

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบัน องค์การต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในองค์การ เนื่องจากคนเก่งถือเป็นสินทรัพย์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้อย่างมหาศาลและมีความยั่งยืนกว่าสินทรัพย์ประเภทอื่นที่นับวันมีแต่จะเสื่อมค่าลง ส่งผลให้เกิดสงครามการแย่งชิงคนเก่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจที่การแข่งขันทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และเพื่อให้การศึกษาเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งมีเนื้อหาครอบคลุมและครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้า รวบรวม และประมวลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง โดยแบ่งประเด็นการนำเสนอเป็น 5 ส่วนหลัก ได้แก่ ความหมายของการบริหารจัดการคนเก่ง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง ระบบการบริหารจัดการคนเก่งตั้งแต่กระบวนการสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคนเก่งพร้อมยกตัวอย่างกลยุทธ์และเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการคนเก่งจากองค์การต้นแบบทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสรุปเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ความหมายของการบริหารจัดการคนเก่ง

แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในภาคธุรกิจและเริ่มได้รับความนิยมจากภาคส่วนต่างๆ มากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน ด้วยเป็นที่ยอมรับว่า คนเก่ง คือบุคลากรที่องค์การต้องตระหนักถึงความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์ ซึ่งเนื้อหาในส่วนแรก ผู้ศึกษาขอเสนอความหมายของคำว่า “คนเก่ง” และ “การบริหารจัดการคนเก่ง” เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเบื้องต้นก่อน

1. ความหมายของคนเก่ง (Talent Definition)

คำว่า Talent มีการแปลความเป็นภาษาไทยไว้ด้วยถ้อยคำที่แตกต่างกัน เช่น โดยทั่วไปจะนิยมเรียก Talent ว่า “คนเก่ง” แต่ในภาคราชการจะเรียก Talent ว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเรียก Talent ในส่วนของเนื้อหาทั่วไปและในส่วน

ของการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้กับกรุงเทพมหานครว่า “คนเก่ง” แต่ในส่วนที่กล่าวถึงคนเก่งของสำนักงาน ก.พ. และกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ภาครัฐ ขอเรียกว่า “ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” และ “ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง” ตามลำดับ ทั้งนี้ เพื่อให้การนำเสนอเนื้อหาเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีให้เกิดความสับสนแก่ผู้อ่าน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความหมายของคำว่า Talent ในพจนานุกรม Oxford Dictionary of English Etymology (1996) ได้แปลคำว่า Talent ไว้ในสองความหมาย คือ ความเก่ง และคนเก่ง โดยมีความหมาย¹ ดังนี้

ความเก่ง หมายถึง สติปัญญา (endowment) ความสามารถตามธรรมชาติ (natural ability) พรสวรรค์ (gifts)

คนเก่ง หมายถึง บุคคลซึ่งเป็นเจ้าของความสามารถพิเศษในบางสาขาหรือบางกิจกรรม

จากคำจำกัดความของ Talent ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาขอแปลความหมายของคำว่า Talent หมายถึงคนเก่ง อย่างไรก็ตาม จากนิยามตามพจนานุกรมดังกล่าวพบว่า ความหมายยังไม่ครอบคลุมคำว่า คนเก่งที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เนื่องจากยังไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนหรือประเมินได้ว่าคนเก่งในองค์กรคือใคร อะไรคือมาตรฐานที่แบ่งแยกระหว่างคนเก่งกับพนักงานทั่วไปขององค์กร ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาความหมายของคำว่า Talent เพิ่มเติมจากหนังสือ วารสาร และเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พบมุมมองที่แตกต่างไปในการให้ความหมายคำว่า Talent โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 พิจารณาจากคุณลักษณะที่โดดเด่นและแตกต่างจากบุคคลอื่น เช่น Subir Chowdhury ให้ความหมายคนเก่ง หมายถึง ผู้สร้างสรรค์ (creator) ผู้แหกกฎ (a rule breaker) ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง (a change initiator) และผู้สร้างสรรค์ความรู้ (a knowledge generator)² ส่วน David Sears ได้กล่าวว่า คนเก่งเป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกของความปรารถนาที่ต้องการจะประสบ

¹ G. W. S. Friedrichsen, R. W. Burchfield, and C.T. Onions, The Oxford Dictionary of English Etymology (New York: Oxford University Press Inc., 1996), p.314.

² Subir Chowdhury, The talent era : achieving a high return on talent (Financial Time, Prentice Hall, 2002), pp. 35-36.

ความสำเร็จในหน้าที่การงาน มักจะแสดงให้เห็นว่าตนเองมีทักษะและความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย³ สอดคล้องกับความหมายของ Howard Gardner ซึ่งกล่าวว่า คนเก่ง (Talent) คือ บุคคลที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความสามารถที่หลากหลาย มักจะมีรูปแบบของการใช้ชีวิตที่น่าสนใจ พวกเขา มีความกระตือรือร้นและจิตใจที่เข้มแข็ง แม้ว่าจะต้องฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ด้วยความเหนียวแน่น แต่ท้ายที่สุดแล้วบุคคลเหล่านี้มักจะได้รับผลตอบแทนความสามารถอย่างคุ้มค่า พวกเขา มีความพึงพอใจที่จะได้รับความสนใจจากบุคคลอื่น รวมถึงพึงพอใจที่ได้สร้างหรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในสังคม⁴

นอกจากนี้ ยังพบมุมมองที่น่าสนใจเกี่ยวกับการคัดเลือกคนเก่งของบริษัทเอกชนชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในแวดวงธุรกิจอย่าง **โตโยต้า** ซึ่งมองว่าคนเก่งขององค์กรไม่จำเป็นต้องเลือกคนฉลาดเท่านั้น หากแต่ต้องมีคุณสมบัติสอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรด้วย โดยพนักงานที่จะเข้ามาร่วมงานกับโตโยต้าต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานสำคัญ 3 ข้อ⁵ คือ ต้องมีแรงบันดาลใจที่ต้องการมาทำงานกับบริษัทแห่งนั้น มีศักยภาพในการปรับตัวเพื่อทำงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี อีกทั้งต้องขยันและแสวงหาความรู้อยู่เสมอ เมื่อพนักงานได้เข้ามาทำงานกับบริษัทแล้ว ทุกคนก็จะได้รับการพัฒนาเพื่อให้เกิดกระบวนการความคิดในการทำงาน

กลุ่มที่ 2 พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ เช่น Lance A. Berger & Dorothy R. Berger ให้ความหมายของคนเก่ง หมายถึง คนกลุ่มเล็กๆ ในองค์กรที่สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ คนเก่งยังเป็นบุคคลที่มีขีดความสามารถและมีค่านิยมตรงตามที่ต้องการ⁶ สอดคล้องกับความหมายคนเก่งในภาครัฐของ **สำนักงาน ก.พ.** ซึ่งกล่าวว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง คือ กลุ่ม

³ David Sears, Successful talent strategies: achieving superior business results through market-focused staffing (New York: AMACOM, 2003), p. 1.

⁴ เคย์ โทเรน และ แอนดี เพลแลน, การบริหารจัดการคนเก่ง, แปลโดย ดร.ประภัสสร วรรณสถิตย์ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด, 2550), น.21.

⁵ ผู้จัดการรายสัปดาห์. "เปิดสูตรปั้นคนเก่งแบบ 'โตโยต้า' เปลี่ยนคนธรรมดาให้เป็นดาว"
<http://www.oknation.net/blog/print.php?id=219360>. 19 กุมภาพันธ์ 2551.

⁶ Lance A. Berger & Dorothy R. Berger, The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people (New York: McGraw-Hill, 2004), p.4.

ข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ (High-Performance) และเป็นผู้ที่หน่วยงานเห็นว่ามีความศักยภาพสูง (High Potential) มีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงานในภาคราชการต่อไป⁷

กลุ่มที่ 3 พิจารณาจากทั้งผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ และคุณลักษณะที่โดดเด่นของบุคคล ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายในภารกิจที่มีความสำคัญกับองค์กร ดังเช่นความหมายของ **จิตติพร ชมพูคำ** ซึ่งกล่าวว่า คนเก่ง คือ บุคคลที่มีความสามารถเป็นพิเศษ เป็นบุคคลที่มีผลการทำงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น ซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะของธุรกิจ นโยบาย วัฒนธรรมขององค์การ และกลยุทธ์ขององค์การว่า ต้องการเดินทางไปทิศทางใด ซึ่งบุคคลที่มีความสามารถและมีคุณสมบัติที่จะนำตนเองไปสู่บทบาทที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น สามารถจัดการหรือแก้ปัญหา รวมทั้งเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ ที่สำคัญต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ อันได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และรวมถึงการติดต่อประสานงานกับภายนอก ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า เป็นต้น โดยความสามารถของบุคคลเหล่านี้ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ อีกทั้งบุคคลเหล่านี้ถูกคาดหวังไว้ให้เป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์การในอนาคต ซึ่งการจัดการคนกลุ่มนี้ ถูกมองว่าเป็นส่วนสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เพื่อให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์การ ลดอัตราการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ และนำมาสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน⁸

จากคำจำกัดความข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการกำหนดนิยามคนเก่ง ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการกำหนดทิศทางการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจ นโยบาย วัฒนธรรมและความต้องการที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ สำหรับการศึกษานี้ได้กำหนดความหมายของคนเก่ง โดยพิจารณาจากทั้งคุณลักษณะที่โดดเด่น กล่าวคือ ต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะโดดเด่นตามแบบที่แต่ละองค์การต้องการ ที่สำคัญคือ

⁷ สำนักงาน ก.พ., คู่มือภาพรวมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (2547), น.1.

⁸ จิตติพร ชมพูคำ, “การจัดการคนเก่ง: เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร.” วารสาร จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 101 (2548) : 3-4.

ต้องมีแรงบันดาลใจ มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้กับองค์กร สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นรวมถึงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรได้ดี อาจไม่จำเป็นต้องเป็นคนฉลาดก็ได้ แต่ต้องมีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ โดยสิ่งที่จะพิสูจน์ความเก่งของพวกเขา คือ การมีผลการปฏิบัติงาน (Performance) อยู่ในระดับดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ และมีศักยภาพสูง (Potential) ที่จะพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งในระดับสูงขององค์กรได้ โดยองค์กรมีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการกลุ่มคนเก่งเหล่านี้ให้เลือกที่จะเข้ามาร่วมงาน มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเลือกที่จะอยู่เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กรนานที่สุด

2. ความหมายของการบริหารจัดการคนเก่ง

สำหรับความหมายของการบริหารจัดการคนเก่ง ส่วนใหญ่จะพบคำนิยามในมุมมองเชิงกระบวนการมากกว่ามุมมองด้านอื่นๆ ดังเช่นคำนิยามของ Allan Schweyer ซึ่งกล่าวว่า การบริหารจัดการคนเก่ง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (sourcing) กลั่นกรอง (screening) การคัดเลือก (selection) การนำมาใช้ (deployment) การพัฒนา (development) และการทำให้คงอยู่ (retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง และสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด⁹ เช่นเดียวกับ Derek Stockley กล่าวว่า เป็นวิธีการที่จะดึงดูด พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งคนที่มีความรู้ความสามารถเพื่อตอบสนองความต้องการในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร ส่วนความหมายในทางธุรกิจได้นิยามการบริหารจัดการคนเก่ง คือ การสรรหา การคัดเลือก การระบุ การรักษา การบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูง โดยการบริหารจัดการคนเก่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะและศักยภาพเพื่อแต่งตั้งให้เป็นระดับผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีการประเมินถึงความทุ่มเทเสียสละเพื่อความสำเร็จขององค์กรด้วย¹⁰

⁹ Allan Schweyer, *Talent Management System: Best Practice in Technology Solution for Recruitment, Retention and Workforce Planning* (Canada: John Wiley & Sons Canada, Ltd., 2004) อ้างถึงใน สมุหทัย ทุมก้า, “การศึกษาเพื่อวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.),” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550), น.9.

¹⁰ Derek Stockley. *Talent Management concept – definition and explanation.* <http://derekstockley.com.au/newsletters-05/020-talent-management.html>. 4 March 2005.

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการคนเก่ง คือ การคิดวิเคราะห์และวางแผนกำหนดกลยุทธ์ หรือเครื่องมือเพื่อใช้ในการสรรหา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งคนเก่งขององค์กร โดยวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะต้องสอดคล้องกับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละประเภท ในองค์กร จึงจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงความสามารถในการแข่งขันรวมถึงสร้างความ ได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่นได้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง

ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งเกิดจากการดำเนินธุรกิจ ในภาคเอกชน ถือเป็นแนวคิดและเครื่องมือสำคัญในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการบริหาร เพื่อ ความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาวภายใต้สภาวะสงครามการแย่งชิงคนเก่งซึ่งยังคงดำเนิน ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน สถานการณ์ดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงแนวคิดและข้อเท็จจริงในเชิงธุรกิจ หลายประการ เช่น ปัจจุบันเกิดภาวะขาดแคลนคนเก่ง มีการย้ายสับเปลี่ยนงานบ่อย สัญญาจ้างมี ระยะเวลาสั้นลง บริษัทต้องการคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งคนเก่งมากกว่าคนต้องการบริษัท คนเก่ง สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากกว่าเครื่องจักร ทำเลที่ตั้ง หรือทุนประเภทอื่นๆ จึงส่งผลให้การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น¹¹

ดังนั้น องค์กรชั้นนำในภาคธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศจึงตอบสนองต่อ แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการบริหารจัดการคนแตกต่างกันไปตามกลุ่มคนแต่ละ ประเภทในองค์กร กล่าวคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้นโยบายและมาตรการที่เหมาะสม สอดคล้องกับคนแต่ละกลุ่มในองค์กร (tailor-made) เนื่องจากการบริหารแบบเดิมที่ใช้ นโยบาย และมาตรการเดียวกันกับคนทุกกลุ่มในองค์กรเหมือนการตัดเสื้อโหลจะไม่สามารถดึงดูด รักษา จูงใจ และดึงดูดศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่ในองค์กรได้อีกต่อไป โดยกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด เติบโตและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้นั้น จำเป็นต้องนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้เพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ ทางการบริหารกับกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถสรรหา พัฒนา รักษาไว้และใช้

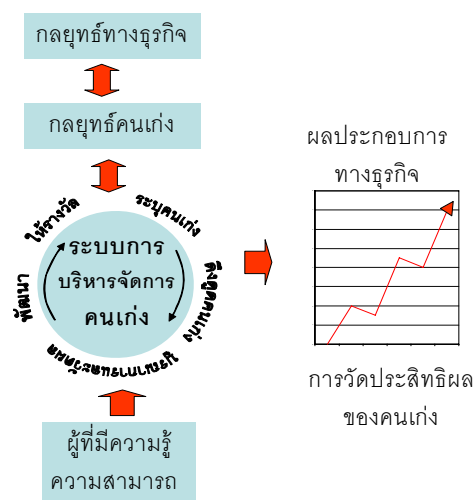
¹¹ Ed Micheals, Helen Handfield-Jones and Beth Axerlrod, The War for Talent (USA.: Harvard Business School Publishing, 2001), p.6.

ประโยชน์จากคนเก่งในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริง สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักคือแต่ละองค์กรจะต้องเลือกใช้กลยุทธ์และเครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เนื่องจากกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งที่ประสบความสำเร็จในองค์กรหนึ่งไม่อาจนำไปใช้เพื่อสร้างความสำเร็จในอีกองค์กรหนึ่งได้

สำหรับการเชื่อมโยงกลยุทธ์ทางการบริหารเข้ากับระบบการบริหารจัดการคนเก่ง มีขอบข่ายในการดำเนินการ ดังแสดงในภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1

ขอบข่ายการบริหารจัดการคนเก่ง (A Talent Management Framework)



ที่มา: ดัดแปลงจาก Rhea Duttgupta. Identifying and managing your assets: Talent Management. http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm. 1 April 2008.

