

การบริหารจัดการคนเก่ง: เครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร TALENT MANAGEMENT: TOOL TO ENHANCE ORGANIZATIONAL CAPABILITY

สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน¹

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับคนเก่ง ความสำคัญของคนเก่ง และการบริหารจัดการคนเก่งจากนักวิชาการทั้งในไทยและต่างประเทศ โดยผู้เขียนระบุสามคุณลักษณะสำคัญที่พึงประสงค์ของคนเก่งคือ เป็นผู้มีการปฏิบัติงานดี (High Performance) เป็นผู้มีความสามารถสูง (High Potential) และเป็นผู้มีจิตสำนึกดี (Conscientiousness) โดยคนเก่งสามารถเพิ่มมูลค่าทางการตลาด (Market Value) และสามารถสร้างผลกำไรให้องค์กรได้ กลุ่มคนเก่งในองค์กรมักเป็นคนกลุ่มเล็กๆ โดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 3-10 ของจำนวนพนักงานที่มีอยู่ ดังนั้น สิ่งที่ทำนายสำหรับองค์กรในปัจจุบันคือการออกแบบระบบการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสรรหา พัฒนา และรักษาคนเก่งในองค์กร จากผลการสำรวจขององค์กรชั้นนำด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์พบว่า กิจกรรมการพัฒนาคนเก่งในองค์กรเป็นกิจกรรมที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง

คำสำคัญ: คนเก่ง การบริหารจัดการคนเก่ง ขีดความสามารถขององค์กร

Abstract

The purpose of this manuscript is to review concept of talent and the importance of talented staffs, as well as talent management from both Thai and Western academic researchers. There are 3 major characteristics of talented people including high performance workers, high potential to success, and conscientiousness. Having talented people can provide innovation and new development within an organization. The research revealed the increasing number in organizational market value, and organizational profitability regarding the ability of these talented people. Unfortunately, there is only small group of talented people in each organization ranging between 3-10 percent. Therefore, current organizational challenges are to design appropriate talent management system in order to retain, recruit and develop those talented people. The results from the well-known human resource consultant companies revealed that talent development was used as the essential tool of talent management.

KEYWORDS: Talented people, Talent management, Organizational Capability

บทนำ

ปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์เข้ามามีบทบาทสำคัญในการการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยมองว่าทุนมนุษย์ในองค์กรเปรียบเสมือนทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้องค์กร ดังนั้น องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จจึงต้องคำนึงถึงการส่งเสริมและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โดยจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพและความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ ทัศนคติ และคุณลักษณะอันสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและทำให้องค์กรมีความได้เปรียบ

¹ อาจารย์ ภาควิชาศิลปาชีพ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ในการแข่งขันได้ จึงกล่าวได้ว่าทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในทรัพยากรหลักที่องค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะกับทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง (อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์, 2550 อ้างถึงใน วันเพ็ญ และคณะ, 2013, น. 60) ดังนั้น หากองค์กรมีการจัดการคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์กรได้รับประโยชน์อย่างคุ้มค่าจากคนเก่งที่มีอยู่ภายใน สามารถดึงดูดคนเก่งจากภายนอกให้เข้ามาอยู่กับองค์กร สามารถพัฒนากลุ่มคนเก่งเพื่อตอบสนองความต้องการในอนาคตขององค์กร รวมถึงสามารถธำรงรักษาคนเก่งเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรต่อไป อันจะส่งผลให้องค์กรนั้นๆ เกิดการเจริญเติบโต พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มโอกาสการแข่งขันทางธุรกิจ

