



**ความหมายและองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งในองค์กร:
การทบทวนวรรณกรรม**

**The Meaning and the Components of Talent Management in
Organizations: Literature Review**

ฤชชุตตา เทพยากุล*

อิศรัฎฐ์ รินไธสง

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

*e-mail: jane8461@gmail.com

Ruechuta Tepyakul

Idsaratt Rinthaisong

Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการสังเคราะห์ความหมายของคนเก่ง การบริหารคนเก่ง และองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งในองค์กร ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรม ข้อค้นพบสรุปได้ว่า คนเก่งเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถอยู่ในระดับสูงกว่าบุคลากรคนอื่น และการบริหารคนเก่งเป็นระบบหรือกระบวนการดำเนินงานที่บูรณาการกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ในบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ ผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จสูงสุดขององค์กร องค์ประกอบของการบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การระบุเอกลักษณ์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การบริหารค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง ข้อค้นพบนี้นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ของการบริหารคนเก่งที่กระจ่างชัดขึ้นและมีคุณค่ายิ่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

คำสำคัญ: การบริหารคนเก่งในองค์กร ความหมายองค์ประกอบ การทบทวนวรรณกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์



Abstract

This article provides a comprehensive review of the meaning and the components of talent management on the synthesis through literature review. The meaning of talent was concluded as people have higher knowledge, understanding, skill, and ability more than the others. The meaning of talent management was concluded as the operations integrating human capital management in people that exhibit knowledge, understanding, skill, ability, high performance and high potential, and linked to top organizational strategies. Talent management comprises eight components including talent identification, talent recruitment, talent selection, talent development, talent retention, talent compensation management, talent performance management and talent succession planning. These results lead to a clearer knowledge on talent management and more value on human resource management.

Key words: Talent Management; Organization; Meaning; Component; Literature Review; Human Resource Management

บทนำ

บุคลากรที่เก่งหรือคนเก่งถือเป็นที่หมายตาที่มีมูลค่าเพิ่มขององค์กร ยิ่งทำงานยิ่งมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์มากขึ้น จึงเป็นรากฐานสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร การศึกษาการบริหารคนเก่งเริ่มได้รับความสนใจอย่างมากจากผลงานเรื่อง The War for Talent (Michaels, et al., 2001; Collings & Mellahi, 2009) ถือเป็นเรื่องที่จุดประกายให้มีการวิจัยเรื่องการบริหารคนเก่งตามมามากมาย รวมถึงมีผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารทั้งจากภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ ภาคสาธารณสุขใน 6 ทวีปที่เห็นตรงกันว่า การบริหารคนเก่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Boston Consulting Group & World Federation of People Management Association, 2014)

ความแตกต่างระหว่างการบริหารคนเก่งและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมนั้นจำแนกเป็น 4 ประเด็นดังนี้ ประเด็นแรกการบริหารคนเก่งมีจุดเน้นที่การบริหารบุคลากรที่ถือเป็นคนเก่งเท่านั้น จึงนับเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม โดยที่การบริหารคนเก่งไม่สามารถแทนที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมได้ทั้งหมด ประเด็นที่สอง การบริหารคนเก่งควรเป็นกรอบความคิดความเชื่อที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ แล้วจึงผลักดันแนวความคิดนี้ลงมาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกระดับ การบริหารคนเก่งจึงเป็นกรอบแนวคิดที่มีอิทธิพลถึงต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารในองค์กรต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมที่บทบาทหลักในการบริหารคนเป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายบุคคลและผู้จัดการระดับต้น ไม่ได้ถูกผลักดันลงมาจากผู้บริหารระดับสูง ประเด็นที่สาม การบริหารคนเก่งได้แยกการบริหารบุคลากรที่