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าขอบข่ายการบริหารจัดการคนเก่ง (A Talent Management Framework) เริ่มต้นจากการนำผู้ที่มีความรู้ความสามารถ (Enablers) เข้าสู่ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการระบุคนเก่ง การดึงดูดคนเก่ง การบูรณาการและการวัดผล (Integrate and measure) การพัฒนาคนเก่ง และการให้รางวัลคนเก่ง โดยการออกแบบกลยุทธ์เพื่อใช้บริหารจัดการคนเก่ง (Talent strategy) ในแต่ละกระบวนการจะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business strategy) ด้วย ซึ่งเมื่อวัดประสิทธิผลจากผลงานของคนเก่งแล้วพบว่า ระบบดังกล่าวส่งผลให้ผลประกอบการทางธุรกิจ (Business results) เพิ่มสูงขึ้น

สำหรับความเป็นมาของการนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในองค์การ ภาครัฐเกิดขึ้นจากการที่ผู้ที่เกิดในช่วง ค.ศ. 1946 - 1964 (baby boomers) ประมาณ 80 ล้านคน ซึ่งทำงานให้กับรัฐบาลท้องถิ่นได้เกษียณอายุราชการไปจากระบบเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา แต่มีผู้ที่เกิดในช่วง ค.ศ. 1965 - 1981 (Generation x) เพียง 50 ล้านคนเท่านั้นที่เข้ามาทดแทนคนรุ่นเก่า จึงเกิดช่องว่างในการสรรหาคคนเก่งเข้ามาแทนที่ในตำแหน่งสำคัญต่างๆ ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็น ตำแหน่งในระดับผู้บริหาร ระดับผู้จัดการ และผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพต่างๆ และที่เลวร้ายไปกว่านั้นคือ กำลังคนในยุค baby boomers ที่ออกจากระบบราชการไป ส่วนใหญ่ทำงานให้กับ ภาครัฐมากกว่าภาคเอกชน

วิกฤตการณ์ขาดแคลนคนเก่งในภาครัฐส่งผลกระทบมากมายเนื่องจากองค์การ ภาครัฐต้องการคนทำงานที่ใช้ความรู้ (knowledge workers) มากกว่าภาคเอกชน ดังจะเห็นได้ จากผลการศึกษาของ The Center for State and Local Government Excellence in Washington D.C. ในปี 2007 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนคนทำงานที่ใช้ความรู้ (knowledge workers) ในภาครัฐมีสูงถึง 68% ซึ่งมีมากกว่าในภาคเอกชนที่มีเพียง 32% นี่จึงเป็นเหตุผลสำคัญ ที่ต้องมีการเตรียมพร้อมในการสร้างคนเก่งให้กับองค์การภาครัฐ นอกจากนี้ Frank Benest ยังได้ กล่าวถึงสถานการณ์ปัจจุบันที่รัฐบาลกำลังประสบปัญหาการขาดแคลนคนเก่ง แนวโน้มของคนเก่ง เปลี่ยนงานบ่อยทำให้มีอัตราการลาออกสูง กลยุทธ์การแข่งขันด้านเงินเดือนและสวัสดิการที่แม้เป็น สิ่งจำเป็นแต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะรักษาคคนเก่งไว้ได้ ซึ่งผลจากการที่องค์การไม่สามารถรักษาคคนเก่ง ไว้ได้ ทำให้องค์การจะต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมากในอนาคต ดังนั้น รัฐบาลท้องถิ่นจึง จำเป็นต้องสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent pools) ในตำแหน่งผู้นำหรือผู้เชี่ยวชาญของตัวเองให้มีพร้อม อยู่เสมอ อีกทั้งต้องรักษาคคนเก่งและเร่งพัฒนาพวกเขาเหล่านั้นให้ทันกับสถานการณ์หากมีการ ลาออกหรือเกิดภาวะขาดแคลน โดยได้เสนอให้กำหนดกลยุทธ์ของภาครัฐเพื่อเพิ่มศักยภาพการ ต่อสู้ในสงครามแย่งชิงคนเก่งกับภาคเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพไว้ 4 ประการ¹²

1. สร้างองค์การให้เป็นองค์การที่คนอยากเข้ามาทำงานด้วย (Employer of choice) โดยองค์การภาครัฐต้องสร้างวัฒนธรรมที่สามารถตอบสนองคุณค่าของคนในแต่ละรุ่นได้อย่าง

¹² Frank Benest. 'Retaining and Growing Talent: Strategies to Create Organizational "Stickiness". ' <http://www.frankbenest.com/ICMA%20article.pdf>. October 2008.

เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนใน Generation X และ Y ด้วยหลักการ 5 ข้อ ได้แก่ การสร้างความรู้สึกที่พนักงานมีคุณค่าต่องานขององค์กรซึ่งถือเป็นสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร การสร้างความท้าทายในบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การสร้างโอกาสในการได้ศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างความรู้สึกเป็นหุ้นส่วนหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร และการจัดสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ซึ่งเป็นสิ่งที่คนใน Generation X และ Y ต้องการเช่นเดียวกันในการประกอบอาชีพ

2. การผูกพันกับสังคมรูปแบบใหม่ กล่าวคือ ในอดีตการทำสัญญาจ้างในสังคมเก่าภาครัฐจะให้เงินเดือนในอัตราที่เหมาะสม มีสวัสดิการที่ดี และมีความมั่นคงในอาชีพสูง แต่ปัจจุบันภาครัฐประสบปัญหาด้านงบประมาณทำให้ต้องมีการเลิกจ้างพนักงานบางส่วนเช่นเดียวกับภาคเอกชน การทำสัญญาจ้างในสังคมรูปแบบใหม่จะยาวนานเพียงใดขึ้นอยู่กับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองเพื่อความเติบโตก้าวหน้าของพนักงานแต่ละคน ดังนั้น การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้หรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดและจูงใจให้คนเก่งอยู่กับองค์กร

3. การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 กระบวนการ ดังนี้

3.1 การสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมไปถึงการสร้างนวัตกรรม การปรับปรุงงานให้บริการประชาชนและการเพิ่มผลผลิตภาพ (productivity) ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

3.2 การจัดลำดับการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งโอกาสในการพัฒนาตนเองนี้อาจรวมถึงการมอบหมายงานพิเศษ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งชั่วคราว จัดหลักสูตรศึกษาเรียนรู้โดยมอบประกาศนียบัตร การกำกับดูแลและบริหารจัดการด้วยความรู้ทางวิชาการ

3.3 การปฏิบัติงานจริง การพัฒนาคนเก่งด้วยการปฏิบัติงานจริงโดยสร้างความร่วมมือระหว่างรัฐบาลท้องถิ่นผ่านโครงการแลกเปลี่ยนคนเก่ง (The Talent Management Talent Exchange Program: MTEP) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานรัฐบาลท้องถิ่นทั้งขนาดเล็กและขนาดกลางได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนผู้ที่มีศักยภาพสูงเพื่อร่วมกันพัฒนาประสบการณ์ใหม่ สมรรถนะรวมถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน โดยโปรแกรมดังกล่าวถูกออกแบบเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐให้มีโอกาสฝึกฝนทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาศักยภาพสำหรับตำแหน่งงานในระดับสูง เช่น การมอบหมายงานให้ผู้ที่มีความรู้สูงไปปฏิบัติงานในแผนกและหน่วยงานราชการอื่น โดยให้มีเวลาปฏิบัติงาน

3 เดือน นอกจากนี้ ยังมีการสร้างทีมงานจากการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติงานจริง (action learning team) การให้ปฏิบัติงานนอกสายงานที่ตนเชี่ยวชาญโดยมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาเมือง มีการทำงานวิจัย ให้ข้อเสนอแนะและนำเสนองานเพื่อสร้างการยอมรับจากทีมผู้บริหารหรือสภาเมืองหรือทั้งสองฝ่ายก่อนลงมือนำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปปฏิบัติจริง

3.4 การจัดหาแหล่งในการสอนงาน เช่น โปรแกรมสอนงานผ่านทางโทรศัพท์และเว็บไซต์ของ Cal-ICMA (California International City/County management Association) ทั้งนี้เพื่อรักษาความเป็นหนึ่งเดียวกันในการปฏิบัติงาน ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ส่งเสริมการเป็นสมาชิก รวมถึงสนับสนุนการพัฒนาและการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกหรือประสานงานในระดับองค์กร เช่น การใช้ e-coaching การทำ workshops แบบเข้มข้น การสร้างโอกาสทางการศึกษา และการสร้างเครือข่าย เป็นต้น

3.5 การกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาแผนการเรียนรู้ประจำปี โดยทุกคนจะต้องยื่นแผนการเรียนรู้ประจำปีทุกสิ้นปี หัวหน้างานจะทำการประเมินผลสำเร็จของแผนรวมถึงเป้าหมายในการเรียนรู้ โดยโบนัสจะผูกพันอยู่กับผลสำเร็จของการพัฒนาตนเองตามแผนที่กำหนดไว้ด้วย

3.6 การยอมรับในความผิดพลาด ในการทำงานย่อมเกิดความผิดพลาดได้ทุกขณะ แต่หากพนักงานได้เรียนรู้และพยายามอย่างดีที่สุดแล้ว หากเกิดข้อผิดพลาดผู้บริหารต้องยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นและสร้างเครือข่ายมืออาชีพเพื่อเฝ้าระวังมิให้เกิดข้อผิดพลาดอีก

3.7 การทบทวนบทบาทของผู้จัดการใหม่ โดยควรมีการตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลเพื่อให้รางวัลหรือโบนัสแก่ผู้จัดการ หากพวกเขาได้เสียสละ ทุ่มเท และมุ่งมั่นในการทำหน้าที่เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาคนเก่งให้กับองค์กร

4. การส่งเสริมสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษากองทัพส่วนใหญ่ให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด เนื่องจากคนทำงานที่เป็น Generation X และ Y ต่างต้องการมีชีวิตส่วนตัวที่ดีเช่นเดียวกันกับการใช้เวลาในการทำงาน โดยมีข้อแนะนำคือ ต้องทำการสำรวจความต้องการและความสนใจเพื่อจัดสมดุลระหว่างการทำงาน ครอบครัว การพักผ่อน งานอดิเรกและวิเคราะห์ผลเพื่อสร้างทางเลือกหรือตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น การส่งเสริมการทำงานทางไกล การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงาน ให้การสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มภายในองค์กรเพื่อนัดพบปะและให้ความช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิก การจัดสถานที่ดูแลเด็กก่อนและเด็กโตเป็นหนึ่งในสวัสดิการให้กับพนักงาน เป็นต้น

ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

การบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (Efficiency Talent Management System) ถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดย Subir Chowdhury ได้ระบุถึงกลไกในการบริหารจัดการคนเก่งแบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ การดึงดูดคนเก่ง การรักษาคนเก่ง การบริหารจัดการคนเก่ง และการระบุคนเก่ง ซึ่งกลไกดังกล่าวถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความสัมพันธ์เชิงสัญลักษณ์ระหว่างคนเก่งกับองค์กรเพื่อให้เกิดการเร่งรัดปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน¹³ สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอกำหนดขอบเขตการนำเสนอระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้แคบลงด้วย 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ **การสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง** เพื่อสามารถลงรายละเอียดการนำเสนอเนื้อหาในแต่ละกระบวนการได้ลึกซึ้งขึ้นทั้งด้านแนวคิดในการสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การรักษาคนเก่ง รวมถึงตัวอย่างการเลือกใช้กลยุทธ์หรือเครื่องมือที่เหมาะสมในการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรต้นแบบต่างๆ

การสรรหาและระบุคนเก่ง

การสรรหาคนเก่งถือเป็นปรากฏการณ์แรกของระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่จะทำให้ได้มาซึ่งพนักงานคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ ผู้ศึกษาขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและระบุคนเก่ง รวมถึงตัวอย่างการเลือกใช้กลยุทธ์และเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพให้กับองค์กร ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาคนเก่ง

ในยุคที่เกิดสงครามการแย่งชิงคนเก่ง (The War for Talent) แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลได้เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต จากเดิมที่ฝ่ายนายจ้างมีอำนาจในการต่อรองเหนือลูกจ้าง กล่าวคือ ลูกจ้างคือผู้ถูกเลือก ส่วนนายจ้างคือผู้เลือกเนื่องจากมีผู้ต้องการงานเป็นจำนวนมาก แต่ปัจจุบัน ดุลแห่งอำนาจได้เปลี่ยนแปลงไปสู่กลุ่มคนเก่งภายหลังจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการคนเก่งในตลาดมีมากยิ่งขึ้น การจะชนะสงครามการแย่งชิง

¹³ Subir Chowdhury, *The talent era : achieving a high return on talent* (Financial Time, Prentice Hall, 2002), pp. 23-36.

คนเก่งต้องสร้างกลยุทธ์การสรรหาในทุกส่วนไม่ว่าจะเป็นการสร้างคนเก่งในทุกระดับ การตามล่าหาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง โดยคนเก่งจะเป็นผู้เลือกอยู่กับบริษัทซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของตนได้มากที่สุด ดังนั้น องค์การต่างๆ จึงต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสรรหาคนเก่งที่องค์การต้องการ สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาคนเก่งที่เปลี่ยนแปลงไป ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1
แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาคนเก่ง

กลยุทธ์การสรรหาแบบเดิม	กลยุทธ์การสรรหาแบบใหม่
สร้างคนเก่งขององค์การขึ้นมาเอง	ผลิตคนเก่งในทุกระดับชั้น
สรรหาคนเก่งเมื่อมีตำแหน่งว่าง	มีการล่าตัวคนเก่งอยู่ตลอดเวลา
สรรหาจากแหล่งข้อมูลเดิมๆ	สรรหาคนเก่งจากแหล่งที่หลากหลาย
สรรหาคนผ่านการโฆษณา	ค้นหาวิธีการเชิงรุกเพื่อสามารถเข้าถึงคนเก่งได้
การจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปตามช่วงเงินเดือนที่กำหนดไว้	ทำลายทุกกฎระเบียบเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งที่ต้องการ
การสรรหาคือการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสม	การสรรหาเกี่ยวข้องกับการเสนอขายเพื่อให้ได้คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
การจ้างงานเกิดขึ้นจากความต้องการโดยไม่มีการวางแผนในภาพรวม	มีการพัฒนากลยุทธ์การสรรหาตามประเภทของคนเก่ง

ที่มา: Ed Micheals, Helen Handfield-Jones and Beth Axerrod, *The War for Talent* (Massachusetts: Harvard Business School Publishing, 2001), p.70.

นอกจากนี้ Dr. John Sullivan ยังได้กล่าวถึงแนวโน้มและทิศทางการสรรหาและการบริหารจัดการคนเก่งสำหรับปี 2005 ไว้ 17 ประเด็นสำคัญ ซึ่งเป็นทิศทางที่หลายองค์การควรให้ความสนใจและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การสรรหาให้สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว โดยมีสาระสำคัญ¹⁴ ดังนี้

¹⁴ John Sullivan. "Recruiting and Talent Management Trends for 2005."

www.ere.net/articles/db/B17677689C0A43F486202F2FAAB9A3DE.as. 24 February 2008.

1) การให้ความสำคัญกับการประเมินมากขึ้น (An increased emphasis on assessment) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินในปัจจุบันที่คาดหวังกับการประเมินทักษะทางเทคนิคในการใช้ออนไลน์ รวมถึงการใช้ออนไลน์ในระหว่างสัมมนา การปรับปรุงการคัดเลือกผู้สมัครให้มีความหลากหลายทั้งในแง่เครื่องมือและวิธีการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) การเกิดขึ้นของเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet networking emerges) จะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการสรรหาคนจากเครือข่ายสังคมในอินเทอร์เน็ต ถึงแม้ว่าเรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่และการใช้อินเทอร์เน็ต blogs จะยังไม่สามารถพิสูจน์ถึงศักยภาพที่แท้จริงได้แต่ก็เป็นยุคใหม่ของการสรรหาบุคคลที่กำลังเกิดขึ้น

3) การวางแผนการจ้างงาน (The emergence of workforce planning) เนื่องจากบริบทของเศรษฐกิจโลกและธุรกิจเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (การแข่งขันของเงินดอลลาร์ ภาวะขาดดุลของรัฐบาล และการเพิ่มขึ้นของการค้าเสรี) ผู้จัดการด้านการสรรหาและการบริหารจัดการคนเก่งถูกบังคับให้มองไกลไปถึงอนาคตซึ่งหมายถึงต้องมีการคาดการณ์ และการวางแผนการจ้างงานรวมอยู่ในการทิศทางการสรรหาและการรักษาคนเก่งด้วย

4) การมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากคนเก่งภายในองค์กร (A focus on internal redeployment) สิ่งที่บริษัทส่วนใหญ่มักจะเลยในเรื่องการสรรหาและการบริหารจัดการคนเก่งภายในองค์กร คือ การโยกย้ายพนักงานภายในให้ได้ทำงานที่เหมาะสมในเวลาที่ถูกต้อง (right job at the right time) จะช่วยเพิ่มอัตราการรักษา การพัฒนาคนเก่ง รวมถึงผลผลิตที่เพิ่มขึ้นของพนักงานด้วย

5) การสร้างภาพลักษณ์ในการจ้างงาน (Employment branding) เป็นกลยุทธ์การสรรหาที่มีประสิทธิภาพในระยะยาวของบริษัทชั้นนำ เช่น Starbuck Intel CISCO Marriot Dell Wal-Mart Microsoft เป็นต้น ซึ่งมุ่งเน้นเรื่องการสร้างแบรนด์มาเป็นปีและคาดว่าจะได้รับความนิยมและเป็นสถานที่ที่คนต้องการเข้าทำงาน

6) การมุ่งเน้น "การเสนอขาย" มากขึ้น (An increased focus on "selling") เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น คนสมัครงานมีงานให้เลือกมากขึ้น การทำให้คนต้องการมาร่วมงานกับบริษัทมากขึ้น จึงมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อดึงดูดคนเก่งให้ต้องการเข้ามาร่วมงานกับบริษัทให้มากยิ่งขึ้น เช่น บริษัทอาจนำเสนอประเด็นที่ผู้สมัครจะได้เปรียบหากเข้ามาทำงานกับบริษัทและทำให้คนเก่งยอมรับในข้อเสนอของบริษัท เป็นต้น