ความหมายและความสำคัญของคนเก่ง

นิยามของคำว่าคนเก่ง (Talented people) เป็นคำที่มีความหมายที่ค่อนข้างกว้างและยากที่จะจำกัดค่านิยามให้เหมาะสมกับทุกบริบท จะเห็นได้จากคำนิยามที่มีความหลากหลายแล้วแต่มุมมองนักวิชาการ นักจิตวิทยา องค์กร และนักทรัพยากรมนุษย์เช่น Dibble (1999 อ้างถึงใน พรรัตน์ แสดงหาญ, 2556, น. 33) กล่าวว่า คนเก่ง คือผู้ที่ทำผลงานได้ดีและแตกต่างจากพนักงานทั่วไป สร้างสรรค์และส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า เพื่อนพนักงาน และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เป็นกลุ่มคนที่องค์กรควรธำรงรักษาให้อยู่กับองค์กรนาน ในขณะที่ Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod (2001 อ้างถึงใน พรรัตน์ แสดงหาญ, 2556, น.33) กล่าวถึง ความเก่งของคนในองค์กรว่าเป็นความสามารถองค์รวมของบุคคลทั้งด้านพรสวรรค์ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการตัดสินใจ ทักษะคิด บุคลิกภาพ และแรงขับภายใน ในขณะที่นักวิชาการไทยได้ระบุความหมายของคนเก่งว่าหมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative thinking) มีความสามารถและศักยภาพ มีความสามารถทางด้านสติปัญญา (Intellectual) หรือความสามารถตามธรรมชาติ (Natural ability) รวมทั้งพรสวรรค์ (Gifts) ด้านใดด้านหนึ่งอย่างโดดเด่น โดยสะท้อนถึงการมีศักยภาพสูง จากผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์และยอมรับของบุคคลอื่น รวมทั้งมีความต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการต่างประเทศคิดค้นคำที่แตกต่างในการเรียกคนเก่ง ไม่ว่าจะเป็นคำว่า “Superkeeper” โดย Von Seldeneck (2004) หรือ “Clever People” โดย Goffee, Jones, & Mundt (2007) ซึ่งหมายถึง ผู้ที่มีผลงานดีเยี่ยม มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะและสมรรถนะตามที่ต้องการต้องการ แต่เป็นกลุ่มคนที่หายาก รวมถึงรักษาไว้ยาก ถือเป็นกำลังสำคัญขององค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างมาก โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่าคนเก่งควรประกอบด้วย 3 คุณลักษณะสำคัญที่พึงประสงค์คือ เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (High performance) เป็นผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานและเอื้อต่อการพัฒนา (High potential) และเป็นผู้มีจิตสำนึกดี (Conscientiousness) โดยมีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีจริยธรรมในการทำงาน จะเห็นได้ว่าคนเก่งเป็นกลุ่มคนคุณภาพที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จ

หากจะวิเคราะห์ถึงความสำคัญของคนเก่งต่อองค์กร Rueff, & Stringer (2006 อ้างถึงใน พรรัตน์ แสดงหาญ, 2556, น.34) ได้ศึกษาถึงคุณค่าของคนเก่งโดยกล่าวว่า คนเก่งสามารถเพิ่มมูลค่าทางการตลาด (Market value) ให้กับองค์กรได้ถึงร้อยละ 8 เท่า นอกจากนี้ Lunn (1992 อ้างถึงใน พรรัตน์ แสดงหาญ, 2556, น.34) ได้ศึกษาเพื่อจำแนกระดับความเก่งต่อการสร้างผลกำไรต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ

คนเก่งระดับสูง สามารถสร้างผลกำไรให้องค์กรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 37

คนเก่ง ระดับพอประมาณ สร้างผลกำไรให้องค์กรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 4

คนเก่งน้อยหรือไม่เก่ง นอกจากไม่ช่วยสร้างผลกำไรแต่ยังทำให้เกิดลบร้อยละ 7.6

แต่อย่างไรก็ตาม กฤตินี กุลเพ็ง (2552) และ อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์ (2551) (อ้างถึงในอังคินันท์ อินทรกำแหง และนริศรา พึ่งโพธิ์สภ, 2556, น.2) ระบุว่าคนเก่งจะเป็นกลุ่มคนที่มีจำนวนไม่มากในองค์กร โดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 3-10 ของจำนวนพนักงานที่มีอยู่ บริษัทชั้นนำเช่น Google และ Microsoft ได้ระบุว่ามีคนเก่งในองค์กรเพียงร้อยละ 3, 4 เท่านั้น (ตามลำดับ) ดังนั้น องค์กรมักจะประสบปัญหาสงครามแย่งชิงคนเก่ง (The war for talent) จากบริษัทคู่แข่งทางธุรกิจ ดังนั้น สิ่งที่ทำนายสำหรับองค์กรคือการรักษาคคนเก่ง (Retention) ให้อยู่กับองค์กร รวมไปถึง

การสรรหาและพัฒนาเพื่อเพิ่มจำนวนกลุ่มคนเก่ง (Talent pool) ในองค์กร ดังนั้น จึงปฏิเสธไม่ได้เลยว่าองค์กรควรมี การกำหนดระบบและขั้นตอนในการบริหารจัดการคนเก่ง