ถือเป็นคนเก่งออกจากการบริหารบุคลากรทั่วไป เนื่องจากเป็นกลุ่มที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร ขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เดิมนั้นมีการบริหารคนทุกระดับเหมือนกัน ไม่ได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มใดเป็นพิเศษ และประเด็นที่สี่ การบริหารคนเก่งเน้นที่การบริหารคนและเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งเข้าด้วยกันเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เดิมนั้นไม่ได้เน้นที่คนเก่ง กลับแยกส่วนงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ออกจากกัน เช่น แยกงานสรรหาค้นออกจากการพัฒนาคนอย่างชัดเจน โดยไม่บูรณาการองค์ประกอบของการบริหารคนเข้าด้วยกัน (Chuai, 2008) จึงเห็นได้ว่าการบริหารคนเก่งเข้ามาเป็นตัวประสานให้งานบริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์สูงสุดขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันภายใต้การเปลี่ยนแปลง (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2549; พิเชิต เทพวรรณ, 2554) ดังนั้น การบริหารคนเก่งจึงเป็นเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เดิม ผลลัพธ์ท้ายสุดของการบริหารคนเก่งจึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นวัฏจักรที่สมบูรณ์

การศึกษาการบริหารคนเก่งเป็นเรื่องที่ต้องค้นคว้าต่อไปด้วยเป็นกลยุทธ์สำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและรองรับการดำเนินงานในอนาคต (Collings & Mellahi, 2009) แต่จากการทบทวนวรรณกรรมเห็นได้ว่า องค์ความรู้ในการบริหารคนเก่งยังไม่มีข้อมูลเพียงพอ ขาดความชัดเจน จึงควรศึกษาการบริหารคนเก่ง เริ่มตั้งแต่การระบุนิยามและองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งให้กระจ่างชัด ถือเป็นเรื่องที่จำเป็นขององค์กร



ความรู้ด้านการบริหารคนเก่งที่ต้องถูกเติมเต็ม (Lewis & Heckman, 2006; Brooke, et al., 2012) จากปัญหาของการวิจัย (Research Gap) ของการบริหารคนเก่งที่กล่าวไว้นี้ นำไปสู่คำถามการวิจัยว่า ความหมายของคนเก่ง การบริหารคนเก่งคืออะไร และองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งมีอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อนำเสนอการสังเคราะห์ความหมายของคนเก่ง การบริหารคนเก่ง และองค์ประกอบของการบริหารคนเก่ง ในองค์กร

วิธีการวิจัย

บทความนี้มีวิธีการวิจัยหลัก คือ การทบทวนวรรณกรรมโดยนำเสนอผลการทบทวนวรรณกรรมเชิงสังเคราะห์ เพื่อให้ได้ผลการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความหมายของคนเก่ง การบริหารคนเก่งและองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งในองค์กรที่กระจ่างชัดขึ้นกว่าเดิม นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ของการบริหารคนเก่งที่มีคุณค่ายิ่งต้องการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อการดำเนินการทบทวนวรรณกรรมค่านึงถึงประเด็นต่อไปนี้

1. เกณฑ์การคัดเลือกวรรณกรรมเข้าสู่การทบทวน (Inclusion) โดยคำนึงถึงงานปฐมภูมิ (Primary Literature) เช่น วิทยานิพนธ์ งานวิจัย บทความวิจัย บทความวิชาการ เป็นลำดับแรก แล้วจึงให้ความสำคัญกับงานทุติยภูมิ (Secondary Literature) รองลงมา แต่ต้องเป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารคนเก่งในองค์กร โดยการพิจารณาชื่อเรื่อง วัตถุประสงค์ บทคัดย่อ คำสำคัญ บทสรุปของแต่ละชิ้นงาน ส่วนเกณฑ์ในการคัดวรรณกรรมออกจากการทบทวน (Exclusion) เมื่องานนั้นไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารคนเก่งหรือเป็นงานที่กล่าวถึงการบริหารคนเก่งเพียงเล็กน้อยเท่านั้น หรือประเด็นการบริหารคนเก่งไม่ใช่สาระสำคัญของงานชิ้นนั้น