7) การมุ่งเน้นการจ้างงานผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (A laser focus on the employed top performer) โดยเฉพาะอย่างยิ่งพวกที่มีงานทำอยู่แล้ว มีประสบการณ์สูง และไม่ต้องการหางานใหม่

8) การมุ่งไปที่แหล่งการสรรหาที่มีประสิทธิภาพ เช่น ค้นหาจากพนักงานกลุ่มเป้าหมายที่มีการแนะนำไว้ทางอินเทอร์เน็ต (targeted employee referrals) การแนะนำจากมืออาชีพ (professional referrals) การจัดงานเพื่อสรรหาพนักงานอย่างมืออาชีพ (profession events) การสร้างแบรนด์ภายนอกองค์การเกี่ยวกับการจ้างงาน (external employment branding) การค้นหาผู้สมัครผ่านทางเว็บไซต์ (Internet search engines) เป็นต้น แทนการใช้หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ แหล่งงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและการจัดงานนัดพบแรงงาน

9) พยายามสรรหาและรักษาควบคู่กันไป เนื่องจากในอนาคตพนักงานมีแนวโน้มการเปลี่ยนงานเพิ่มสูงขึ้น เป็นผลมาจากการปรับปรุงมาตรฐานทางเศรษฐกิจและการว่าจ้างที่ลดลง ดังนั้น แผนกทรัพยากรบุคคลจึงควรเริ่มต้นระบุถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสทำให้พนักงานลาออก เช่น สาเหตุที่ทำให้พนักงานเกิดความคับข้องใจ ควบคู่ไปกับการสรรหาเป็นช่วยขยายข้อจำกัดในเรื่องดังกล่าว

10) มุ่งเน้นการจ้างเอกชนดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (A continued emphasis on outsourcing) แม้ส่วนใหญ่การจ้างเอกชนดำเนินการจะล้มเหลวในด้านผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) แต่ช่วยลดต้นทุนและเป็นสิ่งจำเป็นในการวางกลยุทธ์ด้านการสรรหา เช่น การใช้บริการการบริหารจัดการระบบการให้คำแนะนำโดยอ้างอิงทางอินเทอร์เน็ต (Referral administration) การระบุชื่อ การตรวจสอบการอ้างอิง และการจ้างเอกชนดำเนินการโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการให้บริการ (ATS outsourcing หรือ Advanced Technology Services) เป็นต้น

11) โลกาภิวัตน์ช่วยให้องค์กรสามารถเอาชนะข้อจำกัดหรือความต้องการในการสรรหาคนเก่งได้จากทั่วโลก (Globalization finally arrives) โดยอนาคตผู้จัดการฝ่ายสรรหาอาจจะได้รับการร้องขอจากบริษัทให้สรรหาผู้สมัครจากทั่วโลกอย่างน้อย 1 คน เพื่อมาทำงานร่วมกับบริษัท

12) การมุ่งเน้นการจ้างงานแบบชั่วคราว (A renewed focus on the contingent workforce) หมายถึง จะมีการใช้สัญญาจ้างเพิ่มขึ้น การจ้างงานแบบ part-time การจ้างงานคนที่ปลดเกษียณแล้ว และการใช้พนักงานแบบสัญญาจ้าง

13) การใช้วิธีการแนะนำคนอื่นทางอินเทอร์เน็ต (Referral) จะช่วยให้สามารถหาพนักงานที่เป็นคนเก่งโดยสามารถระบุ คัดเลือก จูงใจและเสนอในสิ่งที่ผู้สมัครต้องการได้

14) การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ (Emerging new technology arrives) ปัจจุบันผู้จำหน่ายเทคโนโลยีเริ่มตระหนักว่า ยุคเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อสรรหาบุคคล โดยคาดหวังว่าในอนาคต เทคโนโลยีใหม่ๆ จะเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิวัติระบบการสรรหามากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้จัดการด้านสรรหาบุคคลจะต้องใช้เทคโนโลยีอย่างฉลาดและเรียนรู้จาก

ความสำเร็จและความผิดพลาดของระบบ รวมถึงการพัฒนาระบบการค้นหาข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet search engines) ขึ้นใหม่ การประเมินผลผู้สมัครงาน การเลือกใช้กลยุทธ์ในการสรรหา และการคัดเลือกประวัติย่อของผู้สมัครโดยใช้เทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน

15) การมุ่งเน้นการสรรหาในตำแหน่งผู้นำ (A focus on leadership positions) เนื่องจากมีผู้บริหารระดับสูงเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก จึงมีการเน้นการสรรหาผู้นำที่มีศักยภาพ (potential leaders) จากบริษัทชั้นนำทั้งภายในและภายนอกอุตสาหกรรมของตน เช่น บริษัท GE Dell Intel Microsoft Wal-Mart Ikea SC Johnson Pepsi American Express FedEx IBM Toyota Southwest Air McKinsey เป็นต้น

16) การให้ความสำคัญกับการวัดผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic metrics become king) โดยปรับเปลี่ยนจากการวัดผลในเชิงยุทธวิธี (tacitcal) เช่น การคำนวณต้นทุนต่อการจ้าง เวลาที่ใช้ไปในการบรรจุตำแหน่งว่าง จำนวนการจ้าง เป็นต้น (cost per hire, time to fill, number of hires, etc.) พัฒนาไปสู่มาตรวัดเชิงกลยุทธ์ที่พิจารณาจากคุณภาพการจ้าง การจ้างงานจาก คู่แข่ง ผลตอบแทนจากการลงทุน และผลผลิตจากการจ้างงาน

17) กระแสตื่นตัวในการพัฒนาเว็บไซต์ของบริษัท ในอดีตบางบริษัทอาจมีเว็บไซต์ที่ไม่ดึงดูดความสนใจ น่าเบื่อและไร้ประสิทธิภาพ แต่หลังจากมีบริษัทหนึ่งได้สร้างและ พัฒนาเว็บไซต์ให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้น จึงก็เกิดความตื่นตัวในการพัฒนาเว็บไซต์ของบริษัทอื่นๆ ให้ทันสมัย สวยงาม และมีประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์มากยิ่งขึ้นตามมา

2. แนวทางการสรรหาคนเก่ง

การสรรหาคนเก่งประกอบด้วย 3 แนวทางในการดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่า องค์การต้องการคนเก่งในตำแหน่งหลักใดบ้าง คนเหล่านั้นมีคุณลักษณะอย่างไร และจะไปหาคน เหล่านั้นมาจากไหน

2.1 การระบุให้ได้ว่าตำแหน่งงานใดเป็นตำแหน่งงานหลักที่สำคัญต่อการบรรลุ เป้าหมายสูงสุดขององค์การ (Identify Critical Position) ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามประเภทของ ธุรกิจ เช่น ธุรกิจน้ำมัน มีกลุ่มตำแหน่งงานหลัก คือ นักธรณีวิทยาและวิศวกรปิโตรเลียม ส่วนธุรกิจ ค้าปลีก มีกลุ่มตำแหน่งงานหลัก คือ ผู้จัดการด้านสินค้าคงคลัง เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบว่า องค์การต้องการมุ่งเน้นสรรหาคนกลุ่มใดให้กับองค์การ¹⁵

¹⁵ สวินีย์ แก้วมณี และรัตนาวดี บันสิทธิ์, "การจัดการพนักงานที่เป็นดาวเด่นขององค์การ," วารสาร การบริหารคน 27 (2549) : 10-18.

2.2 การสร้างต้นแบบคนเก่ง (Talent Block) โดยจะต้องกำหนดว่าลักษณะของ คนเก่งที่องค์กรต้องการควรเป็นอย่างไร รวมถึงการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ใช้เป็นบรรทัดฐานในการ พิจารณาระบุคนเก่ง เช่น การพิจารณาจากระดับสมรรถนะที่องค์กรต้องการ ผลการปฏิบัติงานและ ศักยภาพ เป็นต้น ซึ่ง ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล ได้กล่าวถึงการสร้างต้นแบบ (Talent Block) หรือ ต้นฉบับของคนเก่ง (Talent Template) ในแต่ละองค์การว่าจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไปและไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ สิ่งสำคัญคือ ต้นแบบคนเก่งต้องสามารถตอบสนองการทำงานตาม กลยุทธ์ขององค์กรและต้องมีการทบทวนต้นแบบเพื่อปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา สำหรับแนวทางการสร้างต้นแบบคนเก่ง (Talent Block) แบ่งเป็น 2 แนวทาง¹⁶ คือ **การสร้างต้นแบบคนเก่งจากจุดเริ่มต้นใหม่** คือ การค้นหาต้นแบบคนเก่งขององค์กรเพราะ องค์กรยังไม่มีกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งใดๆ ไว้เลย ต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารหรือคณะทำงาน อาจจะต้องใช้จินตนาการ (imagine) หรือ คาดหวัง (expect) โดยพิจารณาจากผู้ที่ประสบความสำเร็จ ในการทำงานหรือเป็นคนเก่งขององค์กรอื่นเป็นตัวอย่างต้นแบบ จากนั้นทำการถกเถียงกันว่าบุคคล ผู้นั้นมีคุณสมบัติและความสามารถใดที่เด่นชัดซึ่งนำไปสู่การเป็นคนเก่งหรือทำให้เขาประสบความสำเร็จ ในการทำงานได้ ปรับคุณสมบัติและความสามารถดังกล่าวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของ บริษัท ประเมินและบ่งชี้สมรรถนะที่เด่นชัดของคนเก่งออกมา (Underlying competency) ประเมิน และบ่งชี้ผลการทำงานที่ดีเลิศของคนเก่งออกมา (Superior performance) แทรกคุณสมบัติที่จำเป็น ของคนเก่ง (Necessary qualification) ร่างต้นแบบของคนเก่งขององค์กรตามตำแหน่งนั้นๆ ให้ ผู้บริหารพิจารณา ทบทวนต้นแบบคนเก่งที่ร่วมกันคัดกรองแล้วจากฝ่ายบริหารไปพิจารณาให้ รอบคอบอีกครั้ง แล้วจึงกำหนดเป็นต้นแบบคนเก่ง และนำต้นแบบคนเก่งไปใช้งานจริงภายใน องค์กร ส่วนอีกแนวทางหนึ่งในการสรรหาคคนเก่ง คือ **การสร้างต้นแบบคนเก่งจากพนักงานที่มี อยู่เดิม** โดยเป็นการค้นหาต้นแบบของคนเก่งในองค์กร โดยเริ่มจากประเมินและบ่งชี้ความสามารถ ที่เด่นชัดของคนเก่ง (Underlying competency) จากนั้นจึงประเมินและบ่งชี้ผลการทำงานที่ดีเลิศ ของคนเก่งออกมา (Superior performance) แทรกคุณสมบัติที่จำเป็นของคนเก่ง (Necessary qualification) ทบทวนต้นแบบคนเก่ง กำหนดเป็นต้นแบบคนเก่ง และนำต้นแบบคนเก่งไปใช้งานจริงภายในองค์กร

¹⁶ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. "สร้างต้นแบบอย่างไรให้ได้คนเก่ง (Talent Management: How to build Talent Block)." http://www.hrtothai.com/index.php?option=com_content&task=view&id=73&Itemid=154. 30 March 2008.

สิ่งสำคัญในการสร้างต้นแบบคนเก่งให้กับองค์กร คือ ต้องมีการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อศึกษาว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายนั้นต้องมีคนเก่งลักษณะใดมาร่วมงาน ซึ่งถือเป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคนเก่งเข้ากับกลยุทธ์การบริหารงานเพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2.3 เลือกแหล่งที่มาในการสรรหาคคนเก่ง สำหรับแนวทางการสรรหาบุคคลแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทาง คือ การสรรหาคคนเก่งจากภายนอกองค์กรและการสรรหาคคนเก่งจากภายในองค์กร ดังนี้

2.3.1 การสรรหาคคนเก่งจากภายนอกองค์กร ทิศทางการสรรหาและการบริหารจัดการคนเก่งได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามบริบทในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการสรรหาจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรมีการวางแผนเตรียมความพร้อมล่วงหน้าเพื่อสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในบทความของ ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของคนเก่งสามารถหาได้จากแหล่งต่างๆ¹⁷ ได้แก่ **การใช้เทคโนโลยีช่วยในการสรรหา** โดยใช้บริการค้นหาข้อมูลต่างๆ จากอินเทอร์เน็ต (Job search Web) การแนะนำให้องค์กรเปิดช่องทางให้ผู้สนใจเข้าไปสมัครงานได้ในเว็บไซต์ขององค์กร **การสรรหาจากแหล่งผลิตคนเก่งลำดับต้น** ด้วยการสรรหาจากสถาบันการศึกษาโดยตรง โดยบริษัทใหญ่ๆ นิยมใช้กันในช่วงเทอมสุดท้ายก่อนจบการศึกษา รวมถึงการร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อผลิตบุคลากรให้องค์กรโดยอาจจะให้ทุนการศึกษากับนักศึกษาที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นคนเก่งให้กับองค์กรได้ ซึ่งอาจจะกำหนดเงื่อนไขให้ศึกษาเฉพาะทางเลยก็ได้ **การใช้บริการเอกชน คู่แข่ง หรือลูกค้า** เช่น การใช้บริการจาก Head hunter หรือ Hiring agent ในการสรรหา หรือจะสรรหาจากคู่แข่งหรือจากลูกค้าหรือจากผู้ขาย **การใช้สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์** เช่น หนังสือพิมพ์ เป็นต้น ซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลายในประเทศไทยแต่อาจไม่ค่อยได้ผลเท่าที่ควร **การใช้ระบบเครือข่ายในกลุ่ม** เช่น กลุ่มในสมาคมอุตสาหกรรม กลุ่มสมาคมธุรกิจที่องค์กรเป็นสมาชิกในการเข้าถึงกลุ่มคนเก่ง เป็นต้น **การเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร** เช่น การเข้าร่วมสัมมนาหรือการเข้าร่วมประชุม หรือแม้กระทั่งกิจกรรม walk rally ฯลฯ หรือจะใช้วิธีการสรรหาจากการนำประวัติการรับสมัครเก่าๆ มาใช้ใหม่

¹⁷ เรื่องเดียวกัน.

2.3.2 การสรรหาคนเก่งจากภายในองค์กร (Promote-from-within) เป็นแนวทางการสรรหาบุคคลที่จะช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม การสรรหาจากแหล่งภายในที่มากเกินไปอาจทำให้องค์การไม่มีจำนวนคนเก่งที่จะมาคัดเลือกอย่างเพียงพอ อีกทั้งมีแนวโน้มที่คนกลุ่มดังกล่าวจะมีกรอบความคิด วิธีการทำงานในแบบเดียวกันหมด ซึ่งจะไม่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ให้กับองค์กร

อย่างไรก็ตาม การสรรหาคนเก่งทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรจำเป็นต้องมีวิธีที่มีประสิทธิภาพในการประเมินหรือระบุว่าใครคือคนเก่งขององค์กร ซึ่งนอกจากการพิจารณา ด้านคุณลักษณะและสมรรถนะที่องค์กรต้องการแล้ว ยังต้องพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพเป็นสำคัญด้วย

3. แนวทางการระบุคนเก่ง

กระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคคลคือ การคัดเลือกและระบุคนเก่ง โดยสามารถพิจารณาได้จากปัจจัยต่างๆ เช่น กรอบแนวคิดด้านสมรรถนะ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของแต่ละบุคคลเพื่อจัดประเภทของกลุ่มคนในองค์กรได้อย่างถูกต้อง ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคนในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ สามารถดูแลเส้นทางความก้าวหน้า ค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง เป็นธรรม และสร้างความพึงพอใจให้กับคนเก่งในฐานะลูกค้าที่บริษัทต้องใส่ใจดูแลเช่นเดียวกัน

สำหรับแนวทางการคัดเลือกหรือระบุคนเก่งในองค์กรแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทาง สำหรับแนวทางแรก คือ การใช้กรอบแนวคิดด้านสมรรถนะ เพื่อระบุว่าใครคือคนเก่งขององค์กรต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ว่า องค์กรกำลังค้นหาพนักงานที่มีคุณลักษณะอย่างไรหรือองค์กรต้องการคนเก่งแบบใด เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะและองค์ประกอบที่พึงมีของคนเก่งที่องค์กรต้องการ อีกทั้งต้องวิเคราะห์วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กรควบคู่กันไปด้วย เพื่อให้กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งช่วยสนับสนุนความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยเริ่มต้นจากระบุว่าใครเป็นผู้สร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในงานที่สำคัญๆ ขององค์กรและมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอย่างไรบ้าง เช่น ลักษณะของคนเก่งที่ P&G ต้องการ ประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำ (Leadership) ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความเชื่อใจ (Trust) ความต้องการที่จะชนะอย่างแรงกล้า (Passion for winning) และความ

เป็นเจ้าของ (Ownership)¹⁸ สำหรับแนวทางที่สองคือการประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของแต่ละบุคคลเพื่อระบุและจัดกลุ่มคนภายในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการคนแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มบุคคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูงควรได้รับการลงทุนสูงทั้งด้านการสรรหา พัฒนา และรักษาคนกลุ่มนี้ไว้กับองค์กร โดยทั่วไปแล้วสามารถจัดแบ่งกลุ่มคนในองค์กรได้เป็น 4 กลุ่ม มีชื่อเรียกแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับผู้นำเสนอกรอบแนวคิด ซึ่งในที่นี้ขอเสนอการจัดกลุ่มคนภายในองค์กร 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การจัดกลุ่มคนภายในองค์กรตามแบบของ Odiorne โดยแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2

การจัดกลุ่มคนภายในองค์กร



ที่มา: ดัดแปลงจาก Odiorne, 2000, อ้างถึงใน วิจิตรพร ชมภูคำ, “การจัดการคนเก่ง: เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร.” วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 101 (2547) : 1-5.