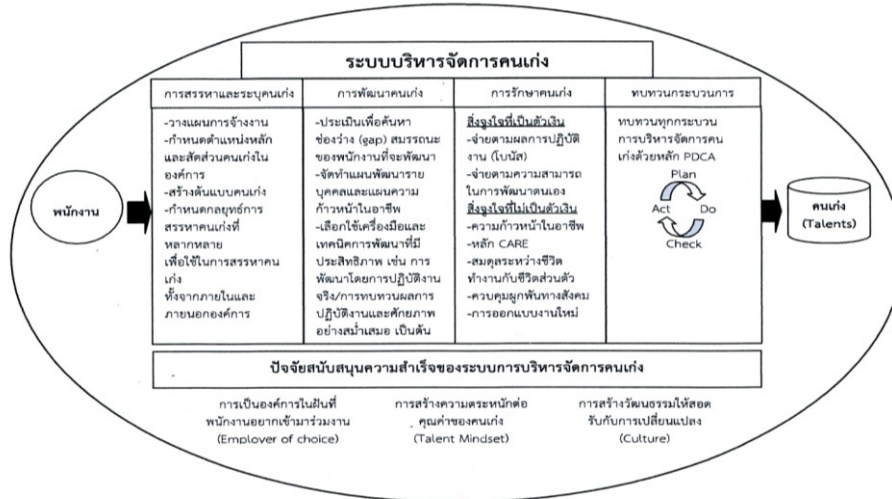
ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) เป็นแนวคิดที่ถูกศึกษามาอย่างต่อเนื่อง จากทั้งนักวิชาการ บริษัทปรึกษาทางธุรกิจ และนักทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการจัดทำเอกสาร ตำรา บทความวิชาการ และงานวิจัย ซึ่งได้ถูกนำไปปรับใช้กับหลายองค์กรในระดับสากล Kaye, & Andy (2550, น.222) กล่าวว่าคนเก่งมี แรงจูงใจและแรงผลักดันที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไปโดยมีลักษณะที่เป็นปัจเจกชนสูง ดังนั้น องค์กรไม่สามารถนำรูปแบบ การบริหารงานทั่วไปมาใช้กับกลุ่มบุคคลดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจำเป็นต้องให้ความสำคัญและเข้าใจเป็น รายบุคคล เช่นเดียวกับ Blass Knights, & Orbea (2006ม.ป.อ. อ้างถึงใน Paul Iles, Xin Chuai, & David Preece, 2010, pp.181) กล่าวว่าการบริหารจัดการคนเก่งเป็นการออกแบบการจัดการเพื่อสร้างกลุ่มคนเก่งและส่งต่อสู่ตำแหน่ง งานสำคัญต่าง ๆ ในองค์กร ดังนั้น การบริหารจัดการคนเก่งดังกล่าวจะมุ่งเน้นที่การระบุและพัฒนาทักษะ ความสามารถของแต่ละบุคคล อันนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคตของบุคคลและองค์กร จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารจัดการคนเก่งดังกล่าวเป็นวิธีที่รวมถึงการสรรหา การรักษา และการพัฒนาความสามารถของคนเก่งใน องค์กรเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรในอนาคต เช่นเดียวกับ ไกรสิงห์ จินตนา (2557, ออนไลน์) ระบุว่า บริหาร จัดการคนเก่ง คือ การวิเคราะห์และวางแผนกำหนดกลยุทธ์หรือเครื่องมือเพื่อใช้ในการสรรหา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่ง คนเก่งขององค์กร โดยวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะต้องสอดคล้องกับความแตกต่างของ บุคลากรแต่ละประเภทในองค์กร จึงจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงความสามารถในการแข่งขันรวมถึงสร้าง ความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่นได้ รูปที่ 1 แสดงถึงระบบบริหารจัดการคนเก่ง โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก

1. การสรรหาและระบุคนเก่ง ถือได้ว่าเป็นกระบวนการเริ่มต้นที่สำคัญโดยองค์กรจำเป็นต้องวางแผนการจ้าง งานซึ่งกำหนดลักษณะและสัดส่วนของคนเก่ง (A players) และกำหนดตำแหน่งงานที่สำคัญ (A positions) ที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานนั้น จากนั้นจึงเป็นกระบวนการสรรหาคนเก่งซึ่งสามารถสรรหาได้จาก ภายในและภายนอกองค์กร การสรรหาภายในนั้นองค์กรต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเมินสมรรถนะ และศักยภาพของบุคลากรเพื่อค้นหาคนเก่งที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะสอดคล้องกับที่หน่วยงานต้องการ เพื่อให้ ได้มาซึ่งพนักงานที่เป็น A players ในตำแหน่งงาน A positions ในกรณีของการขาดแคลนคนเก่งการสรรหาคนเก่ง จากภายนอกองค์กรเป็นอีกทางเลือกหนึ่งเพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งอย่างรวดเร็วและทันที่ โดยจำเป็นต้องเลือกใช้ นโยบายเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ กล่าวคือการเลือกใช้ช่องทางสรรหาที่เหมาะสม เช่น การว่าจ้างบริษัทตัวแทนจัดหา งาน (Head hunter) หรือ การจัดโครงการ Management trainee เพื่อคัดเลือกจากมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ เป็นต้น

2. การพัฒนาคนเก่ง เมื่อองค์กรสามารถระบุคุณลักษณะและตำแหน่งงานของคนเก่งได้แล้ว เพื่อเป็น การเตรียมพร้อมให้แก่พนักงานที่มีศักยภาพและเอื้อต่อการพัฒนา (High potential) องค์กรจำเป็นต้องจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ และเพื่อ กำหนดเส้นทางในการพัฒนาสมรรถนะ และสร้างเส้นทางการพัฒนาอาชีพอย่างเป็นรูปธรรมให้แก่กลุ่มคนเก่ง และอีก ทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กร ทั้งนี้รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาคนเก่งมี ความหลากหลายทั้งการอบรมในงาน (On the job training) เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การขยาย ขอบเขตงาน การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษ เป็นต้น รวมถึงการอบรมภายนอกงาน (Off the job training) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้การพัฒนาคนเก่งได้ เช่น การใช้สถานการณ์จำลอง กรณีศึกษา การเข้าอบรมพิเศษ การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น งานวิจัยของ Towers Perrin Track Survey (1970) กล่าวว่า เทคนิคการพัฒนาที่มี ประสิทธิภาพที่สุดในการพัฒนาคนเก่งประกอบด้วย การพัฒนาโดยการปฏิบัติงานจริง การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ การขยายขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายไปรวมการพัฒนาภายใน การสอนงานและ ระบบพี่เลี้ยง (ไกรสิงห์ จินตนา, 2557: ออนไลน์)

ภาพที่ 1 แสดงระบบการบริหารจัดการคนเก่ง



ที่มา: ไกรสิงห์ จินตนา. (2557). *Talent Management* (การบริหารจัดการคนเก่ง).

3. การรักษาคนเก่ง เพื่อเป็นการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน จากการศึกษาวิจัยโดย Sibson Consulting (อ้างถึงใน พรรัตน์ แสดงหาญ, 2556, น.35) ระบุ 5 ปัจจัยหลักในการรักษาคนเก่งในองค์กร คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และโอกาสพัฒนาในสายอาชีพ ในขณะที่ Eric 2003 (อ้างถึงใน พรรัตน์ แสดงหาญ, 2556, น.35) ได้ระบุ 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร คือ วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน บทบาทของหัวหน้างาน รางวัลและผลตอบแทน การเรียนรู้และการพัฒนา และโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ นอกจากนี้แล้ว ไกรสิงห์ จินตนา (2557, ออนไลน์) ได้ระบุสิ่งจูงใจอื่นๆ เพิ่มเติมเช่น ให้ความสำคัญในการจัดสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว การออกแบบงานใหม่ การถือการยึดหลัก CARE ในการบริหารพนักงาน เป็นต้น

4. การทบทวนกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบข้อบกพร่องและความเหมาะสมของระบบ (Check) และดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (Act) เพื่อให้ได้ระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