2. ฐานข้อมูลในการสืบค้นวรรณกรรม เอกสารที่เกี่ยวข้องเป็นฐานข้อมูลทางวิชาการที่น่าเชื่อถือเป็นอันดับแรก เช่น ฐานข้อมูลของ Science Direct, ELSEVIER, ERIC ทั้งนี้จากช่องว่างการศึกษาวรรณกรรมทางการบริหาร

ตารางที่ 1 ผลการสรุปใจความสำคัญความหมายของคนเก่ง

ปีของผลงาน	ชื่อผู้เขียน	ใจความสำคัญความหมายของคนเก่ง (Key Concept of Meaning)
2006	Lewis & Heckman	คนที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีศักยภาพสูง
2008	Chuai	คนที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในอดีตและปัจจุบันแตกต่างจากคนอื่น
2009	Armstrong	คนที่มีพรสวรรค์มีความสามารถและทัศนคติที่นำไปสู่ประสิทธิผลของงาน
2011, 2012	Ulrich & Smallwood; Beheshtifar, et al.	คนที่มีความชำนาญเพียงพอที่จะรับบทบาทเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต

คนเก่งที่มีไม่เพียงพอ (Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Heckman, 2006; Brooke, et al., 2012) จึงพิจารณางานเขียนจากแหล่งข้อมูลอื่นได้ แต่ต้องเป็นชิ้นงานที่เขียนโดยผู้เขียนหรือสำนักพิมพ์ที่มีชื่อเสียงในแวดวงการบริหารคนเก่งและการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สรุปได้ว่า วรรณกรรมที่นำมาทบทวนในบทความนี้เป็นวรรณกรรมที่เป็นทั้งงานปฐมภูมิ ทุติยภูมิ จากฐานข้อมูลเชิงวิชาการและแหล่งข้อมูลอื่นตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 (ค.ศ. 2006) ถึง พ.ศ.2557 (ค.ศ. 2014) รวม 24 แหล่งข้อมูลอ้างอิง โดยใช้คำสำคัญในการค้นหา ได้แก่ การบริหารคนเก่งองค์กร ความหมายองค์ประกอบ การทบทวนวรรณกรรม และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัย

บทความนี้นำเสนอผลการวิจัยแยกเป็น 3 ประเด็น ประกอบด้วย ความหมายของคนเก่ง ความหมายของการบริหารคนเก่ง และองค์ประกอบของการบริหารคนเก่ง ดังนี้

1. ความหมายของคนเก่งจากวรรณกรรมที่ทบทวนปรากฏความหมายของคนเก่งในมุมมองที่คล้ายคลึงกัน โดยถือว่าคนเก่งเป็นบุคลากรที่มีความแตกต่างจากบุคลากรทั่วไปในองค์กรในเรื่องความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพโดย Lewis & Heckman (2006) ให้ความหมายที่สั้นแต่ได้ใจความชัดเจนว่า คนเก่งคือคนที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีศักยภาพสูง Chuai (2008) ให้ความหมายคล้ายคลึงกันว่าคนเก่งเป็นคนที่มีความแตกต่างจากคนอื่นในองค์กรเรื่องผลการปฏิบัติงานทั้งที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ผ่านมาในอดีต โดยประเมินได้จากศักยภาพและความสามารถ อีกทั้งคนเก่งต้องสร้างประโยชน์ต่อการแข่งขันขององค์กรได้ Armstrong (2009) กล่าวว่าคนเก่งเป็นผู้ครอบครองพรสวรรค์พิเศษ มีความสามารถและทัศนคติที่สามารถนำไปสู่ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน Ulrich & Smallwood (2011); Beheshtifar, et al., (2012) ก็ให้ความหมายที่ชัดเจนตรงกันว่า คนเก่งเป็นบุคลากรที่องค์กรระบุว่าเป็นบุคคลที่มีความชำนาญเพียงพอที่จะรับบทบาทเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต ทั้งนี้ สามารถสรุปใจความสำคัญของความหมายของคนเก่งตามที่มีนักวิชาการเสนอไว้ (ตารางที่ 1)