1) ดาว (Stars) หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพสูงและผลการปฏิบัติงานสูง องค์กรจะต้องพัฒนาและรักษาพนักงานกลุ่มนี้ไว้ หรือส่งเสริมให้ได้ทำงานที่เหมาะสมกับศักยภาพ

¹⁸ Chambers, E., Foulton, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels III, E., “The War for Talent,” *McKinsey Quarterly* 3 (1998) : 44-57, อ้างถึงใน วิจิตรพร ชมพูคำ. “การจัดการคนเก่ง: เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร.” วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 101 (2547) : 1-5.

2) ม้างาน (Work Horses) หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพต่ำ แต่มีผลการปฏิบัติงานสูง องค์กรจะต้องมีการพัฒนาเพื่อหาทางยกขีดความสามารถหรือศักยภาพให้สูงขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับองค์กรในระยะยาว

3) เด็กมีปัญหา (Problem Children) หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพสูง แต่ผลการปฏิบัติงานต่ำ พนักงานกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับ การดูแลขององค์กร แต่ถ้าหากดูแลไม่ดีหรือให้ทำงานที่ไม่เหมาะสม อาจจะทำให้พนักงานกลุ่มนี้มีศักยภาพต่ำ และผลการปฏิบัติงานต่ำได้

4) ไม้ตายซาก (Dead Wood) หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพต่ำและผลการปฏิบัติงานต่ำ จะต้องโยกย้ายให้ไปรับผิดชอบงานอื่นที่ไม่มีความสำคัญนักหรืองานที่เหมาะสมกว่าให้ หรือถ้าหากเห็นว่าพัฒนาไม่ได้ อาจจะทำให้ออกหรือเลิกจ้าง

รูปแบบที่ 2 การจัดกลุ่มคนภายในองค์กรโดย Optimal consulting Group. แบ่งกลุ่มคนออกได้เป็น 4 กลุ่มเช่นเดียวกัน แต่เรียกชื่อแตกต่างกัน¹⁹ ดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3

รูปแบบการจัดกลุ่มคนเก่ง (Mapping Model)

ผลการปฏิบัติงาน (Performance)	ศักยภาพ (Potential)		
	ต่ำ	กลาง	สูง
สูง	4	7	9
กลาง	2	5	8
ต่ำ	1	3	6

ที่มา : ดัดแปลงจาก Optimal consulting group, (2006). Choices Applications. (Handout Document)

1) ใช้กลยุทธ์เพียงเล็กน้อย (Strategic Few) หมายเลข 9 คือ พนักงานที่เป็นดาวเด่นขององค์กร เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานและมีศักยภาพสูง องค์กรต้องวางแผนในการรักษาพนักงานกลุ่มนี้ไว้ ด้วยการมอบหมายงานที่มีความท้าทายและมีความหลากหลายให้รับผิดชอบ

¹⁹ Optimal consulting Group, อ้างถึงใน สวณีย์ แก้วมณี และ รัตนาวดี บันลิตถี, “การจัดการพนักงานที่เป็นดาวเด่นขององค์กร,” *วารสารการบริหารคน* 27, 4 (2549) : 13.

2) ท่อน้ำ (The Pipeline) หมายเลข 5,6,7,8 คือ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานและมีศักยภาพในระดับปานกลางถึงระดับสูง องค์กรควรพัฒนาพนักงานกลุ่มนี้ด้วยการเพิ่มทักษะในการเรียนรู้ การวางแผนการพัฒนาในด้านต่างๆ เพื่อที่จะก้าวไปเป็นพนักงานกลุ่มที่เป็นดาวเด่นขององค์กรในอนาคตได้

3) ผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Core/Solid Performance) หมายเลข 2,3,4 คือ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางถึงสูง แต่มีศักยภาพในระดับปานกลาง องค์กรควรวางแผนในการพัฒนาพนักงานกลุ่มนี้ตามกระบวนการปกติ

4) ไม่มีผลการปฏิบัติงาน (Non-Performer) หมายเลข 1 คือ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานและมีศักยภาพในระดับต่ำ องค์กรควรวิเคราะห์และหาแนวทางบริหารให้เหมาะสมกับความสามารถที่มีอยู่ในตัวของพนักงาน

เมื่อจัดกลุ่มคนเก่งภายในองค์กรได้แล้ว จะต้องกำหนดกลยุทธ์และเทคนิควิธีในการบริหารจัดการคนแต่ละกลุ่มแตกต่างกันตามลำดับความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มคนเก่ง (Star) หรือกลุ่มคนที่ใช้กลยุทธ์เพียงเล็กน้อย (Strategic Few) องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นในการสร้างระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

4. ตัวอย่างกลยุทธ์และเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้สรุปกลยุทธ์และเครื่องมือในการสรรหาและระบุคนเก่งขององค์กรต้นแบบ 3 แห่ง ซึ่งประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจและมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม ได้แก่ HSBC CISCO และบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

4.1 HSBC การระบุคนเก่ง ให้ความสำคัญกับการใช้วิธีการคัดเลือกที่เข้มข้น โปร่งใส และให้ความสำคัญกับแหล่งข้อมูลที่มีความหลากหลาย เช่น การใช้เทคนิคการประเมิน 360 degree feedback instrument การสัมภาษณ์ การประเมินตนเองและการประเมินโดยผู้จัดการ สำหรับการประเมินเพื่อระบุคนเก่งใช้การประเมิน 3 รูปแบบ คือ การประเมินศักยภาพ (Capability assessment) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance assessment) และแรงบันดาลใจของแต่ละคน (Individual aspiration)²⁰

²⁰ Anika Gakovic and Keith Yardley, "Global Talent Management at HSBC," Organizational Development Journal 25 (Summer 2007), pp. 201-205.

4.2 CISCO ใช้วิธีการสรรหาคนเก่งทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร²¹ โดยการสรรหาคนเก่งจากภายนอก ใช้การประกาศรับสมัครทางเว็บไซต์และใช้โปรแกรมคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงกับงาน ประกอบกับการใช้โปรแกรม Makefriend@CISCO คือเมื่อผู้สมัครคลิกเข้าไปที่โปรแกรมหวังว่าจะมีเจ้าหน้าที่ของบริษัทโทรศัพท์ไปคุยสร้างความสัมพันธ์และเล่าเรื่องบริษัทให้ฟัง ซึ่งจะช่วยให้ผู้สมัครงานกว่า 60% ตัดสินใจเข้ามาร่วมงานกับบริษัท ส่วนการสรรหาคนเก่งจากภายในใช้โปรแกรม Pathfinder เพื่อช่วยค้นหาคนเก่งซึ่งกระจายอยู่ตามสาขาและหน่วยธุรกิจในเมืองและประเทศต่างๆ นอกจากนี้ยังช่วยให้คนเก่งสามารถค้นหาตำแหน่งงานที่ตรงกับความสนใจของตนเองเพื่อติดต่อกับหัวหน้างานและนัดหมายสัมภาษณ์งานในตำแหน่งงานที่สนใจ

4.3 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ใช้การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจากภายในองค์กร โดยเป็นการค้นหาคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพด้วยการประเมินคัดเลือกไว้เป็นกลุ่มหรือขึ้นบัญชีโดยเรียกว่า Talent Pool หรือ Star Inventory เป้าหมายแรกคือ ผู้บริหารระดับ 7 ขึ้นไป อายุเกิน 50 ปี มีผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ดีมาก-ดีเลิศ ใช้วิธีการประเมิน 4 วิธี ได้แก่ แบบทดสอบทางจิตวิทยา แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบทดสอบโดยใช้กรณีศึกษา การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม มีการประเมินกลุ่มเป้าหมายโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและธรรมเนียมปฏิบัติ เน้นวิธีการที่เรียบง่าย ชัดเจน รัดกุม และแม่นยำ มีการยืนยัน สนับสนุนและถ่วงดุลกันทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ²²

สรุป แนวทางการสรรหาคนเก่งในปัจจุบันเริ่มต้นจากขั้นตอนการกำหนดว่าตำแหน่งใดเป็นตำแหน่งในสายงานหลักที่จำเป็นต้องมีคนเก่ง จากนั้นจึงสร้างต้นแบบคนเก่ง เพื่อทราบว่าคนเก่งที่องค์กรต้องการเป็นอย่างไร โดยแหล่งที่มาของคนเก่งอาจสรรหาได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร สำหรับการสรรหาคนเก่ง (Talent) จากภายนอก วิธีที่มีประสิทธิภาพคือการใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยในการบริหารจัดการ เช่น การรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ ทำให้องค์กรมีโอกาสคัดเลือกคนเก่ง

²¹ วาสิตา ฤทธิบำรุง, “การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร,” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ (การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548), น.69.

²² บริษัท แมแนจเม้นท์โซลูชันส์ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด, 2548, อ้างถึงในสุพรหม ทำจะดี. “การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management).” [Thttp://www.person.rtaf.mi.th/doc/content/Talent_Management.pdf](http://www.person.rtaf.mi.th/doc/content/Talent_Management.pdf), 15 ก.พ. 51.

ได้อย่างต่อเนื่อง ทุกระดับชั้นและตลอดเวลาที่ต้องการ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยคัดกรองผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเบื้องต้นตรงกับความต้องการของบริษัท เป็นต้น ส่วนการสรรหาคนเก่งจากภายในองค์กร จำเป็นต้องมีวิธีระบุคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ เช่น การประเมินสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพเพื่อจัดกลุ่มคนในองค์กรซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมตามความสำคัญของคนแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มที่เป็นดาว (Stars) หรือ กลุ่มคนเก่งที่องค์กรต้องพยายามพัฒนาและรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้ให้นานที่สุด ซึ่งในภาพรวมแล้ว องค์กรต้องมีการวางแผนการจ้างงานเพื่อให้มีกรอบหรือทิศทางในการสรรหาคนเก่งที่ชัดเจนยิ่งขึ้น อีกทั้งต้องสร้างภาพลักษณ์การเป็นองค์กรที่ดีในฐานะผู้จ้างที่มีคุณภาพหรือเป็นองค์กรในฝันเพื่อดึงดูดให้คนเก่งเข้าสู่กระบวนการสรรหาขององค์กรซึ่งจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่เก่งและเหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร

สำหรับเครื่องมือและเทคนิควิธีในการสรรหาและระบุคนเก่งขององค์กรต้นแบบ พบเครื่องมือและเทคนิควิธีซึ่งมีประสิทธิภาพในการสรรหาและระบุคนเก่งของ HSBC และ บริษัททำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีความเหมือนกันประการหนึ่ง คือ ใช้การสัมภาษณ์ ส่วนการประเมินเพื่อระบุคนเก่งของ HSBC ใช้ 3 รูปแบบ คือ การประเมินศักยภาพ (Capability assessment) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance assessment) และแรงบันดาลใจในของแต่ละคน (Individual aspiration) ในขณะที่บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จะสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) โดยพิจารณาจากผู้มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมาก-ดีเลิศเช่นเดียวกัน แต่เพิ่มเติมในส่วนของการทดสอบจิตวิทยา การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ รวมถึงการทดสอบโดยใช้กรณีศึกษา

การพัฒนาคนเก่ง

เมื่อองค์กรสามารถสรรหาหรือระบุคนเก่งในองค์กรได้แล้ว สิ่งจำเป็นลำดับต่อไปคือการพัฒนาคนเก่งเหล่านั้นให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่องค์กรต้องการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรกลุ่มดังกล่าวมีความพร้อมก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญ และสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร สำหรับแนวคิดและกระบวนการพัฒนาคนเก่งมีดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคนเก่ง

ในการพัฒนาคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สามารถทำการพัฒนาแบบเหมารวมได้ จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์เพื่อออกแบบการพัฒนาคนเก่งเหล่านี้เป็นรายบุคคล ซึ่งในหลายหน่วยงาน

ใช้วิธีจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เริ่มต้นจากการวิเคราะห์เพื่อค้นหาช่องว่าง (Gap) ระหว่างความรู้ ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรมและสมรรถนะที่คนเก่งแต่ละคนมีเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรต้องการไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Job Competency) ที่กำหนด โดยการพัฒนาคคนเก่งจะเป็นการเติมเต็มในสิ่งที่คนเก่งขาดหรือสิ่งที่องค์กรต้องการให้คนกลุ่มนี้มีเพื่อประโยชน์ในการสรรค์สร้างงานขององค์กร สำหรับปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคคนเก่ง คือ การมีปรัชญาและวัฒนธรรมขององค์กรที่สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว เนื่องปรัชญาคือสิ่งที่สะท้อนความเชื่อที่องค์กรมีต่อการพัฒนาบุคลากร ส่วนวัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงสถานะและบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว

สำหรับแนวคิดหรือวิธีการที่ใช้ฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง ประกอบด้วยเทคนิควิธีที่หลากหลายขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรจะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน วัฒนธรรม และความต้องการที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยสุชาติ โสทัยวิเทศ ได้กล่าวถึงรูปแบบของการเรียนรู้และพัฒนาคนเก่งไว้ในการประชุม Thailand HR Knowledge Sharing Day 2005 ของ PMAT²³ แบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 4 รูปแบบ คือ การเรียนรู้จากการศึกษาเล่าเรียน (Learning by Studying) การเรียนรู้จากการสอนงานคนอื่น (Learning by Coaching Others) การเรียนรู้จากการติดตามผู้เชี่ยวชาญ (Learning by Partnering) และการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ (Learning by Doing) สรุปได้ดังนี้

1.1 การเรียนรู้จากการศึกษาเล่าเรียน (Learning by Studying) เป็นรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาโดยการศึกษาเล่าเรียนภายในชั้นเรียน การฝึกอบรม ตลอดจนการได้รับมอบหมายให้เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการอ่านหนังสือ ซึ่งวิธีการในการเรียนรู้จากการศึกษาเล่าเรียนนั้น มีดังนี้

1.1.1 การศึกษาและฝึกอบรมภายใน (Internal Education and Training) หลายองค์กรเริ่มต้นการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมซึ่งร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างๆ ในการพัฒนาหลักสูตรที่มีความสอดคล้องกับสมรรถนะที่องค์กรต้องการ

²³ สุชาติ โสทัยวิเทศ, "Thailand HR Knowledge Sharing Day 2005"

http://km.wu.ac.th/main/new_file/20060811-cB2_3n.Suchart.pdf. 15 March 2008. อ้างถึงใน สมุหทัย ทูมกำ, "การศึกษาเพื่อวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว).", (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550), น. 20-26.