นอกเหนือจากสี่องค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการคนเก่งแล้ว องค์กรควรมีการส่งเสริมปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของระบบการบริหารจัดการคนเก่ง โดยการดำเนินนโยบายเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เป็นองค์กรในฝันที่พนักงานอยากเข้าร่วมงาน (Employer of choice) การสร้างความตระหนักต่อคุณค่าคนเก่ง (Talent mindset) เพื่อสร้างแรงกระตุ้นแห่งการพัฒนา รวมไปถึงการสร้างวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้การบริหารจัดการคนเก่งไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว วิธีการ ขั้นตอนดำเนินการ เทคนิคต่างๆ อาจมีความเหมือนหรือต่างกันในแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กรนั้นๆ โดยองค์กรสามารถเลือกใช้กิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งที่หลากหลายได้เช่น Learning and Development (การเรียนรู้และพัฒนา) Performance Management (การบริหารผลงาน) Compensation Management (การบริหารผลตอบแทน) Succession Management (การบริหารการสืบทอดตำแหน่งงาน) การพัฒนาผู้บริหาร (Leadership Development) การสร้างความทุ่มเทมีใจต่อองค์กร (Engagement) เป็นต้น จากผลการศึกษาขององค์กรชั้นนำทางด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4 องค์กรคือ The Association for Talent Development (ASTD), Tower Watson, Mercer และ

Success Factors พบว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่งที่ได้ถูกนำไปใช้ในองค์กร 5 อันดับแรกจะมีความหลากหลายกันไป (ตารางที่ 1) เมื่อทำการเปรียบเทียบผลการสำรวจจะพบได้ว่ากิจกรรมใช้ในการบริหารจัดการคนเก่งในลำดับต้นๆ คือ การพัฒนาคนเก่งในองค์กรทั้งในระดับผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานที่มีศักยภาพสูง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่งจากทั้งสี่องค์กรชั้นนำ นอกจากนี้แล้วกิจกรรมด้านการบริหารผลงาน การบริหารการสืบทอดตำแหน่งงาน การสรรหา และการสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร ยังเป็นกิจกรรมที่ถูกนำไปใช้จากผลสำรวจของ 2 องค์กรจากทั้งหมด 4 องค์กร

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบผลสำรวจเกี่ยวกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารจัดการคนเก่ง

ASTD	Tower Watson	Mercer	Success Factors
1. การบริหารผลงาน (63.7%)	1. การพัฒนา Talent (66%)	1. การเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงองค์กร (29%)	1. การพัฒนา Talent ในองค์กร (63.3%)
2. การเรียนรู้ฝึกอบรม (61.7%)	2. การแสดงความชื่นชมต่อผู้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (57%)	2. การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (28%)	2. การรักษาและการลดอัตราการลาออกของ Talent (60%)
3. การพัฒนาผู้บริหาร (59.1%)	3. การบริหารผลงาน (55%)	3. การเตรียมแผนผู้สืบทอดตำแหน่งทั้งองค์กร (20%)	3. การสรรหา (49.4%)
4. การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (52.8%)	4. การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (55%)	4. การเตรียมอัตราค่าจ้างที่แก้ไขเพียงพอ (19%)	4. การสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร (41.2%)
5. การสรรหา (43.2%)	5. การจัดทำระบบผู้สืบทอดตำแหน่ง (54%)	5. การสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร (19%)	5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (27.7%)

ที่มา: สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2554). พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, หน้า 30)

บทสรุป

“ทุนมนุษย์” มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กรในระยะยาวโดยเฉพาะทุนมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง (Lawler, n.d. อ้างถึงใน วันเพ็ญ และคณะ, 2013, น.60) การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการสรรหา อนุรักษ์รักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร และการป้องกันการแข่งขันกันแย่งตัวคนเก่งระหว่างองค์กร ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภายในองค์กรโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง โดยจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ และข้อได้เปรียบของคนเก่งในองค์กร การบริหารจัดการคนเก่งควรถูกบรรจุเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อพัฒนา สรรหา และ อนุรักษ์รักษาคนเก่งอย่างเป็นระบบ หากองค์กรสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่ง