จากการทบทวนวรรณกรรมจึงขอนำเสนอผลการสังเคราะห์ความหมายของคนเก่ง (Talent/Talented People) ว่า หมายถึง บุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถอยู่ในระดับสูงกว่าบุคลากรคนอื่น มีความแตกต่างจากคนอื่นอย่างโดดเด่นในเรื่องผลการปฏิบัติงาน (Performance) ทั้งที่ผ่านมาในอดีต และผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏจริงในปัจจุบัน และศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Potential) ที่ท้าทายขึ้นในอนาคตรวมถึง

มีคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ที่เป็นประโยชน์ต่องานและตรงตามท้องถื่นคราคาดหวัง

2. ความหมายของการบริหารคนเก่งจากวรรณกรรมที่ทบทวน ทำให้เห็นความหมายของการบริหารคนเก่งที่มีทั้งในมุมมองที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน จึงขอนำเสนอผลการสังเคราะห์ความหมายของการบริหารคนเก่ง (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์ความหมายของการบริหารคนเก่ง

ปีของผลงาน	ชื่อผู้เขียน	ความหมายในแง่ระบบเชิงกลยุทธ์ (Strategic System)	ความหมายในแง่กระบวนการ (Process)
2006	Lockwood	✓	
2008	Taleo		✓
2009	Armstrong	✓	
2010	Noe, et al.	✓	
	Bhatt & Behrstock	✓	
	Mondy		✓
	Khatri, et al.		✓
2012	Kehinde	✓	

จากตารางที่ 2 เห็นได้ว่า ความหมายของการบริหารคนเก่งจากวรรณกรรมที่ทบทวนสามารถสรุปได้เป็น 2 แนวทาง ได้แก่ ความหมายในแง่ของระบบเชิงกลยุทธ์ และความหมายในแง่ของกระบวนการ ดังนี้

ความหมายของการบริหารคนเก่งในแง่ที่เป็นระบบเชิงกลยุทธ์ (Strategic System) ได้แก่ Lockwood (2006) ที่ให้ความหมายว่า เป็นการนำกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บูรณาการแล้วหรือระบบที่ถูกออกแบบแล้วไปใช้เพิ่มผลิตผลขององค์กร โดยการพัฒนาระบบการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการดึงดูดคน การพัฒนาคน การธำรงรักษาคนและใช้งานคนให้เป็นประโยชน์จากทักษะและความถนัดที่มีอยู่เพื่อจะได้บรรลุความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องกับ Noe, et al., (2010) ที่กล่าวว่า เป็นผลสำเร็จของกลยุทธ์การวางแผนที่เป็นระบบขององค์กร โดยการดึงดูดคนที่มีทักษะในการทำงานสูงให้เข้ามาในองค์กร ธำรงรักษา พัฒนาและจูงใจคนเก่งทั้งที่เป็นลูกจ้างและระดับจัดการเป็นไปในทำนองเดียวกับความหมายของ Kehinde (2012) ว่าเป็นการนำการบูรณาการกลยุทธ์หรือการออกแบบระบบเพื่อให้เกิดผลผลิตในการทำงานเพิ่มขึ้น โดยการพัฒนาระบบการเพื่อดึงดูดคนเก่ง พัฒนาคณะคนเก่ง ธำรงรักษาคนเก่ง และใช้งานคนเก่งให้ได้ประโยชน์มากขึ้นจากทักษะและความถนัดที่บุคลากรคนเก่งมี เพื่อให้องค์กรบรรลุ สู่ความจำเป็นที่ต้องการทั้งใน

ปัจจุบันและอนาคต Armstrong (2009) ก็ระบุ ว่าเป็นกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรคนเก่งเป็นบุคคลที่จำเป็น ต้องบริหารเพื่อบรรลุถึงความสำเร็จขององค์กร อีกทั้ง Bhatt & Behrstock (2010) นำเสนอว่า การบริหารคนเก่งเป็นส่วนประกอบสำคัญของอาชีพงานที่ต่อเนื่องของบุคลากรและเชื่อมโยงกับการบริหารบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลทั้งองค์กร