การเรียนรู้ภายในองค์กรส่วนใหญ่โดยเฉพาะหลักสูตรการพัฒนาความเป็นผู้นำนั้นเมืองค์ประกอบสำคัญ 3 ข้อ คือ ความรู้ในหลากหลายสาขา เช่น งบประมาณ การบริหารงานบุคคล ประเด็นทางด้านกฎหมาย การบริหารจัดการโครงการ รวมถึงประเด็นสำคัญที่สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นต้น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมถึงความเข้าใจในตนเองและธุรกิจผ่านทางการศึกษา จากกรณีศึกษา การเล่นเกมแบบทีม และการสร้างสถานการณ์จำลอง การอภิปรายร่วมกันในกิจกรรมต่างๆ ข้างต้นจะช่วยฝึกการตัดสินใจ และการทำงานเป็นทีม การสร้างสถานการณ์จำลองจะช่วยให้พนักงานมีโอกาสลองใช้วิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ในการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนี้องค์กรยังอาจนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการจัดฝึกอบรมเพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การนำวีดิทัศน์มาใช้เป็นสื่อการสอน เป็นต้น

1.1.2 การจัดโปรแกรมสำหรับผู้บริหารและการศึกษาจากภายนอกองค์กร (Executive Programs and External Course Work) ปัจจุบันมหาวิทยาลัยต่างๆ มีหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหารซึ่งใช้ระยะเวลาในการศึกษาไม่นานมากและใช้เวลาเรียนในช่วงวันหยุด ซึ่งองค์กรสามารถส่งผู้บริหารไปรับการศึกษามหาวิทยาลัยต่างๆ เหล่านี้ได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในวันทำงาน หรือพนักงานไปศึกษาตามมหาวิทยาลัย องค์กรยังสามารถส่งคนเก่งไปเข้าร่วมการสัมมนาขององค์กรซึ่งสถาบันการฝึกอบรมหรือสถาบันตามแต่ละวิชาชีพได้จัดขึ้น

1.1.3 การพัฒนาในลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Guided Reading) การพัฒนาในรูปแบบนี้เป็นลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งคนเก่งจะใช้เวลาว่างของตนในการอ่านหนังสือเพื่อเพิ่มเติมความรู้ของตนเองตามที่องค์กรได้แนะนำหนังสือไว้ คนเก่งมีความต้องการและแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาในรูปแบบนี้จะได้ดีถ้าหนังสือที่องค์กรแนะนำนั้นมีประโยชน์และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของพนักงานจริง รวมถึงต้องเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายร่วมกันภายหลังจากการอ่านหนังสือนั้นๆ ทั้งนี้ รูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลก็เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องพิจารณา เนื่องจากพนักงานบางคนสามารถเรียนรู้ได้ง่ายจากการอ่านหนังสือด้วยตนเอง ในขณะที่บางคนอาจเรียนรู้ได้ยากจากการอ่านหนังสือ

1.1.4 การจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้ผ่านทางเว็บไซต์ (Web-based learning หรือ E-Learning) เป็นการเรียนรู้รูปแบบใหม่ที่หลายๆ องค์กรได้นำมาใช้เพื่อการส่งต่อความรู้และช่วยให้คนเก่งได้เข้าถึงแหล่งความรู้ได้ไม่ว่าจะเป็นเวลาใดหรืออยู่ ณ สถานที่ใดก็ตาม

1.1.5 การประกาศตำแหน่งงานที่ว่างภายในองค์กร (Job posting) เพื่อรับสมัครพนักงานหรือคนเก่งภายในองค์กรที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมต่อตำแหน่งงาน

ที่ว่างเข้ามาดำรงตำแหน่งและรับผิดชอบในงานนั้น เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานของคนเก่ง เนื่องจากเมื่อมีการประกาศรับสมัครพนักงาน เข้ามาดำรงตำแหน่งงานที่ว่าง จะทำให้พนักงานและคนเก่งสนใจและเรียนรู้ลักษณะงานของ ตำแหน่งงานที่ว่างมากขึ้น โดยผู้สนใจจะเรียนรู้ถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและทักษะที่ จำเป็นต้องงานในตำแหน่งนั้น และพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ความสามารถ และทักษะของ ตนเองเพื่อที่จะเข้าไปทำงานในตำแหน่งงานนั้น

1.2 การเรียนรู้จากการสอนงานผู้อื่น (Learning by Coaching Others) เป็นรูปแบบ การเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนงานผู้อื่น และสามารถนำเสนองานในที่สาธารณะได้ ซึ่งวิธีการในการเรียนรู้จากการสอนงานผู้อื่นนั้น มีดังนี้

1.2.1 การสอนงาน (Coaching) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อการพัฒนาคุณลักษณะหนึ่ง โดยคนเก่งนั้นต้องการมีที่ปรึกษา ครู ผู้ฝึกสอน และผู้แนะแนวทางที่ประสบความสำเร็จมา ช่วยเหลือในการสอนงานและให้คำแนะนำเพื่อความสำเร็จในงาน ซึ่งบทบาทของผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้ คำแนะนำนั้นอาจมาจากบุคคลหลายๆ คนในองค์กรตามแต่ละบทบาทในการปฏิบัติงาน สำหรับ พนักงานที่เข้าใหม่ในองค์กร ผู้ฝึกสอนอาจเป็นเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันที่ปฏิบัติงานใน หน้าที่เดียวกันซึ่งจะให้คำแนะนำในเรื่องของการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำวันได้ จากการ ศึกษาวิจัยพบว่า คนเก่งนั้นไม่ได้ต้องการการสอนงานหรือคำแนะนำเพียงอย่างเดียว แต่คนเก่ง ต้องการโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานหรือผู้สอนงานด้วย ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีกลุ่มกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน และ อภิปรายถึงปัญหาในการทำงานที่แต่ละคนประสบเพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขต่อไป ซึ่งกิจกรรม กลุ่มในลักษณะนี้นอกจากจะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ยังช่วย ให้เกิดการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของพนักงานด้วย

1.2.2 การมอบหมายให้คนเก่งเป็นผู้สอน (Teaching as Learning) โดยเริ่มแรก คนเก่งที่จะไปสอนงานให้แก่คนอื่นนั้นจะต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดี นอกจากนี้ การสอนยังฝึกให้คนเก่งพัฒนาทักษะทางการสื่อสาร การนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ ต่อเนื้อหาที่จะสอน รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง การมอบหมายงานสอนนี้จะต้องกำหนด ผลลัพธ์และเป้าหมายที่ต้องการให้ชัดเจน รวมถึงการจัดให้มีผู้ฝึกสอนเพื่อช่วยเหลือและให้ คำแนะนำแก่ผู้ได้รับมอบหมายงานสอน

1.3 การเรียนรู้จากการติดตามผู้เชี่ยวชาญ (Learning by Partnering) เป็นรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาจากการสังเกต ติดตาม และมีความร่วมมือในการทำงานกับหัวหน้าหรือผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร ซึ่งวิธีการในการเรียนรู้จากการติดตามผู้เชี่ยวชาญนั้น มีดังนี้

1.3.1 เรียนรู้ด้วยการสังเกตพฤติกรรมการทำงานและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมนั้นๆ ตามที่ได้สังเกต (Job Shadowing) การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของคนเก่งด้วยกิจกรรมดังกล่าว คือ การมอบหมายให้พนักงานสังเกตพฤติกรรมการทำงานของต้นฉบับ ซึ่งจะช่วยพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์ การให้บริการลูกค้า การรับรองคุณภาพ รวมถึงความคิดสร้างสรรค์

1.3.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน (Feedback) จะช่วยให้พนักงานทราบว่ากรกระทำหรือพฤติกรรมของตนเองเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และควรปรับปรุงหรือพัฒนาในเรื่องใดบ้าง ในขั้นต้นของการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้น พนักงานและหัวหน้างานจะต้องทราบถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในการรับข้อมูลย้อนกลับ โดยบทบาทของหัวหน้างานคือการอธิบายพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ติดตามพฤติกรรมของพนักงาน อภิปรายร่วมกับพนักงานถึงทักษะการปฏิบัติงานของพนักงานและผลกระทบที่องค์กรได้รับ ให้ความสำคัญต่อทักษะและผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ตัวบุคคล และแจ้งให้พนักงานทราบเมื่อพนักงานสามารถแสดงออกถึงทักษะในระดับสูงหรือล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ส่วนบทบาทของพนักงานต้องทำความเข้าใจต่อพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง จดบันทึกพฤติกรรมของตนเอง เข้าร่วมการอภิปรายกับหัวหน้างานในเรื่องทักษะการปฏิบัติงานและผลกระทบต่อองค์กร และรับฟังคำวิจารณ์และคำแนะนำโดยไม่ต่อต้าน

1.4 การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ (Learning by Doing) เป็นรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการลงมือปฏิบัติงานนั้นจริงๆ รวมไปถึงการได้รับมอบหมายงานพิเศษอื่นๆ ซึ่งวิธีการในการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานนั้น มีด้วยกันทั้งสิ้น 8 วิธี ดังนี้

1.4.1 การโยกย้ายฝ่ายงาน (Job Rotation) ช่วยให้เกิดการรับประสบการณ์การทำงานใหม่ๆ และช่วยให้พนักงานได้รับความรู้ใหม่จากฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กร คนเก่งสามารถเรียนรู้งานใหม่และปฏิบัติงานสายงานใหม่ได้อย่างรวดเร็วและมีอัตราการเรียนรู้งานใหม่อยู่ในระดับสูง ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องจับคู่ระหว่างระดับขีดความสามารถของคนเก่งแต่ละคนให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับฝ่ายงานใหม่ที่จะโยกย้ายให้คนเก่งไปปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้รับความรู้และทักษะการปฏิบัติงานที่หลากหลาย การโยกย้ายฝ่ายงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นต้องการการวางแผนที่ดี รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และผลการ

ปฏิบัติงานที่คาดว่าจะได้รับที่ชัดเจน นอกจากนี้ ควรกำหนดให้มีพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานใหม่ที่คนเก่งได้รับมอบหมายด้วย

1.4.2 การมอบหมายงานให้คนเก่งเข้ามารับบทบาทหน้าที่และรับผิดชอบงานแทนหัวหน้างาน (Filling in for a supervisor) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงของการลางานหรือหยุดพักผ่อนของหัวหน้างานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งต้องการให้มีพนักงานเข้ามารับบทบาทหน้าที่และรับผิดชอบแทนหัวหน้างานในช่วงระยะเวลานั้น การมอบหมายงานให้แก่คนเก่งในการเข้ามารับบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างานในช่วงเวลาดังกล่าวจะช่วยพัฒนาทักษะการเป็นหัวหน้างานให้กับคนเก่ง เช่น การมอบหมายงาน การประสานงาน การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การสื่อสาร การวิเคราะห์ การจัดการ การวางแผนงาน และภาวะความเป็นผู้นำ

1.4.3 การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษให้แก่คนเก่ง (Interim and Emergency Assignments) เพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานนี้จะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบในงานทักษะและพฤติกรรมที่ใช้ในการทำงานให้มีความเหมาะสมกับผู้ได้รับมอบหมาย รวมถึงความพร้อมของผู้รับมอบงานต่อความเครียดและความกดดันในการทำงาน การมอบหมายงานจะช่วยให้เกิดการร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานกลุ่มใหม่ การเป็นผู้นำ รวมถึงการให้ความสนับสนุนการทำงานของทีมงาน

1.4.4 การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Stretch Assignment) เป็นการมอบหมายงานในขอบเขตงานใหม่ที่จะส่งผลต่อภาพรวมขององค์กรหรือมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจากความยากลำบากที่คนเก่งต้องเผชิญเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ จะทำให้คนเก่งได้พัฒนาทักษะด้านการจัดการกับปัญหาที่ยุงยาก ซับซ้อน และมีขอบข่ายของงานที่กว้างขวางขึ้น ตัวอย่างเช่น บริษัท ไมโครซอฟท์ จะมีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับพนักงานในระดับหัวหน้างานน้อยมาก แต่จะให้พนักงานเรียนรู้ทักษะในการจัดการคน โดยการโอนย้ายตำแหน่งจากเดิมที่ต้องควบคุมลูกน้องจำนวน 10 คน เพิ่มขึ้นเป็น 200 คน ซึ่งนับเป็นการมอบหมายงานที่ยากขึ้นให้กับพนักงาน โดยพบว่าพนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้มากขึ้น ซึ่งนับเป็นการพัฒนาแบบก้าวกระโดด²⁴

²⁴ สวินีย์ แก้วมณี และ รัตนาวดี บันสิทธิ์, “การจัดการพนักงานที่เป็นดาวเด่นขององค์กร,”

1.4.5 การได้รับมอบหมายให้เป็นที่ทีมงานแก้ปัญหา (Task Force Assignment)

โดยผู้เข้าร่วมทีมงานจะได้รับมอบหมายให้เป็นที่ทีมงานแก้ปัญหา รวมถึงมอบหมายงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานใหม่ๆ ที่จะใช้ค้นหาสายงานอาชีพในอนาคต โดยทีมงานแก้ไขปัญหาดังกล่าวเป็นที่ทีมงานที่อาศัยความรู้ในการปฏิบัติงาน มีกระบวนการคิดอย่างผู้นำ และการคิดแบบวิพากษ์ โดยผู้ที่อยู่ในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดี สมาชิกในทีมจะมีการแลกเปลี่ยนมุมมองและมีการอภิปรายแนวทางการดำเนินการร่วมกันเพื่อค้นหาแนวคิดที่ดีที่สุดและค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานร่วมกัน การพัฒนาคนเก่งในรูปแบบนี้จะเป็นการพัฒนาพลวัตกลุ่ม การอำนวยความสะดวกเพื่อนร่วมทีม ทักษะการเจรจาต่อรอง การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ในการคัดเลือกคนเก่งที่จะเข้าร่วมการทำงานตามรูปแบบควรจะเป็นพนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานในบริษัทอย่างน้อย 1 ปี เนื่องจากผู้เข้าร่วมงานจะมีความเป็นผู้ใหญ่ในการทำงาน และมีทักษะทั้งในเรื่องการเจรจาต่อรองและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

1.4.6 กิจกรรมพิเศษอื่นๆ ซึ่งมีส่วนช่วยพัฒนาคนเก่ง (Extracurricular Activity)

อาจเป็นกิจกรรมเพื่อชุมชนหรือสังคม เช่น การเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรมในชุมชนเพื่อตอบแทนผลประโยชน์คืนสู่ชุมชน ซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์กร นอกจากนี้ กิจกรรมพิเศษที่องค์กรจัดให้แก่คนเก่งหรือเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เข้าร่วมตามความสนใจของแต่ละบุคคล อาจจะเป็นกิจกรรมวาดรูป การร้องเพลง รวมถึงการเต้นรำ

1.4.7 การเรียนรู้จากการสังเกตการทำงาน (On the job learning) เป็นกิจกรรม

การพัฒนาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน โดยให้คนเก่งสังเกตการณ์ทำงานของผู้ที่มีความชำนาญและลงมือปฏิบัติจริงตามคำแนะนำของพนักงานเหล่านั้น การพัฒนาทักษะของคนเก่งโดยใช้วิธีการนี้มีข้อดีคือ คนเก่งได้เรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว

1.4.8 ประสบการณ์ในการทำงานระยะสั้น (Short-term-Experiences) คือ

การเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาสั้น เช่น การติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงานเพื่อศึกษาพฤติกรรม รูปแบบ วิธีการทำงานที่ควรนำมาเป็นตัวอย่าง การเข้าร่วมประชุมในเรื่องที่สำคัญแทนผู้บริหาร การเป็นผู้แทนเพื่อปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่คลุมเครือหรือไม่คุ้นเคย การเข้าร่วมการประชุมผู้บริหารในโอกาสต่างๆ การสรุปบทความ ประเด็นงานที่น่าสนใจ และนำเสนอที่ประชุมฝ่ายบริหาร การฝึกเป็นหัวหน้าทีมงานโครงการ (Project/Matrix Team)

การพัฒนาคนเก่งจะประสบผลสำเร็จต่อเมื่อคนเก่งยึดมั่นต่อการพัฒนาทักษะของตนเอง ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าขององค์กร ตลอดจนหัวหน้างานต้องให้ความสนับสนุนในการพัฒนาคนเก่ง การจัดหาทรัพยากรที่เอื้อต่อการพัฒนา และการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่

คนเก่งด้วย นอกจากนี้ ระบบการพัฒนานั้นจะต้องมีการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนา รวมถึงการประเมินผลที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง²⁵

2. กระบวนการพัฒนาคนเก่ง

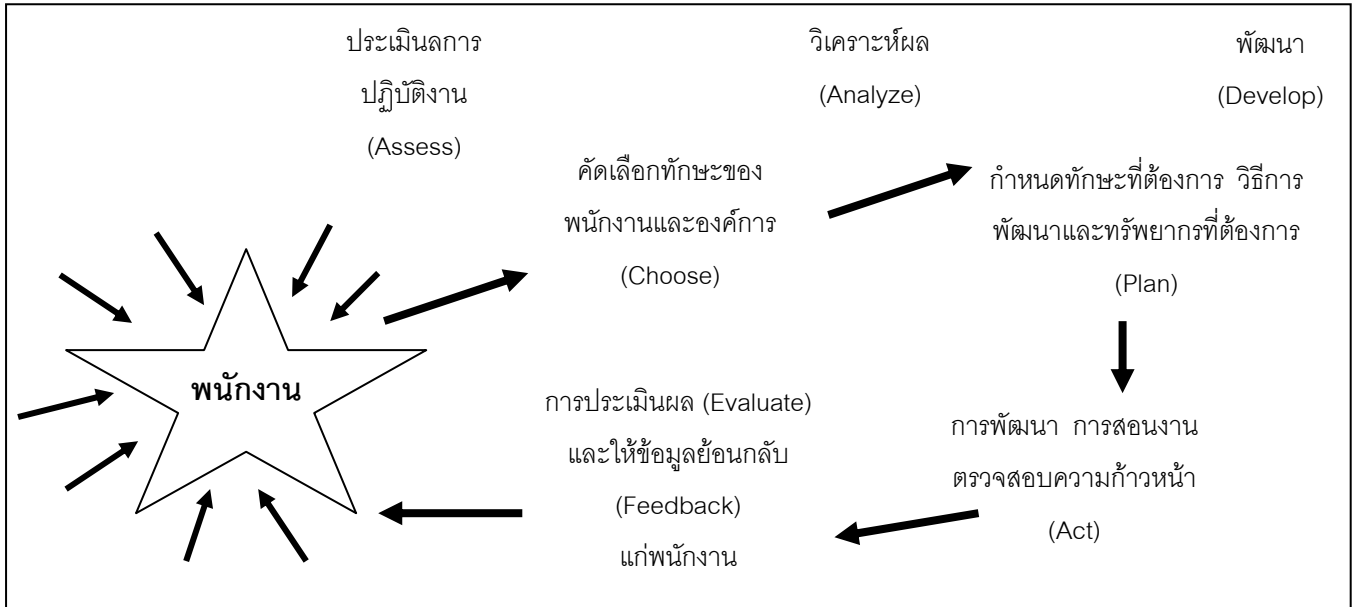
กระบวนการพัฒนาคนเก่ง จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การในการพัฒนาคนเก่งเริ่มต้นจากการทำ SWOT Analysis โดยประเมินสถานะปัจจุบันขององค์การ (Strengths and Weaknesses) และการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก (Opportunities and Threats) และนำผลการวิเคราะห์สถานะภายในและภายนอกองค์การมาเปรียบเทียบเพื่อระบุช่องว่างของสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนาเพื่อความสำเร็จขององค์การในอนาคต สำหรับประเภทของกลยุทธ์มีหลากหลายรูปแบบ²⁶ ได้แก่ การพัฒนาองค์การ (Organization Development) การพัฒนาผู้ที่ไม่ใช่พนักงาน (Non-employee Development) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) การพัฒนาด้วยการศึกษา (Education Development) การฝึกอบรมให้กับพนักงาน (Employee Training) และเทคนิคการพัฒนาศักยภาพของคนเก่ง สำหรับกระบวนการพัฒนาพนักงานในองค์การ ดังแสดงในภาพที่ 2.4

²⁵ Dibble S., Keeping Your Valuable Employees: Retention Strategies for Your Organization's Most Important Resource (New York : John Wiley & Sons, Inc, 1999), อ้างถึงใน วาสิตา ฤทธิบำรุง, “การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร,” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548), p.32.