แม้ว่าจะมีงานศึกษาวิจัยและการเผยแพร่ข้อมูลอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารจัดการคนเก่ง ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ยังคงประสบกับปัญหาขาดแคลนคนเก่ง คนหนึ่งจ อนุโรจน์ (2554, น.52) ได้ระบุ 2 ปัญหาสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการคนเก่งไม่ประสบผลสำเร็จ คือการไม่มีแผนในการบริหารจัดการคนเก่ง และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดติดอยู่กับความซ้ำซ้อนและความเป็นระบบอุปถัมภ์ เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการคนเก่งประสบผลสำเร็จ ผู้นำองค์กรควรมองเห็นถึงประโยชน์ของการบริหารจัดการคนเก่ง และเป็นผู้ริเริ่มในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว ดังนั้น ผู้เขียนจึงนำเสนอประเด็นสำคัญต่างๆ เพื่อเป็นข้อเสนอแนะต่อองค์กรดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรควรให้ความสนใจและความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ ของการบริหารจัดการคนเก่ง ควรมุ่งเน้นการขัดเกลาระบบการทางความคิดของผู้นำเพื่อให้เกิดพฤติกรรม ความเชื่อ

และวัฒนธรรมที่ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง เนื่องจากผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้าง สนับสนุน และพัฒนาคนเก่งในองค์กร

2. องค์กรควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อมองหาจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้น ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงมีการสำรวจความต้องการของพนักงานในองค์กร เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาออกแบบกิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับการบริหารจัดการคนเก่ง

3. องค์กรควรมุ่งเน้นในการหลอมรวมความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมขององค์กรอันนำมาซึ่งความสัมพันธ์อันดีเกิดขึ้นกับพนักงานภายในองค์กร และส่งผลถึงการเกิดภาพลักษณ์ที่ดีของนายจ้างและเป็นองค์กรในพื้นที่พนักงานอยากเข้ามาร่วมงาน

4. องค์กรควรปรับนโยบายการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งควรกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนเพื่อลดความซ้ำซ้อน และโดยเฉพาะการใช้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบคุณธรรมซึ่งยึดหลักความสามารถ ความเท่าเทียมกัน ความมั่นคงในการทำงาน และความเป็นกลางทางการเมือง

5. แผนกทรัพยากรมนุษย์ควรกำหนดระบบและขั้นตอนในการสรรหาและพัฒนาคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อเพิ่มจำนวนของกลุ่มคนเก่งในองค์กร โดยเริ่มต้นจากการค้นหา พัฒนา ประเมินผล และการให้รางวัลแก่กลุ่มคนเก่ง อีกทั้งควรบูรณาการการทำงานดังกล่าวกับการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

6. องค์กรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาคนเก่ง บนพื้นฐานความเข้าใจที่ว่าคนเก่งแต่ละคนมีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญและความเข้าใจเป็นรายบุคคลเพื่อตอบสนองได้อย่างถูกต้อง

เอกสารอ้างอิง

- ไกรสิงห์ จินตนา. (2557). *Talent Management (การบริหารจัดการคนเก่ง)*. ค้นเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2558 จาก https://www.academia.edu/6365400/TALENT_MANAGEMENT
- คะนิงนิจ อนุโรจน์. (2554). Approach to Talent Management. *Royal Thai Airforce Medical Gazette*, 60 (1) (January – April 2014), 52-54.
- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2556). คนเก่งรักษองค์กร องค์กรรักษคนเก่ง (*Talent management*). *Human Resource Focus*. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2558 จาก http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knwpworld/image_content/84/80-84.pdf
- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2556). การชำระรักษาคนเก่งในองค์กร. *วารสารนักบริหาร*, 33(กรกฎาคม-กันยายน 2556), 33-38.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (มปป.). *การบริหารคนเก่ง (Talent Management)*. ค้นเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2558 จาก <http://www.curriculumandlearning.com>
- วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์, พรรัตน์ แสดงหาญ, และอริพล เครือปอง. (2556). การชำระรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี. *WMS Journal of Management Walailak University*, 2 (2) (May – Aug 2013), 59 – 70.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2554). *พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุพรหม ทำจะดี. *การบริหารจัดการคนเก่ง. (Talent Management)*. ค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2558 จาก [http://www.person.rtaf.mi.th/doc/content/Talent Management.pdf](http://www.person.rtaf.mi.th/doc/content/Talent%20Management.pdf).
- อังคินันท์ อินทรกำแหง และนริศรา พิงโพธิ์สภ. (2556). *การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ*. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Thorne, Kaye and Pellant, Andy. (2550). *การบริหารจัดการคนเก่ง*. (แปลจากเรื่อง The essential Guide to Managing Talent โดย ประภัสสร วรณเสถิตย์). กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- Paul Iles, Xin Chuai and David Preece. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45, 179-189.