ส่วนความหมายของการบริหารคนเก่งในแง่ที่เป็นกระบวนการ (Process) ได้แก่ Taleo (2008) ที่ให้ความหมายว่าเป็นชุดของกระบวนการของการจัดการทุนมนุษย์ที่ถูกออกแบบขึ้นเพื่อจัดการสินทรัพย์ที่มีมูลค่าที่สูงที่สุดของบริษัท นั่นก็คือ คนเก่ง Khatri, et al., (2010) ระบุว่า เป็นกระบวนการสรรหา จัดการ ประเมิน พัฒนา และธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญ บ่อยครั้งเรียกการบริหารคนเก่งว่า การจัดการทุนมนุษย์ อันแน่ชัดว่า บุคคลที่เป็นคนเก่งเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญยิ่งในองค์กร ใกล้เคียงกับความหมายของ Mondy (2010) ที่บอกว่า เป็นกระบวนการของการลงมือกระทำในเรื่องกำลังแรงงานที่องค์กรจำเป็นต้องมี ครอบคลุมการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงการดึงดูดให้คนที่มีทักษะสูงและพัฒนาพวกเขา จนสามารถทำประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กรได้



จากการทบทวนวรรณกรรมจึงขอเสนอผลการสังเคราะห์ความหมายของการบริหารคนเก่ง (Talent Management) สรุปได้ว่า หมายถึง ระบบหรือกระบวนการดำเนินงานที่บูรณาการกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ในบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความสามารถ ผลการปฏิบัติงานและมีศักยภาพสูงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จสูงสุดขององค์กร

3. องค์ประกอบของการบริหารคนเก่งเมื่อสามารถสรุปและสังเคราะห์ความหมายของการบริหารคนเก่งได้แล้วว่า หมายถึง ระบบหรือกระบวนการดำเนินงานที่บูรณาการกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรคนเก่งในองค์กร ต่อไปจึงทบทวนวรรณกรรมในส่วนขององค์ประกอบของการบริหารคนเก่ง (ตารางที่ 3) ดังนี้

ตารางที่ 3 ผลการค้นหาลักษณะองค์ประกอบของการบริหารคนเก่ง

องค์ประกอบของการบริหารคนเก่ง	พิชิต เทพวรรณ(2554)	Chuai (2008)	Kearns (2010)	Bhatt & Behrstock (2010)	ADP Research Institute (2011)	Snell และ Bohlander (2011)	Hajimirab และคณะ (2011)	Beheshtifar และคณะ (2012)	Kehinde (2012)	จำนวนผลงานที่เห็นตรงกัน
การระบุเอกลักษณ์	✓		✓				✓			3
การดึงดูด		✓								1
การสรรหา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
การคัดเลือก		✓					✓		✓	3
การพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	7
การธำรงรักษา	✓	✓	✓				✓	✓		5
การส่งต่อ		✓								1
การเรียนรู้ขององค์กร						✓				1
การบริหารค่าตอบแทน	✓			✓	✓	✓				4
การบริหารผลการปฏิบัติงาน		✓		✓	✓	✓				4
การวางแผนความสำเร็จ					✓	✓			✓	3
การเตรียมความพร้อม				✓						1
การแนะนำและการเป็นที่ปรึกษา				✓						1
การบริหารเงินไขทางการทำงาน				✓						1

จากตารางที่ 3 สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการบริหารคนเก่งที่มีผลงานทางการบริหารคนเก่งเห็นตรงกันตั้งแต่ 3 ผลงานขึ้นไป รวมมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่หนึ่ง คือ การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง (Talent Identification) หมายถึง การค้นหาและกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรที่ถือเป็นคนเก่งขององค์กร ถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ (Kearns, 2010) ส่วนใหญ่จะดำเนินการ

ระบุเอกลักษณ์คนเก่งในตำแหน่งงานที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Horvathova & Mikušová, 2010) เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง (Beheshtifar, et al., 2012)