²⁶ อังคณา อิศวสกุลไกร. “การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Talent Development).” http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/docutianment/issue/hr_dictionary/hr_dic_strategic%20talent%20development.pdf. 2549.

ภาพที่ 2.4

กระบวนการพัฒนาพนักงานในองค์กร



ที่มา: ดัดแปลงจาก Dibble, S., Keeping Your Valuable Employees: Retention Strategies for Your Organization's Most Important Resource (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999)

กระบวนการพัฒนาพนักงานในองค์กร สามารถแบ่งขั้นตอนการการพัฒนาได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การประเมินทักษะ (Assess) เป็นการรวบรวม Feedback จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย
- 2) การวิเคราะห์ (Analyze) เป็นการเก็บรวบรวม วิเคราะห์และประเมินข้อมูล รวมถึงการกำหนดผลกระทบที่องค์กรได้รับจากการพัฒนาทักษะ โดยพิจารณาความสนใจของพนักงาน โอกาสในการใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน และเลือกทักษะ 2 หรือ 3 ทักษะมาวางแผนการพัฒนา
- 3) การวางแผน (Plan) การอธิบายทักษะที่เลือกออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม และอธิบายว่าพนักงานจะสามารถทำอะไรได้บ้างหลังจากการได้รับการพัฒนาทักษะ รวมถึงการออกแบบกิจกรรมที่จะใช้เพื่อการพัฒนาทักษะ และกำหนดว่าต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างในแต่ละกิจกรรม ทั้งในเรื่องของงบประมาณ เวลา และผู้สอน การกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนา

4) การดำเนินการ (Act) เป็นการนำแผนงานที่ได้กำหนดไว้ในขั้นต้นมาดำเนินการ และติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนา

5) การประเมินความก้าวหน้า (Evaluate progress) เป็นการประเมินผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงาน

3. ตัวอย่างกลยุทธ์และเครื่องมือ

องค์การที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในองค์การโดยเลือกใช้กลยุทธ์และเครื่องมือที่หลากหลายมาปรับประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นแนวทางในการปรับประยุกต์ใช้กลยุทธ์และเครื่องมือต่างๆ ในการบริหารจัดการคนเก่ง ผู้ศึกษาขอเสนอตัวอย่างการใช้เทคนิคในการพัฒนาคนเก่งขององค์การชั้นนำ 3 แห่ง ได้แก่ CISCO Toyota และบริษัททำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

3.1 CISCO การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง แบ่งออกเป็น 2 ส่วน²⁷ ได้แก่ ส่วนแรก การพัฒนาพนักงานใหม่ มีการจัดปฐมนิเทศแก่พนักงานใหม่เรียกว่า “8 ชั่วโมงที่สำคัญที่สุดในโลก” (The most important eight hours in the world) และจัดระบบเพื่อนช่วยเพื่อน หรือ Buddy system เพื่อจับคู่พนักงานให้คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการทำงานแก่พนักงานใหม่ หลังจากปฐมนิเทศเสร็จ จะเป็นการฝึกอบรมเรื่องธุรกิจของบริษัท 2 วัน แล้วจึงเริ่มปฏิบัติงาน 2 สัปดาห์ โดยพนักงานใหม่จะได้รับ e-mail จากหัวหน้างานเพื่อให้ทบทวนเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานและทบทวนเป้าหมายของตนเอง สำหรับส่วนที่ 2 คือ การจัดฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง รวมถึงวางแผนการเติบโตในสายงานให้แก่พนักงานทุกคน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาคนเก่งคือ e-learning เพื่อช่วยให้คนเก่งทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองไม่ว่าจะปฏิบัติงานอยู่ ณ สถานที่ใดหรือสาขาใดก็ตาม นอกจากนี้ การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งของบริษัทยังถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้จัดการทุกคนที่จะต้องคิดหาแนวทางในการพัฒนาคนเก่งของตนเองเพื่อให้คนเก่งได้พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3.2 Toyota การฝึกอบรมและพัฒนาคนด้วยโปรแกรมการฝึกอบรมภายในอุตสาหกรรม (Training Within Industry : TWI) ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักสูตรที่เน้นการสอนงาน

²⁷ วาสิตา ฤทธิบำรุง, “การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ,” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548), น. 70-71.

การสร้างกระบวนการคิดในพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมและการฝึกอบรมด้วยโปรแกรมเฉพาะ²⁸

3.2.1 Job Instruction เป็นหลักสูตรที่ออกแบบเพื่อช่วยเหลือหัวหน้างานสอนงานพนักงานใหม่หรือพนักงานที่ยังไม่มีทักษะในการทำงาน โดยมีการแยกงานออกเป็นส่วนๆ ระบุความสำคัญของแต่ละจุด และนำเสนอการปฏิบัติงานจนกระทั่งงานสำเร็จ เป็นการฝึกอบรมในขณะที่ทำงานโดยคนที่มีความสามารถในการทำงานได้ตามมาตรฐานและได้รับการฝึกให้สอนคนอื่นด้วย

3.2.2 Job Method เป็นเทคนิคที่มุ่งช่วยเหลือหัวหน้างานและพนักงานในด้านเทคนิคการทำงานด้วยการวิเคราะห์ทุกแง่มุมของงานและตั้งคำถามในทุกรายละเอียดของงานแต่ละชิ้น การตั้งคำถามและการประเมินจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตโดยกำจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไปจากขั้นตอนการทำงานด้วยการค้นหาแนวคิดของคนที่อยู่ใกล้กระบวนการทำงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับปัญหาเพื่อเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

3.2.3 Job Relations เป็นหลักสูตรที่มุ่งนำเสนอวิธีการช่วยเหลือหัวหน้างานที่ยังไม่มีประสบการณ์หรือไม่มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดการกับปัญหาและปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น การให้ feedback เรื่องผลการปฏิบัติงานกับพนักงาน การยกย่องความคิดที่ดีหรือผลการปฏิบัติงานที่ดี การจัดการกับข้อห่วงใยของพนักงาน การสื่อสารและการเปลี่ยนแปลง และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคล

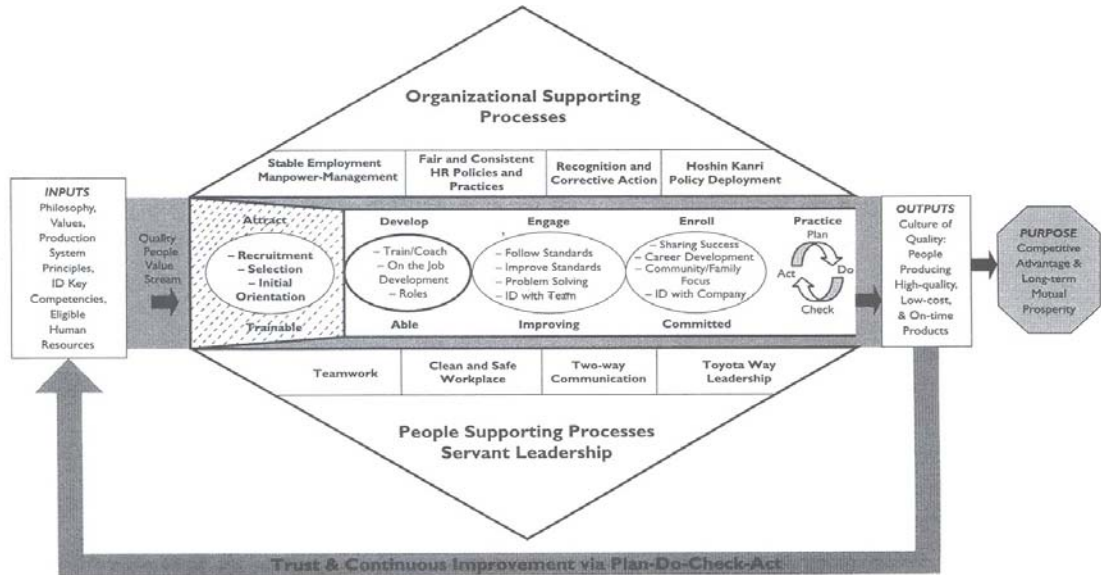
3.2.4 Program Development เป็นโปรแกรมพิเศษซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เฉพาะคนหรือกลุ่มคนของแต่ละโรงงานที่ต้องการการฝึกอบรมเป็นการเฉพาะพิเศษ การพัฒนาการวางแผน การได้รับการสนับสนุนในการบริหารจัดการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การฝึกหัวหน้างาน และการตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรม การฝึกอบรมแบบนี้จะใช้กับคนจำนวนน้อยเนื่องจากมีข้อจำกัดในด้านความรับผิดชอบของแต่ละคน

ในบรรดาองค์การชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในเส้นทางธุรกิจ ผู้ศึกษาให้ควมสนใจระบบการพัฒนาคนของโตโยต้าเป็นพิเศษ เนื่องจากการสร้างกรอบแนวคิดในการพัฒนาคนที่เกิดจากการตกลึกทางความคิดจากการสั่งสมประสบการณ์การทำงานมาเป็นเวลายาวนานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งมีการสร้างปรัชญาและวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งในด้านการพัฒนาคน ดังแสดงในภาพที่ 2.5

²⁸ Jeffery K. Liker and David P. Meier, Toyota Talent, Developing your people The Toyota Way (New York: McGraw-Hill, 2007), pp. 38-39.

ภาพที่ 2.5

การสร้างวัฒนธรรมและคนตามวิถีโตโยต้า:รูปแบบการบริหารจัดการด้วยระบบลีน



ที่มา : Jeffery K. Liker and David P. Meier, *Toyota Talent, Developing your people The Toyota Way* (New York: McGraw-Hill, 2007), p. 25.

นอกจากนี้ ยังได้กำหนดหลักการหรือปรัชญาการพัฒนาบุคลากรในบริษัทไว้ทั้งหมด 6 ข้อ จากหลักการบริหารงานของโตโยต้าทั้งหมด 14 ข้อ ซึ่งหลักการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคนในองค์กรนั้น ประกอบไปด้วย²⁹ หลักการแรก บริษัทมองว่าการลงทุนที่บุคลากรนั้นเป็นการลงทุนในระยะยาว ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม หลักการที่สอง กระบวนการที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างมีมาตรฐานเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาและการ

²⁹ Jeffery K. Liker and David P. Meier, *Toyota Talent, Developing your people The Toyota Way* (New York: McGraw-Hill, 2007), อ้างถึงใน อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. "Toyota Talent : Developing Toyota Way." <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=716>. 1 กุมภาพันธ์ 2546.

ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดแนวทางการฝึกอบรมในงาน (Job Instruction Training) ให้กับพนักงาน หลักการที่สาม บริษัทมุ่งเน้นการพัฒนาหัวหน้างานที่ต้องเข้าใจถึงรูปแบบการทำงาน และหลักปรัชญาการทำงานร่วมกัน มีการสอนงานซึ่งกันและกัน หลักการที่สี่ มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาคนเก่งและการสร้างทีม ทั้งนี้ทีมงานจะเกิดขึ้นจากการมีบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมที่ดี และพนักงานแต่ละคนมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองภายในทีม หลักการที่ห้า เคารพกลุ่มคู่ค้าโดยการให้ความช่วยเหลือและปรับปรุงการทำงานและบุคลากรของกลุ่มคู่ค้า เนื่องจากกลุ่มคู่ค้าเหล่านั้นย่อมต้องการบุคคลที่เก่งเข้าร่วมทีมงาน และหลักการสุดท้าย ทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับการสร้างคนเก่งขององค์กร ไม่จำเป็นต้องเลือกคนฉลาดเท่านั้น ดังจะเห็นได้จากโรงงานในรัฐ Kentucky สหรัฐอเมริกา โดยเจ็ดยพนักงานไม่ใช่คนที่มีความรู้สูงแต่ถูกพัฒนาให้เกิดกระบวนการความคิดในการทำงาน ต้องมีคุณสมบัติที่จะเรียนรู้การทำงานและไม่ท้อกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยสามารถประเมินความสำเร็จในการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถได้จากความสามารถในการทำงานตอบสนองความคาดหวังของผู้บริหารที่ต้องการให้พนักงานเป็นและสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรอยากให้เป็น ความสามารถในการวิเคราะห์และเข้าใจความต้องการของผู้บริโภค ตลอดจนความรู้สึกของคนในทีมเมื่อทำงานร่วมกัน และสุดท้ายความสามารถในการจัดการแก้ไขปัญหาหรือวิกฤตได้ทันสถานการณ์ สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถเปรียบเสมือนการเดินขึ้นบันได ต้องมีก้าวแรกแล้วจะมีก้าวต่อไป โดยต้องพยายามมองเห็นเป้าหมายที่รอคอยอยู่ซึ่งจะทำให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะทำซ้ำในกระบวนการทำงานที่องค์กรยอมรับว่าเป็นเรื่องที่ดี ขณะเดียวกัน ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ส่งเสริมการสร้างบุคลากรที่จะก้าวมาสู่การเป็นคนเก่งอยู่เสมอ และไม่ควรมีกฎระเบียบการบริหารบุคคลที่ตายตัว เพราะจะทำให้ลดทอนความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นรวมทั้ง ต้องทำความเข้าใจถึงความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในแต่ละชาติที่บริษัทเข้าไปขยายงานแต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับโครงสร้างการทำงาน 4P ซึ่งประกอบด้วย ปรัชญา (Philosophy) กระบวนการ (Process) บุคลากร/หุ้นส่วนพันธมิตร (People/Partner) และการแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

3.3 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) โดยให้คนเก่งเป็นผู้จัดทำร่วมกับผู้บังคับบัญชา และให้หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาคนเก่งทุก 6 เดือน มีการวิเคราะห์แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อจัดหัวข้ออบรมให้ตรงกับความต้องการของคนเก่งมากที่สุด นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเก่งผ่านทางการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายงาน (Job

Assignment) การร่วมปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของตนหรือผู้บังคับบัญชาคนอื่น (Job Attachment) มีการวางแผนโยกย้ายหมุนเวียน (Job Rotation) และการจัดโครงการพัฒนาผู้นำ³⁰

สรุป กระบวนการพัฒนาคนเก่งเริ่มจากการวิเคราะห์เพื่อค้นหาช่องว่าง (Gap) ระหว่างสมรรถนะที่คนเก่งแต่ละคนมี เปรียบเทียบกับสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุภารกิจขององค์กร เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญคือต้องมีการวางแผนพัฒนารายบุคคล โดยเริ่มต้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์และคัดเลือกทักษะ สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเพื่อนำมาวางแผนการพัฒนาและนำไปปฏิบัติ โดยต้องมีการประเมินผลเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานถึงผลสำเร็จและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น รวมถึงการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อวางกรอบที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร สำหรับการสร้างการเรียนรู้และพัฒนาคนเก่งมีเทคนิควิธีที่หลากหลายในการดำเนินการโดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 แนวทางหลัก คือ การเรียนรู้จากการศึกษาเล่าเรียน (Learning by Studying) การเรียนรู้จากการสอนงานผู้อื่น (Learning by Coaching Others) การเรียนรู้จากการติดตามผู้เชี่ยวชาญ (Learning by Partnering) และการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ (Learning by Doing)

สำหรับกลยุทธ์และเครื่องมือในการพัฒนาคนเก่งขององค์กรชั้นนำซึ่งน่าสนใจและได้รับการยอมรับด้านผลประกอบการเชิงธุรกิจและประสบความสำเร็จในการพัฒนาคนเก่งอย่างแท้จริง คือ แนวคิดการพัฒนาคนของบริษัทโตโยต้าหรือที่เรียกว่า Toyota's Human System ถือเป็นกลยุทธ์การสร้างคนตามวิถีของโตโยต้า (Toyota Way) โดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างสรรค์งานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากหน้างาน รวมถึงการสอนงานตามเทคนิค TWI เป็นต้น

การรักษาคนเก่ง

การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้นเป็นงานที่หลายๆ องค์กรให้ความสำคัญรวมถึงพัฒนาโปรแกรมและแนวทางที่ช่วยให้คนเก่งมีความผูกพันต่อ

³⁰ สุพรหม ทำจะดี. 2549. "การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)".

