถ มากกว่าองค์กรสมรรถนะต่ำจนถึงสองเท่า

ผู้นำองค์กรสมรรถนะสูงมอง (view) การพัฒนาและเก็บรักษาผู้มีความสามารถเป็นเสมือนส่วนสำคัญ (essential part) ของสูตรสำเร็จชัยชนะ (winning formula) ที่จะเติม (fill) บทบาทหลัก (key role) ให้กับผู้มีความสามารถในองค์กร

การประชุมยังได้สำรวจผู้นำองค์กรผู้ตอบแบบสอบถาม 650 คนและข้อมูลเผยให้เห็น (reveal) ว่า ผู้นำองค์กรสมรรถนะสูงควรขยายขอบเขตการเพ่งมอง (gaze) ออกไปไกล (beyond) จากบริษัทของพวกเขา ไปยังความร่วมมือ (collaborative) กับผู้ร่วมมือภายนอก (external partner) เพื่อที่จะจัดเตรียม (provide) โอกาสพัฒนา (development opportunity) สำหรับคนทำงาน

การก่อรูป (forming) ความเป็นผู้ร่วมมืออันได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย (mutually beneficial partnership) กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (external stakeholder) เพื่อพัฒนาคนทำงานไม่เป็นเพียงยุทธศาสตร์ที่รับไปใช้กันอย่างกว้างขวาง (widely adopted strategy) แต่ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวก (positive correlation) กับสมรรถนะทางการตลาด (market performance) ยกตัวอย่างบริษัท Boeing

ยิ่งกว่านั้นการสำรวจยังสนับสนุนเกร็ดเล็กเกร็ดน้อย (anecdotal) ที่รับรู้ว่าเป็นความจริง ดังต่อไปนี้

❶ บริษัทที่ดีที่สุด (best company) สร้างวัฒนธรรมการเคลื่อนย้าย

องค์กรสมรรถนะสูงจัดลำดับความสำคัญเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถมากกว่าองค์กรสมรรถนะต่ำถึงสองเท่า ส่วนองค์กรสมรรถนะต่ำมักกล่าวว่าการเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถเป็นสิ่งไม่ใช่สาระสำคัญมากกว่าองค์กรสมรรถนะสูงถึงสองเท่าครึ่ง

การเสริมกำลัง (reinforcing) เชื่อมโยงระหว่างการเคลื่อนย้ายกับสมรรถนะการตลาด องค์กรสมรรถนะสูงวางแผน (plan) และดำเนินการ (execute) เคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถอย่างรอบคอบ มากกว่าเคลื่อนไหวตอบสนอง (reactive move) เป็นครั้งคราว

ผู้นำสถานธุรกิจการจัดการแผนงานระดับโลก (global project management firm) อย่างเช่น Schlumberger เป็นผู้ส่งเสริมปรัชญา (philosophy) “อาชีพไร้พรมแดน” (borderless career) กล่าวอย่างเด่นชัดว่า

บริษัทเชื่อว่าหนทางที่ดีที่สุด (best way) ในการพัฒนาคนสำหรับบทบาทความเป็นผู้นำ (leadership role) คือให้คนทำงานมีความสามารถพิเศษสัมผัสกับงานสามด้าน (three area) อาจเป็น ภายในหรือภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

1. ข้ามภูมิศาสตร์ (cross geography)
2. ข้ามธุรกิจ (cross business)
3. ข้ามการปฏิบัติหน้าที่ (cross function)

Janice Hyslip ผู้จัดการบริษัทการพัฒนาความเป็นผู้นำและวางแผนอาชีพกล่าวถึงความคิด (idea) ของตนว่า เพื่อลองเสี่ยง (take risk) กับบุคคล

- ถ้าวางความเสี่ยงเพียงด้านหนึ่ง (one axis) นั้นเป็นความเสี่ยงที่จำกัดวงได้ (limited risk) หรือ เป็นความเสี่ยงที่สมเหตุสมผล (reasonable risk)
- ถ้าวางความเสี่ยงถึงสองด้าน (two axes) ย่อมเสี่ยงมากกว่า

กระนั้นผู้นำองค์กรต้องรอคอยจนกว่าเสร็จสิ้น (wait out) และจะพบว่าสิ่งที่ทำอาจสนับสนุนคนทำงานมากขึ้น ดังนั้นเราต้องให้คนทำงานมีโอกาสที่แตกต่างจำนวนมาก (lots of different chance) ในบทบาทที่แตกต่างจำนวนมาก (lots of role) ทั่วทั้งบริษัท

บริษัท FedEx ทำนอกเหนือกว่านี้มันมีนโยบายเกี่ยวกับขั้นบันไดอาชีพ (career ladder) แตกต่างออกไป ไม่เพียงมองการขึ้นบน (go up) เท่านั้น ยังมองการเคลื่อนย้ายไปด้านข้าง (lateral) หรือหมุนเวียน (rotate) อาชีพภายในองค์กร (internal career) อันอาจทำให้บรรลุถึงความจำเป็นทางธุรกิจ ไปด้วยกันกับความต้องการของคนทำงาน ด้วยการจัดให้มีการสัมผัสข้ามการปฏิบัติหน้าที่ (cross-functional exposure) และพัฒนาผู้มีความสามารถโดยไม่ต้องสูญเสียพวกเขา