องค์ประกอบที่สอง คือ การสรรหาคคนเก่ง (Talent Recruitment) หมายถึง กระบวนการขับเคลื่อนในเชิงรุกเพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการในตำแหน่งงานหลักที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของ



องค์กร Breugh (2009) ให้แนวคิดว่าเป็นกระบวนการที่ยอมรับโดยทั่วกัน เพื่อให้ได้จำนวนผู้สมัครเพียงพอต่อการคัดเลือกในตำแหน่งที่ต้องการ รวมถึงได้ผู้สมัครที่มีระดับการศึกษา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความสนใจ ค่านิยม ตรงตามที่ต้องการ โดยการต้องตอบคำถามให้ได้ว่าจะสรรหาบุคลากรคนเก่งได้ที่ไหน สรรหาเมื่อไหร่ พบเจอได้อย่างไร ใช้เครื่องมือสรรหาประเภทใด ผลจากการสรรหาเกิดอะไรขึ้นบ้าง และต้องมีการประเมินผลลัพธ์ของการสรรหาด้วย

องค์ประกอบที่สาม คือ การคัดเลือกคนเก่ง (Talent Selection) หมายถึง กระบวนการคัดเลือกผู้สมัครจากรายชื่อที่รวบรวมไว้จากการสรรหาคนเก่ง เพื่อระบุตัวผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเป็นกลุ่มคนเก่ง พิชิต เทพวรรณ (2554) เสนอว่าเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องมาจากการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ โดยการคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกสามารถประเมินได้จากสมรรถนะที่องค์กรใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากร ส่วนการคัดเลือกจากแหล่งภายในพิจารณาได้จากผลการประเมินการปฏิบัติงานตามกลุ่มของบุคลากร

องค์ประกอบที่สี่ คือ การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) หมายถึง การเตรียมความพร้อมให้บุคลากรในเรื่องความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะอื่นที่จะช่วยให้งานปัจจุบันและอนาคตประสบความสำเร็จ Bhatt & Behrstock (2010) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาคนเก่งให้มีความเป็นบุคลากรมืออาชีพถือเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งของการเจริญเติบโตของบุคลากร และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ห้า คือ การอำรรักษาคนเก่ง (Talent Retention) หมายถึง ความพยายามขององค์กรในการคงไว้ซึ่งแรงกระตุ้น เพื่อให้บุคลากรยังคงอยู่ทำงานในองค์กร Holbeche (2010) เปรียบการอำรรรักษาคนเก่งเสมือนเป็นการสร้างแบรนด์การจ้างงานขององค์กร ที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ มีส่วนร่วมกับการทำงานอย่างเต็มที่และเกิดความผูกพันกับองค์กร

องค์ประกอบที่หกคือ การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง (Talent Compensation Management) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนที่ดึงดูดใจให้บุคลากรคนเก่งเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร นับเป็นองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งประการหนึ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญมากควรพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) (Snell & Bohlander, 2010; ADP Research Institute, 2011)

องค์ประกอบที่เจ็ดคือ การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Management) หมายถึง การบูรณาการกิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายการทำงานให้คนเก่งอย่างชัดเจน การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่คนเก่ง และการให้รางวัลคนเก่งอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่ง Bhatt & Behrstock (2010) ระบุว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานในบุคลากรคนเก่งนั้น ถือเป็นภาระประเมินภาพรวมเกี่ยวกับประสิทธิผลของบุคลากรและผู้นำขององค์กรประกอบกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อการปฏิบัติงานในองค์กรด้วย เพราะเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะคอยส่งเสริมให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น อันนำมาซึ่งประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร

และองค์ประกอบที่แปด คือ การวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง (Talent Succession Planning) หมายถึง การดำเนินการในระยะยาวเกี่ยวกับการระบุตัวคนเก่งและการพัฒนาคนเก่งสำหรับตำแหน่งสำคัญขององค์กรให้มีศักยภาพมากขึ้น เป็นการเตรียมพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับสูงต่อไป Noe, et al., (2010) ให้แนวคิดว่าเป็นการทำร่องรอยการก้าวสู่ศักยภาพในระดับสูงของบุคลากรคนเก่งเพื่อเตรียมพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งการจัดการในระดับสูง ประโยชน์ของการวางแผนความสำเร็จย่อมช่วยทบทวนภาวะผู้นำของคนเก่งอย่างเป็นระบบ และรับประกันว่าองค์กรจะไม่ขาดแคลนผู้บริหารระดับสูง

บทสรุปและอภิปรายผล

บุคลากรคนเก่งถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กร และมีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม จากการใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า คนเก่งมีความแตกต่างจากคนอื่นอย่างโดดเด่นในเรื่องผลการปฏิบัติงานทั้งที่ผ่านมามีในอดีตและที่ปรากฏจริงในปัจจุบัน และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่ท้าทายขึ้นในอนาคต รวมถึงมีคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เป็นประโยชน์ต่องานและตรงตามที่ต้องการ คาดหวัง และการบริหารคนเก่ง หมายถึง ระบบหรือกระบวนการดำเนินงานที่บูรณาการกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ ผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จสูงสุดขององค์กร การนำเสนอการสังเคราะห์ความหมายนี้สอดคล้องกับความหมายของการบริหารคนเก่งในแง่ที่เป็นระบบเชิงกลยุทธ์ที่ Lockwood (2006); Armstrong (2009); Noe, et al., (2010); Bhatt & Behrstock (2010) และ Kehinde



(2012) นำเสนอไว้ ผนวกรวมกับความหมายของการบริหารคนเก่งในแง่ที่เป็นกระบวนการที่ Taleo (2008); Khatri, et al., (2010) & Mondy (2010) นำเสนอไว้ด้วย จึงถือว่าความหมายของการบริหารคนเก่งที่ผู้เขียนนำเสนอการสังเคราะห์ เป็นการบูรณาการทั้งความหมายในแง่ที่เป็นระบบเชิงกลยุทธ์และความหมายในแง่ที่เป็นกระบวนการเข้าด้วยกัน

สำหรับองค์ประกอบของการบริหารคนเก่ง มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง (2) การสรรหาคนเก่ง (3) การคัดเลือกคนเก่ง (4) การพัฒนาคนเก่ง (5) การจรรงรักษาคนเก่ง (6) การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง (7) การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และ (8) การวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง โดยองค์ประกอบที่ค้นหาและสรุปมาได้นี้สอดคล้องกับผลงานของพิชิต เทพวรรณ (2554); Chuai (2008); Kearns (2010); Bhatt & Behrstock (2010); ADP Research Institute (2011); Snell & Bohlander (2011); Hajimirab, et al., (2011); Beheshtifar, et al., (2012) & Kehinde (2012)

ข้อเสนอแนะ

จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำเสนอการสังเคราะห์ความหมายของคนเก่ง การบริหารคนเก่ง และองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งจนได้ความหมายของคนเก่ง การบริหารคนเก่ง และองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งที่กระจ่างชัดขึ้นแล้วนั้น ขึ้นต่อไปจึงควรศึกษากระบวนการดำเนินงานย่อยในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารคนเก่ง เพื่อให้สามารถกำหนดขึ้นเป็นโมเดลการบริหารคนเก่งขององค์กรอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดังที่ Brooke, et al., (2012) นำเสนอไว้ว่ากระบวนการใหม่ของการบริหารคนเก่งต้องสร้างโมเดลการบริหารคนเก่งขององค์กรขึ้นมาเพื่อสนับสนุนการเจริญเติบโตขององค์กรและปิดช่องว่างองค์ความรู้ที่ยังขาดแคลนของการบริหารคนเก่งให้ได้

กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้ได้รับการสนับสนุนจากทุนบัณฑิตศึกษา สงขลาครินทร์ ปีการศึกษา 2557 และทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ปีการศึกษา 2557

เอกสารอ้างอิง

พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2549). *การจัดการพนักงานที่เป็นดาวเด่นขององค์กร. วารสารการบริหารสำหรับนักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ*, 27(4), 12-13.