องค์การ ทั้งนี้ การรักษาให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์การนั้นนับว่าเป็นงานที่ทำทนาย และยากกว่าการรักษาพนักงานทั่วไปในองค์การ โดยปัจจุบันหลายองค์การได้ให้ความสำคัญต่อการรักษาคนเก่งและพนักงานไว้กับองค์การด้วยการวางแผนการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นระบบในทุกกระบวนการตั้งแต่การสรรหา พัฒนา ให้ค่าตอบแทนและรางวัล รวมถึงการจัดปัจจัยแวดล้อมด้านอื่น เช่น ผลประกอบการในภาพรวม ความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในสังคม การมีภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการรักษารักษาไว้ซึ่งคนเก่งในองค์การ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการรักษาคนเก่ง

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการรักษาคนเก่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้หลากหลาย สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทาง คือ การรักษาคนเก่งด้วยสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และสิ่งตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งแต่ละองค์การต้องสร้างสมดุลระหว่างการให้สิ่งตอบแทนทั้ง 2 ประการเพื่อรักษาคนเก่งไว้กับองค์การ เพราะการให้สิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากเกินไปนอกจากจะเป็นการเพิ่มต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคคลให้กับองค์การแล้ว ในระยะยาว เงินไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่จะดึงดูดคนเก่งให้อยู่กับองค์การ แต่สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ลักษณะงานที่ทำทนาย ความก้าวหน้าในอาชีพ ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตครอบครัว ความสัมพันธ์ระหว่างคนเก่งกับคนอื่นในองค์การ เป็นต้น กลับมีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจของคนเก่ง ในขณะเดียวกัน การให้สิ่งตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินเพียงอย่างเดียวก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการด้านเศรษฐกิจและความมั่นคงในอาชีพให้กับคนเก่งได้เช่นกัน สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการรักษาคนเก่ง ผู้เขียนได้สรุปและนำเสนอไว้ 4 แนวทาง ดังนี้

1.1 การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล ปัจจุบัน ปรัชญาการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ก็ถูกได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เน้นการจ่ายตามงาน จ่ายตามขอบเขตงาน และอาวุโส จ่ายเท่าที่ควรจ่ายเท่าคนอื่น ๆ ในองค์การ กำหนดขนาดและการจ้างภายในองค์การ จ่ายตามคนและผลงาน ไปเป็นการจ่ายตามคุณค่างานที่เพิ่มขึ้น จ่ายโดยดูจากราคาตลาดและภายนอกองค์การและจ่ายเพื่อจ้างบุคคลที่เหมาะสมถูกต้องแทนในอดีต³¹

³¹ Dibble,S. 1999, Keeping Your Valuable Employees: Retention Strategies for Your Organization's Most Important Resource, John Wiley & Sons, Inc: New York อ้างถึงใน วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. "การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ." (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ (การพัฒนาศักยภาพกรรมมนุษย์และองค์การ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548), น.69.

1.1.1 การจ่ายเงินเดือน (Salary) คนเก่งจะพิจารณาว่า องค์การจ่ายเงินเดือน อย่างยุติธรรมหรือไม่ โดยพิจารณาจากลักษณะขององค์การ นอกจากนี้ ยังมีการเปรียบเทียบการ จ่ายเงินเดือนที่ตนเองได้รับกับพนักงานคนที่ทำงานตำแหน่งอื่นๆ ภายในองค์การ พนักงานใน ตำแหน่งงานเดียวกัน เพื่อนร่วมงาน และคนรู้จักว่าได้รับความเท่าเทียมกันหรือไม่ นอกจากนี้ การจ่ายเงินเดือนอาจใช้การจ่ายตามขีดความสามารถหรือตามทักษะการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะ เป็นการมุ่งเน้นและให้ความสำคัญที่ตัวบุคคลหรือคนเก่งมากกว่ามุ่งเน้นที่ตัวงาน ซึ่งเป็นการสร้าง แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของคนเก่ง และเป็นการแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรมในการจ่าย ค่าตอบแทน

1.1.2 การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ (Incentive) เป็นการจ่ายในลักษณะที่มีเงื่อนไข คือ หากคนเก่งสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ก็จะได้รับค่าตอบแทนพิเศษนี้ไป การ จ่ายค่าตอบแทนให้แก่คนเก่งในรูปของเงินสดสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ **การจ่ายเพื่อจูงใจเมื่อปฏิบัติงานในโครงการเสร็จสมบูรณ์** (Project Completion Incentives) การจ่ายรูปแบบนี้ช่วย รับประกันและรักษาคนเก่งให้ทำงานให้กับองค์การตามระยะเวลาที่องค์การเห็นว่าจำเป็นและ ต้องการคนเก่งคนนั้น หรือหากองค์การไม่ต้องการคนเก่งคนนั้นเพื่อดำเนินงานหรือโครงการอื่นต่อ ก็จะช่วยให้ง่ายต่อระบบการจ้างงาน ในการจ่ายเงินพิเศษเพื่อความสมบูรณ์ของโครงการนี้ ประเด็นที่จะต้องพิจารณาคือ จำนวนการจ่ายที่สามารถจูงใจคนเก่งแต่ละคน ลักษณะความ ต้องการทักษะด้านนั้นๆ ของตลาดแรงงานในปัจจุบัน ช่วงเวลาของการดำเนินโครงการ และคุณค่าที่ องค์การจะได้รับจากการจ่ายในลักษณะนี้ อีกรูปแบบหนึ่ง คือ **การให้สิทธิพิเศษแก่คนเก่งในการ ถือหุ้นขององค์การหรือสามารถซื้อหุ้นได้ในราคาพิเศษ** (Stock Option) ซึ่งการมอบหุ้นให้แก่ คนเก่งหรือให้สิทธิพิเศษในการซื้อหุ้นนั้นจะมีคุณค่าต่อคนเก่ง เมื่อคนเก่งเห็นว่า ราคาของหุ้นจะ สูงขึ้น และเขาจะสามารถได้กำไรจากการขายหุ้น การให้ค่าตอบแทนพิเศษแก่คนเก่งในลักษณะนี้ จะช่วยรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การได้ในระยะหนึ่ง และช่วยให้คนเก่งยึดมั่นต่อเป้าหมายของ องค์การ เพื่อที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จอันจะส่งผลต่อผลกำไรขององค์การและราคา หุ้นในตลาดหลักทรัพย์

1.1.3 การแสดงความชื่นชมยินดี (Appreciation) เป็นการแสดงออกและการแสดง ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลด้วยการตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญในการทุ่มเทสร้างผลงานของ คนเก่ง ซึ่งสามารถแสดงออกด้วยคำขอบคุณหรือการมอบรางวัล โดยอาจจะเป็นสิ่งของเล็กน้อย เช่น แก้ว ปากกา การ์ดแสดงความชื่นชม ส่วนการมอบเงินให้เป็นรางวัลนั้นอาจไม่เหมาะสม

เนื่องจากคนเก่งอาจตีความว่าความทุ่มเทและความสำคัญของตนเองมีคุณค่าเพียงเท่าจำนวนเงินที่เป็นรางวัลเท่านั้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจได้

1.1.4 ผลประโยชน์ (Benefits) มีหลากหลายรูปแบบ เช่น สวัสดิการด้านสุขภาพ โครงการเกษียณอายุ การประกันชีวิต วันหยุด เป็นต้น สำหรับการจัดรูปแบบผลประโยชน์และสวัสดิการให้แก่คนเก่งในแต่ละองค์กรนั้น สิ่งสำคัญคือ การพิจารณาถึงความต้องการของคนเก่งด้วยว่า ผลประโยชน์และสวัสดิการที่องค์กรจัดให้นั้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นหรือไม่ หากการให้นั้นไม่มีความจำเป็นและไม่มีความสำคัญต่อคนเก่ง ผลประโยชน์และสวัสดิการที่มอบให้คนเก่งก็ไม่มีคุณค่าและไม่เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อทั้งคนเก่งและองค์กร

บางหน่วยงานยังใช้ลักษณะการจูงใจแบบแครอท (Motivational carrots) โดยจ่ายค่าตอบแทนเป็นแพ็คเกจเพื่อจูงใจพนักงาน บางหน่วยงานใช้วิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบสลัดบาร์ (Salad Bar) คือ พนักงานสามารถเลือกแพ็คเกจของผลประโยชน์ได้เพื่อให้ตรงกับความต้องการที่แตกต่างกันไป เช่น บางคนต้องการรถ เงินอุดหนุน เงินประกัน เงินบำนาญ โครงการดูแลสุขภาพ ส่วนลดในสินค้าและบริการของบริษัท เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีการนำแนวคิดการบริหารงานสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น เช่น การบริหารงานตามหลัก Balanced Scorecard การนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในระบบงานย่อยอื่นๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและฝึกอบรมก็จะช่วยให้การนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนมีความสอดคล้องกับหลักการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรใช้อยู่ ช่วยให้ง่ายต่อการบริหารงานและบริหารค่าตอบแทน และเกิดความเชื่อมโยงระหว่างระบบการบริหารงานภายในฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์และการบริหารงานองค์กร

1.2 หลักในการรักษาคนเก่งขององค์กรตามรูปแบบ The CARE Model³² โดยอักษรคำว่า CARE ใช้แทนหลักการในการรักษาคนเก่ง ดังนี้

³²Glenz, A. B., "Handle with CARE," Motivating and retaining employees (New York: McGraw Hill, (2002).

C = Creative Community คือ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีควรมีการเปิดกว้างและสื่อสารโดยตรงไปตรงมากับพนักงานทุกคน รวมถึงการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญขององค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจกับคนเก่งและพนักงานทุกคน และเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการอภิปรายในที่ประชุม การสื่อสารภายในองค์กรควรใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้คนเก่งสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การพูดคุย การตีตราประกาศ การประชาสัมพันธ์ การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น e-mail เป็นต้น

A = Atmosphere and Appreciation for All บรรยากาศและการชื่นชม โดยองค์กรสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้โดยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีมีสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างครบครัน การจัดโปรแกรมพี่เลี้ยงเพื่อคอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการทำงาน ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน กิจกรรมการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจและความยุติธรรม สร้างเสริมให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และขยายความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับคนเก่งไปถึงครอบครัวของคนเก่งด้วย ส่วนการชื่นชมคนเก่งนั้นเป็นบทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้างานในการให้คำชมเมื่อคนเก่งแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาหรือทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ที่จะชื่นชมและตระหนักถึงความสำคัญของเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ เช่นเดียวกัน

R = Respect and Reason for Being ความเคารพและความมีเหตุผล ในการอยู่กับองค์กร โดยองค์กรที่ดีนั้นจะต้องปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างยุติธรรม เคารพต่อสิทธิส่วนบุคคลและให้เกียรติทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน การเคารพซึ่งสิทธิและความต้องการส่วนบุคคลนี้จะนำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่ดี มีความไว้วางใจกันระหว่างพนักงานด้วยกันเองและองค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร องค์กรควรจัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความไว้วางใจ ความยุติธรรม ความเคารพกัน เช่น ความยืดหยุ่นในชั่วโมงการทำงาน ความยืดหยุ่นในวิธีการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานเป็นผู้ตัดสินใจและค้นหาทางเลือกรด้วยตัวเอง รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานมีการฝึกฝนและพัฒนาตนเอง และมีอิสระในการเลือกโครงการหรืองานที่ท้าทาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความรู้สึกรู้สึกว่าคนเก่งมีคุณค่าและความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งสามารถทำได้โดยการเน้นถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการทำงานของตนเองว่ามีความสำคัญ และมีความหมายอย่างไร การสร้าง

วัฒนธรรมองค์กรและชื่อเสียงองค์กรให้มีความพิเศษแตกต่างจากองค์กรอื่น การส่งเสริมให้คนเก่งเข้าใจเป้าหมาย ภารกิจ และค่านิยมขององค์กร รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานสร้างเป้าหมายและภารกิจของตนในการทำงาน การสนับสนุนให้คนเก่งได้พัฒนาตนเองเพื่อทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ สิ่งสำคัญคือองค์กรควรสร้างความรู้สึกถึงการทำงานและการอยู่ร่วมกันของคนภายในองค์กรเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน

E = Empathy and Enthusiasm ความเห็นอกเห็นใจและความกระตือรือร้น เนื่องจากองค์กรนั้นเปรียบเสมือนสังคมหรือชุมชนย่อยที่คนมาอยู่ร่วมกันซึ่งนอกจากจะอยู่ร่วมกันเพื่อดำเนินงานตามเป้าหมายให้กับองค์กรแล้ว การได้รับความช่วยเหลือและความเห็นอกเห็นใจตอบแทนกลับมาจากองค์กรก็เป็นส่วนหนึ่งที่พนักงานและคนเก่งคาดหวังที่จะได้รับตอบแทนมาจากการทุ่มเททำงาน ดังนั้นองค์กรไม่ควรเพิกเฉยหรือละเลยต่อการแสดงออกซึ่งความเห็นอกเห็นใจ โดยการจัดบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จะช่วยเหลือพนักงานได้ เช่น การจัดโปรแกรมการช่วยเหลือเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว การเข้าใจต่อความต้องการรวมถึงปัญหาส่วนตัวของคนเก่งและพนักงานแต่ละคน รวมถึงการจัดสวัสดิการและความช่วยเหลือต่างๆ คืนสู่สังคม นอกจากนี้ องค์กรควรสร้างบรรยากาศและความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดกับคนเก่งรวมถึงพนักงานทุกคนซึ่งสามารถทำได้ด้วยการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การจัดงานเลี้ยงฉลองความสำเร็จและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดเตรียมงานเลี้ยงนั้นๆ เป็นต้น

1.3 กลยุทธ์การรักษาคนเก่งของ Cappelli³³ ประกอบด้วยกลยุทธ์ 5 ประการ ที่ใช้ทั้งสิ่งจูงใจที่เป็นเงินและไม่เป็นเงินผสมผสานกัน ดังนี้

1.3.1 การวางแผนการจ่ายค่าตอบแทนใหม่ (New Compensation Plans) สำหรับรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรจ่ายให้มีความแตกต่างระหว่างคนเก่งที่มีผลการปฏิบัติงานและความสามารถสูงกว่าคนทั่วไป รวมถึงการให้ค่าตอบแทนและรางวัลสำหรับผลงานที่มีความโดดเด่น

³³ Cappelli P, *Hiring and Keeping the Best People*, (Boston: Harvard Business School Press, 2002) อ้างถึงใน วาสิตา ฤทธิบำรุง, “การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร,” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548), น. 70-71.

1.3.2 การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign) เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยรักษาคนเก่งไว้กับองค์กรได้ หากองค์กรสามารถระบุได้ว่าลักษณะงานใดเป็นงานที่สร้างความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อคนเก่งได้ องค์กรจะสามารถจัดการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการลดงานที่สร้างความไม่พึงพอใจลงไปโดยอาจใช้วิธีการจ้างบริษัทภายนอก (Outsourcing) เป็นผู้ดำเนินงานนั้น

1.3.3 การสร้างความพึงพอใจในงาน (Job Customization) องค์กรพยายามวางแผนจัดการกำลังคนด้วยการจับคู่ตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคนด้วยการเขียนคำอธิบายลักษณะงาน งานย่อยในแต่ละตำแหน่งงานเพื่อค้นหาว่าพนักงานคนใดมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานซึ่งจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ รวมถึงสิ่งที่ลูกจ้างจะได้รับจากการที่คนเก่งมีความพึงพอใจในการทำงาน

1.3.4 การสร้างความผูกพันทางสังคม (Strengthening Social Ties) ความผูกพันทางสังคมเป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยรักษาคนเก่งไว้ได้ ความจงรักภักดีต่อองค์กรของคนเก่งอาจลดน้อยลง แต่ความจงรักภักดีและผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานจะมีส่วนสำคัญในการอยู่กับองค์กร ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และกลุ่มคนเก่งในองค์กร เพื่อลดอัตราการลาออกจากองค์กร

1.3.5 การจ้างงานคนที่ไม่ชอบย้ายงานบ่อย (Hiring the less mobile) การจ้างงานส่วนใหญ่มักจะจ้างคนที่มีความสามารถสูง แต่คนเหล่านี้มักยากแก่การรักษาให้อยู่กับองค์กร ดังนั้น ในการคัดเลือกและจ้างพนักงาน องค์กรอาจมองในมุมกลับกัน โดยการจ้างคนที่ องค์กรจะรักษาไว้กับองค์กรได้ โดยคนเหล่านั้นอาจไม่มีความสามารถสูงมากหรือไม่มีทักษะในการปฏิบัติงานที่โดดเด่น แต่ความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานนั้นองค์กรสามารถพัฒนาและฝึกอบรมให้คนเหล่านี้เมื่อเข้ามาทำงานได้ ซึ่งพบว่า การจ้างที่ไม่โดดเด่นมากนักแต่สามารถนำมาพัฒนาได้ อาจคุ้มค่ากว่าการทุ่มเทและลงทุนรักษาคนเก่งที่เป็นที่ต้องการขององค์กรทั่วไป

1.4 เทคนิคการจูงใจคนเก่งแบบไม่ใช่เงิน เป็นเทคนิควิธีที่แต่ละองค์กรไม่ควรมองข้าม เป็นการสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรกับพนักงานที่สามารถช่วยรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรด้วยความเข้าใจ ซึ่งประกอบด้วย 8 เทคนิควิธีดังนี้³⁴

³⁴ Anika Gakovic and Keith Yardley, "Global Talent Management at HSBC," Organizational Development Journal 25 (Summer 2007) : 204.