❷ เสริมสร้างการเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถอย่างเข้มแข็งด้วยความโปร่งใส (transparency) และการติดต่อสื่อสาร (communication)

องค์กรสมรรถนะสูงมีแนวโน้มให้คำจำกัดความของการเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถอย่างกว้างๆ (broadly)

- เพื่อติดตาม (track) ผู้มีความสามารถระดับยอด (top talent) ขององค์กร
- เพื่อให้รางวัล (reward) ผู้จัดการผู้พัฒนาและจัดทำรายงานของหน่วยงานโดยตรง (direct report) เผยแพร่ให้กับคนทำงานในองค์กร ให้รับรู้รับทราบงานของหน่วยงานนั้น
- เพื่อติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับการเปิดตำแหน่งงาน (job opening) ให้กับคนทำงานในองค์กรเพื่อการเปลี่ยนตำแหน่งงานได้

นอกจากนี้องค์กรสมรรถนะสูงยังมีแนวโน้มที่จะรายงาน (report) เกณฑ์ (criterion) เกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถอย่างโปร่งใสทั้งองค์กรมากกว่าองค์กรสมรรถนะต่ำกว่าถึง 4 เท่าครึ่ง

๓ องค์การระดับนำสร้างวัฒนธรรมสำหรับการเคลื่อนย้ายเพื่อเก็บรักษาผู้มีความสามารถระดับยอด

วัฒนธรรมการเคลื่อนย้ายที่แท้จริง (true) ย่อมกระตุ้น (encourage) และทำให้คนทำงานสามารถ (enable) ที่จะมองหาโอกาสภายในองค์กร (internal opportunity) ก่อนมองหาภายนอก (look externally) องค์กร

องค์กรสมรรถนะสูงพูดถึงการเก็บรักษาผู้มีความสามารถสูงที่จะกลายเป็นผู้มีความสามารถว่า คนทำงานเหล่านี้เป็นผู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (leading catalyst) นำลงทุน (invest) ในการเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถ

ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 30 ของผู้นำองค์กรสมรรถนะสูงกล่าวว่า การเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถเป็นการแสดงให้เห็น (demonstrate) ว่า คนทำงานมีอนาคต (future) กับบริษัท แต่มีเพียงร้อยละ 10 ของผู้นำองค์กรสมรรถนะต่ำกว่าเห็นพ้องกับความคิดนี้

แต่ขณะที่การศึกษาพบว่า กระบวนการเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถอย่างเป็นทางการ (formal talent mobility process) สัมพันธ์กับการมีสมรรถนะสูง (high performance) กระนั้นเพียงหนึ่งในสามของผู้ตอบแบบสอบถามรายงานว่า องค์กรของพวกเขาไม่มีระบบหรือกระบวนการกำหนดการเคลื่อนย้ายที่เข้าท่า (in place)

เพื่อที่จะให้เป็นยุทธศาสตร์การเติบโต (growth) และการเก็บรักษาผู้มีความสามารถที่มีประสิทธิภาพ ร่วมกับระยะเวลามอบหมาย (assignment duration) ต้องกำหนดอย่างไตร่ตรอง (determine thoughtfully) อิงกับ (based on)

- ความต้องการพัฒนาของคนทำงาน (employee's development need)
- แผนงาน (project)
- ความต้องการของทีมทำงาน (team need) ที่อยากได้คนทำงานผู้เคลื่อนย้ายไป
- ความจำเป็นทางธุรกิจ

บริษัท Schlumberger พิจารณาถึงประชากรทำงานว่าเป็นรากฐาน (foundation) สำหรับผู้นำรุ่นต่อไป (next generation leader) ผู้จัดการมองลึกเข้าไปในองค์กร

- เพื่อระบุหาผู้มีความสามารถระดับยอดแต่เนิ่นๆ
- เพื่อให้ได้รู้การพัฒนาที่คนทำงานเหล่านั้นต้องการและจำเป็น

ยุทธศาสตร์การเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถเป็นการระบุหาคนทำงานโดยเร็วตั้งแต่เริ่มการจ้างงาน ซึ่งองค์กรจัดวางเป็นผู้มีความสามารถระดับยอด ขณะที่ทำให้แน่ใจว่าได้ช่วยก่อตั้งให้คนเหล่านี้อยู่ในเส้นทางประสบความสำเร็จ (success pipeline)

จำเป็นต้องให้สิ่งจูงใจ (incentive) สำหรับผู้จัดการผู้พัฒนาและเคลื่อนย้ายคนทำงานของพวกเขา แต่กระนั้นจำเป็นต้องพิจารณาถึงการติดตาม ประกอบด้วย

○ การประเมินก่อนการเคลื่อนย้าย (pre-movement assessment)