ADP Research Institute. (2011). *Talent management 2011: Perceptions and realities*. Retrieved July 4, 2013, from [http://: www.ihrimpublications.com/white_papers/ADP_Talent_Managemet_Study_Sept_2011.pdf](http://www.ihrimpublications.com/white_papers/ADP_Talent_Managemet_Study_Sept_2011.pdf)

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (11th ed.). London & Philadelphia: Kogan Page Publishers.

Beheshtifar, M., Nasab, H. Y., & Moghadam, M. N. (2012). Effective talent management: A vital strategy to organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 227-234.

Bhatt, M. P., & Behrstock, E.S. (2010). Managing Educator Talent: Promising Practices and Lessons from Midwestern States. *Learning Point Associates*. 1-22.

Boston Consulting Group & World Federation of People Management Association. (2014). *Creating people advantages 2014-2015*. Retrieved August 2, 2015, from [http://: www.andrh.fr/content/download/56782/.../CPA2014.pdf](http://www.andrh.fr/content/download/56782/.../CPA2014.pdf)

Breaugh, J. A. (2009). *Recruiting and attracting talent: A guide to understanding and managing the recruitment process*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. Alexandria, VA: SHRM Foundation. Retrieved August 5, 2015 from <http://: www.shrm.org/india/hr-topics-and-strategy/talent-acquisition-and-people-flows/sourcing-and-recruiting-external-and-interna/Documents/1109%20Recruiting%20EPG-%20Final.pdf>.



- Brooke, B., Pyron, D. A., Matthews, P., & Leisy, B. (2012). Paradigm shift, building a new talent management model to boost growth. Ernst & Young, Retrieved July 4, 2013, from [http://: www.ey.com/growing beyond](http://www.ey.com/growing_beyond)
- Chuai, X. (2008). *Is Talent Management Just old Wine in New Bottles?: The Case of Multinational Corporations in Beijing*. Doctoral Dissertation, University of Teesside, United Kingdom.
- Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Hajimirab, S. M., Nobar, M. N., & Ghalambor, M. A. (2011). Identifying and improving the talent management indicators. *Business and Management Review*, 1(4), 1-8.
- Holbeche, L. (2010). *HR Leadership*. Oxford: Elsevier.
- Horvathova, P., & Mikušová, M. (2011). Acquisition of talents from organization's internal sources. *Business and Economics Research Book Series: International Proceedings of Economics Development and Research*, 1, 5-9.
- Kearns, P. (2010). *HR Strategy*. (2nd ed.). Oxford: Elsevier.
- Kehinde, J. S. (2012). Talent management: effect on organizational performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.
- Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., & Chauhan, S. (2010). Talent management in HR. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39-46.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154. doi:10.1016/j.hrmmr.2006.03.001
- Lockwood, N. R. (2006). Talent management: Driver for organizational success. *HR Magazine*, 51(6), 1-11.
- Mondy, W. R. (2010). *Human Resource Management*. (11st ed.). New Jersey: Pearson.
- Noe, R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *Human Resource Management*. (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2010). *Principles of Human Resource Management*. China: South-Western, Cengage Learning.
- Taleo Research. (2008). *The future of talent Management, Four Stages of Evolution*. Retrieved July 6, 2013, from <http://kmhassociates.ca/resources/5/future%20of%20talent%20management.pdf>
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent?. *Leader to Leader*, (63), 55-61.

Translated Thai References

- Personnel Management Association of Thailand (PMAT). (2006). Talent management: knight of business war. *Khon Maganize, Journal of Administration*, 27(4), 12.13. [in Thai]
- Tepwan, P. (2011). *Strategic Human Resource Management: Concept & Strategy for a Competitive Advantage*. Bangkok: Se-Education. [in Thai]