การเคลื่อนย้ายเพื่อผลประโยชน์จากการเคลื่อนย้าย (movement's sake) เป็นสิ่งไม่เข้าท่า (not make sense) ส่วนการประเมินการว่าจ้าง (employ assessment) ทำให้แน่ใจ (ensure) ว่าเคลื่อนย้ายคนที่ถูกต้อง (right people) ไปยังบทบาทที่ถูกต้อง (right role) ด้วยเหตุผลที่ถูกต้อง (right reason)

การประเมินสามารถระบุหาความจำเป็นของการพัฒนา ถ้าบรรลุผลอาจร่นเวลา (aid time) ต่อการเกิดผลผลิต (productivity) ในบทบาทนั้นมากขึ้น

○ การกำหนดเป้าหมาย (orientation)

ผสมผสานคนทำงานอย่างเต็มที่ (fully integrating) เข้าไปในทีมงานใหม่และบทบาทใหม่ อันเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จ

○ การเปลี่ยนตำแหน่งออก (off-boarding) และการเปลี่ยนกลับตำแหน่งเดิม (re-boarding)

ไม่ว่าเปลี่ยนตำแหน่งจาก

- งานรับมอบหมายต่างที่ (assignment abroad)
- ผู้ร่วมทำภายนอก

■ การหมุนเวียน (rotation) ในทีมทำงานอื่นในองค์กร

ต้องมีแผนและกระบวนการที่ชัดเจน ที่จะทำให้คนทำงานผู้กลับจากงานรับมอบหมายในต่างที่กลมกลืน (assimilate) กับงานเดิม เป็นการปฏิบัติที่สัมพันธ์กับสมรรถนะการตลาด

เพื่อสร้างความสำเร็จร่วมร่วมการเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถ ให้มององค์กรในปัจจุบันอย่างจืดจ่อ (closely) แนวโน้มของโครงสร้างตำแหน่งระยะยาว (long-standing structure) และพิจารณาผ่อนคลาย (loosen up) นโยบายที่ตีวงจำกัด (restrict) รวมถึงสร้างสรรค์คำจำกัดความและกระบวนการการเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถอย่างชัดเจน เพราะองค์กรส่วนใหญ่ไม่กระทำเช่นนี้ และทำให้มั่นใจว่าคนทำงานทุกคนได้รับรู้รับทราบ (aware) ถึงการเปิดตำแหน่งงานภายในองค์กร

เมื่อการเคลื่อนย้ายเป็นทางเลือก (option) ไม่ว่าเหตุผลใดๆ เป็นภารกิจ (incumbent) ของผู้นำผู้รับรู้ที่จะจำลองแบบ (model) สร้างสรรค์ในการคิดขยายบทบาทและความรับผิดชอบ (responsibility) ไปยังคนทำงานที่มีศักยภาพของความสามารถสูง สิ่งนี้อาจเป็นหนทางไกล (long way) ที่จะรักษา (sustain) วัฒนธรรมซึ่งคนทำงานกระหายที่จะรับการมอบหมายใหม่และความรับผิดชอบใหม่

แผนงานการเคลื่อนย้ายที่ทำให้การเคลื่อนย้ายผู้มีความสามารถ ที่เป็นยุทธศาสตร์และวางแผนให้เป็นไปได้ ช่วยให้บรรลุถึงความต้องการเติบโต (growing demand) ของคนที่มีความสามารถสูง ไม่เพียงคนรุ่นสหัสวรรษใหม่นี้ แต่สำหรับความยืดหยุ่น (flexibility) และการกำกับดูแล (control) ให้มีความหลากหลาย (variability) ในงานและบทบาท เช่นเดียวกันมีโอกาสพัฒนา คุณค่า (value) ของการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เป็นยุทธศาสตร์ที่ปราศจากเส้นคู่ขนาน (parallel) สิ่งเพิ่มเติมคือต่อโอกาสอย่างเช่นการร่วมทำยังหยิบยื่น (offer) คนทำงานผู้มีความสามารถสูงให้กับองค์กร และผู้นำผู้มีมุมมองได้ประโยชน์ (gain) เชิงลึกอย่างยกกำลัง (exponentially)

ผู้นำผู้สามารถนำองค์กรไปไกลกว่า (beyond) ขอบเขต (confine) ของตัวเลข (figuration) และตัวหนังสือ (literal) อยู่ในฐานะพัฒนาคนทำงานและสร้างสรรค์สิ่งจูงใจ (influence) กับผู้มีส่วนส่วนเสียสำคัญ อย่างเช่น ลูกค้า ผู้ร่วมทำ และตัวแทนจำหน่าย (distributor) ย่อมเป็นคนจัดวางตำแหน่งที่ดีให้กับองค์กรของพวกเขา และเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

เอกสารอ้างอิง

1. Lorrie Lykins. Talent mobility: The unsung development hero [Internet]. Chief Learning Officer – CLO media; 2017 (Cited 2017 May 31). Available from: <http://www.clomedia.com/2016/09/12/talent-mobility-unsung-development-hero/>

ศ.นพ.วีระพล จันทร์ดียั้ง
บรรณาธิการ