1.4.1 ดูแลพนักงานเสมือนเป็นส่วนทางธุรกิจโดยแจ้งให้ทราบถึงผลประกอบการและการตัดสินใจในการบริหารจัดการ สอบถามความคิดเห็นของพนักงานก่อนตัดสินใจในสิ่งที่มีผลกระทบต่อเขา และจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สะดวกสบาย และจัดการฝึกอบรมและจัดให้มีเครื่องมือในการทำงานที่เหมาะสม

1.4.2 สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการทำงานเป็นทีม โดยปราศจากการตั้งรับและความกลัวซึ่งจะทำให้คนส่วนใหญ่ไม่กล้าตัดสินใจทำอะไรเพราะกลัวจะทำผิด ดังนั้นจึงควรหลีกเลี่ยงการตำหนิและต้องให้กำลังใจแก่คนที่ต้องการความช่วยเหลือเมื่อมีอุปสรรค

1.4.3 การรักษาการสื่อสารแบบเปิดและซื่อสัตย์ โดยจัดตารางการประเมินพนักงานตามปกติ มีการทบทวนความก้าวหน้า ปัญหา และการวางแผน มีการให้กำลังใจพนักงานโดยใช้คำถามแบบเปิด เช่น คุณรู้สึกดีไหมกับสิ่งที่กำลังทำอยู่ เป็นต้น

1.4.4 ให้ความสนใจต่อชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน โดยมีการเตรียมพร้อมเพื่อพูดคุยกับพนักงานในสิ่งซึ่งเขาสนใจ และรับฟังในสิ่งที่เขาต้องการจะพูด

1.4.5 ยึดมั่นและมีความยุติธรรมในการดำเนินงาน

1.4.6 สร้างจิตวิญญาณแห่งทีมงานด้วยการให้ข้อสรุปแบบสั้นๆ เช่น การสรุปผลจากการประชุมในแต่ละวันหรือสัปดาห์เพื่อวางแผนงาน ตั้งเป้าหมายและถกเถียงในประเด็นสำคัญและกำหนดการส่งงาน รวมถึงมีการแบ่งปันข่าวสาร ปัญหาและยกย่องพนักงานเมื่อทำงานสำเร็จ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรเพราะคนเราจะไม่ได้รับแรงจูงใจหากไม่รู้ว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากพวกเขา การยกย่องชมและวิจารณ์ในเชิงของการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การสร้างทักษะด้วยการให้คำแนะนำและสอนงาน และสนับสนุนในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

1.4.7 การสร้างงานให้น่าสนใจ เพราะคุณอาจต้องสูญเสียคนเก่งไปหากไม่สามารถสร้างความพึงพอใจจากงานหรือไม่ถูกใช้งาน รวมถึงเกิดความคับข้องใจหรือเบื่อหน่ายในงาน

1.4.8 เมื่อถึงเวลาลำบากหรือมีปัญหาอุปสรรค องค์กรสามารถสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีได้ด้วยการสื่อสารกับพนักงานและอธิบายว่าทำไมการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น

2. ตัวอย่างกลยุทธ์และเครื่องมือ

HSBC CISCO และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เลือกใช้กลยุทธ์และเครื่องมือในการรักษาคนเก่งขององค์กร สรุปได้ดังนี้

2.1 HSBC ใช้วิธีการการพัฒนา Talent Pool และโปรแกรมการพัฒนาคนเก่ง โดยให้ความสำคัญกับ 4 ประเด็นหลัก³⁵ ได้แก่ การให้รางวัลและสร้างความตระหนักในคุณค่าของพนักงานที่มีต่อองค์กร เช่น การจ่ายผลประโยชน์ เป็นต้น การพัฒนาและสร้างก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การฝึกอบรม การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การมอบอำนาจ การสื่อสารภายในองค์กร เป็นต้น และสุดท้าย การจัดสมดุลของชีวิตและการทำงาน เช่น จัดให้มีชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การทำงานจากที่บ้าน เป็นต้น

2.2 CISCO มีจุดเด่นในการรักษาคนเก่งด้วยการให้สิทธิพนักงานถือหุ้น นอกจากนี้ได้จัดให้มีโปรแกรม e-learning ยังทำให้คนเก่งรู้สึกว่าเป็นที่สนับสนุนและเปิดโอกาสให้คนเก่งได้พัฒนาศักยภาพและความสามารถตลอดเวลา โดยไม่จำกัดว่าคนเก่งอยู่ในประเทศใด สาขาใด แสดงให้เห็นว่า บริษัทปฏิบัติต่อคนเก่งทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น มอบบัตรรับประทานอาหารรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความรู้สึกรักและผูกพัน นอกจากนี้ คนเก่งที่ถูกเลิกจ้างแต่พร้อมที่จะกลับมาทำงานร่วมกับบริษัทเมื่อธุรกิจของบริษัทกลับคืนสู่สภาพปกติ จะได้รับเงินเดือน 1 ใน 3 จากเงินเดือนที่ตนเองได้รับ เป็นต้น³⁶

2.3 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) การรักษาคนเก่งที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อขึ้นบัญชีให้อยู่ในกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) ซึ่งมีโอกาสจะได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงต่อไปในอนาคตโดยไม่เฉพาะเจาะจงจะเป็นงานในด้านที่รับผิดชอบอยู่ปัจจุบันหรือไม่ ซึ่งถือเป็นการจูงใจให้พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกซึ่งอยู่ในกลุ่มคนเก่งพัฒนาตนเองให้อยู่ในกลุ่มคนเก่งต่อไป รวมทั้งพนักงานทั่วไปที่ยังไม่ได้รับการคัดเลือกก็สามารถพัฒนาตนเองให้ได้รับการคัดเลือกด้วยเช่นกัน คนดีคนเก่งที่ได้รับการคัดเลือกจะรู้สึกถึงการยอมรับและตระหนักในคุณค่าของคนเก่ง เกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กร โอกาสจะสูญเสียคนเก่งที่มีค่าไปจึงลดน้อยลง³⁷

³⁵ Anika Gakovic and Keith Yardley, "Global Talent Management at HSBC," *Organizational Development Journal* 25 (Summer 2007) : 205.

³⁶ วาสิตา ฤทธิบำรุง, "การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร," (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548), น 70-72.

³⁷ สุพรหม ทำจะดี. *การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)*. http://www.person.raf.mi.th/doc/content/Talent_Management.pdf. 15 ก.พ. 51.

นอกจากตัวอย่างเครื่องมือและเทคนิควิธีที่องค์กรนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรข้างต้นแล้ว ยังพบว่ามีปัจจัยแวดล้อมอื่นอีก 6 ประการที่มีส่วนเกื้อหนุนในการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร มีดังนี้

1. การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร กล่าวโดยสรุปได้ว่า หนทางหนึ่งที่องค์กรจะสามารถดึงดูดคนเก่งได้ คือ การสร้างองค์กรให้มีลักษณะเป็นหน่วยงานในฝันที่ทำให้คนอยากเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร “การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี” ขององค์กร นับได้ว่าเป็นวิธีการที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรของคุณมีลักษณะเป็นองค์กรในฝันที่มีแต่ผู้อยากจะมาร่วมงานด้วย เนื่องจากคนส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับการผสมผสานคุณค่าของตนเองเข้ากับคุณค่าขององค์กร ดังนั้นในเวลาที่คุณกลุ่มคนเหล่านี้มาสมัครงาน พวกเขาจะพิจารณาถึงสิ่งที่คุณสามารถจะตอบแทนให้แก่พวกเขาเปรียบเทียบกับสิ่งที่เขาจะทุ่มเทให้แก่องค์กร โดยข้อความต่างๆ ที่ปรากฏในสื่อโฆษณาเพื่อรับสมัครงานและกระบวนการคัดเลือกเป็นสิ่งสุดท้ายที่จะมีผลต่อผู้สมัครงานในด้านการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร

สำหรับประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร มิใช่มีเพียงแต่ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริโภคเท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงพนักงานในองค์กรซึ่งมีบทบาทที่สำคัญในการส่งมอบคุณค่าของสินค้าและบริการให้กับผู้บริโภคตามคำสัญญาด้วย เพราะภาพลักษณ์จะส่งผลให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถอยากที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร ผลตอบแทนที่องค์กรมอบให้กับพนักงานนั้นจะต้องมีคุณค่าเท่าเทียมกับสิ่งที่พนักงานได้มอบให้แก่องค์กร และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ องค์กรจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม กล่าวคือ องค์กรต้องมีการกำหนดนโยบายทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร³⁸

2. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของคนเก่ง กล่าวว่า การบริหารจัดการคนเก่งที่ประสบความสำเร็จนั้นหมายความว่า องค์กรจะต้องสามารถผูกใจพนักงานและเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดความสามารถของพวกเขา เนื่องจากผู้มีความสามารถสูงนั้นเป็นบุคคลที่มีลักษณะช่างสงสัย มีพลังและความกระตือรือร้น องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่สามารถกระตุ้นให้พวกเขาแสดงศักยภาพที่แท้จริงออกมาได้อย่าง

³⁸ Kaye Thome and Andy Pellant, การบริหารจัดการคนเก่ง, แปลโดย ประภัสสร วรรณสถิต, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2550), น. 79-114.

มีความสัมพันธ์กับระดับของศักยภาพที่พวกเขามีอยู่ ต้องมีการสร้างแรงจูงใจ สร้างความท้าทาย รวมถึงการให้อิสระทางความคิดในการปฏิบัติงานให้กับคนเหล่านี้ สรุปได้ว่า สิ่งที่คนเก่งต้องการ คือ การได้รับการยอมรับและยกย่อง ความรู้สึกของการได้รับชัยชนะในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ความตื่นเต้น ความหลากหลาย การได้รับแรงกระตุ้น และความรู้สึกของการได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ต้องให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานและชีวิตส่วนตัว (work/life balance) รวมถึงการกระตุ้นคนเก่งให้ทำงานอย่างเต็มที่ด้วยการกำหนดระยะเวลาในการส่งมอบงาน เป็นต้น³⁹

3. การสร้างวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ใช่เพียงปรับองค์การให้เปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยีที่ทันสมัยเท่านั้น แต่ต้องปรับวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร พนักงาน ลูกจ้าง และชุมชนซึ่งถือเป็นการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การต้องสร้างการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร โดยพนักงานต้องตระหนักถึงความเป็นเจ้าของที่มีต่อวัฒนธรรมขององค์กรเนื่องจากวัฒนธรรมคือวิถีในการดำเนินชีวิตหรือการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอัตราการรักษาพนักงานขององค์กร กล่าวคือ บริษัทที่มีอัตราการลาออกจากงานสูงคือบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบเผด็จการ ถูกครอบงำ ไม่ยืดหยุ่น ซึ่งในบริษัทแบบนี้แม้จะมีสิ่งจูงใจถูกใส่เพิ่มเข้าไปก็ยังคงทำให้คนเก่งในองค์กรลาออก ส่วนบริษัทซึ่งมีวัฒนธรรมองค์การแบบร่วมมือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารที่ดี พนักงานจะห่วงใยต่อสิ่งล่อใจที่บริษัทอื่นเสนอให้น้อยกว่า⁴⁰

4. การให้ความสำคัญกับประชากรรุ่นต่างๆ กล่าวคือ ในการวางแผน การเตรียมความพร้อม การออกแบบระบบการบริหารจัดการคนเก่งตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา และรักษาคนเก่งในองค์กร ต้องกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับประชากรแต่ละรุ่นด้วย เนื่องจากคนที่เกิดตั้งแต่ปี 1946-1964 (Baby Boomers) มีแนวโน้มที่จะเกษียณอายุมากขึ้น ในขณะที่ผู้เกิดในช่วง 1982-2000 (Generation Y) มีจำนวนมากที่สุดถึง 28% กำลังเข้าสู่กระบวนการจ้างงานแทนที่คนรุ่นเดิมในกลุ่มของคนเก่ง (Talent Pool) มากยิ่งขึ้น

³⁹ เคย์ โทรน และ แอนดี เฟลแลน, *การบริหารจัดการคนเก่ง*, น.233.

⁴⁰ Franklin C. Ashby and Arthur R. Pell, *Embracing Excellence: Become the Employer of Choice to Attract and Keep the Best Talent* (Paramus, N.J.: Prentice Hall, 2001), p. 32.

การบริหารจัดการคนแต่ละรุ่นย่อมมีการให้น้ำหนักหรือมุ่งเน้นในประเด็นที่แตกต่างกันไป ทั้งเรื่องของคุณลักษณะในการทำงาน ลักษณะการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น บริษัทต่างๆ ต้องพยายามเรียนรู้เกี่ยวกับใน Generation Y ให้มากขึ้นเพื่อสามารถกำหนดกลยุทธ์ และออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สอดคล้องกับบุคลิกลักษณะและความต้องการที่แตกต่างออกไปของคนแต่ละรุ่น เพื่อสามารถดึงศักยภาพและจิตใจให้คนกลุ่มนี้ทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร⁴¹ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ ประการแรก การพัฒนาความเชี่ยวชาญในอาชีพในระยะยาวและมีการฝึกประสบการณ์ที่หลากหลายในองค์กรเดียว ประการที่สอง การทำให้งานมีจุดมุ่งหมายและมีความสำคัญ ประการที่สาม การได้มาและสามารถเข้าถึงที่ปรึกษาข้ามบริษัทได้ ประการที่สี่ ความยืดหยุ่นในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ประการที่ห้า สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีใช้เทคโนโลยีอย่างฉลาด และประการที่หก การเปิดเครือข่ายทางสังคมซึ่งจะช่วยให้เกิดการสื่อสารที่ซื่อสัตย์และเปิดเผยมากยิ่งขึ้น

สรุป การรักษาคคนเก่งเป็นกระบวนการสำคัญของระบบการบริหารจัดการคนเก่ง เนื่องจากการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีค่าแต่ไม่สามารถรักษาคคนกลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์กรได้นั้น จะส่งผลกระทบต่อองค์กรหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านงบประมาณจากการสรรหาบุคลากรใหม่ ต้นทุนค่าเสียเวลา ต้นทุนค่าเสียโอกาสจากตำแหน่งที่ว่างลง การไหลออกของคลังสมองซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กรทั้งสิ้น ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์การรักษาคคนเก่งโดยพยายามจัดหาทั้งสิ่งจูงใจที่เป็นทั้งตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินควบคู่กันไปเพื่อเป็นการดูแลพนักงานทั้งด้านกายภาพและจิตใจ ไม่ว่าจะเป็นการให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมโดยยึดหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน การสร้างความรู้สึกว่าคุณคนเก่งมีคุณค่าต่อองค์กรด้วยการยอมรับ ยกย่อง ให้เกียรติและเห็นความสำคัญโดยมอบหมายงานที่มีความสำคัญหรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำงานที่มีความสำคัญต่อชื่อเสียงและความอยู่รอดขององค์กรซึ่งถือเป็นตัวแปรสำคัญที่จะช่วยผูกพันคนเก่งให้อยู่กับองค์กรและสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพในระยะยาว นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้าง

⁴¹ Reynolds and Thomas P.Morrison, "Say hello to Generation Y," Paper -360° (December 2007), pp. 14-15.

ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของคนเก่ง การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับคนใน Generation Y ที่กำลังจะเข้ามาทำงานแทนที่คนในรุ่น Baby boomer ซึ่งมีลักษณะการทำงาน ความต้องการและความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกันไปซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับบุคลากรแต่ละรุ่น (Generation) ด้วย

สำหรับเครื่องมือและเทคนิควิธีซึ่งประสบความสำเร็จในการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรต้นแบบทั้ง 3 แห่งพบว่า ต่างจัดหาสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น การให้พนักงานมีโอกาสถือหุ้นของบริษัท CISCO ซึ่งถือเป็นการสร้างผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรกับพนักงาน ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการสร้างผลการปฏิบัติงานให้กับองค์กร เป็นต้น และสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้คุณค่าทางด้านจิตใจ เช่น การพัฒนาและสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างการยอมรับและตระหนักในคุณค่าของคนเก่ง รวมถึงการสร้างสมดุลชีวิตระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงานให้เหมาะสม เป็นต้น

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจฐานข้อมูลใน EPSCO ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆ พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง จำนวน 7 เรื่อง แบ่งเป็นงานศึกษาวิจัยของต่างประเทศ จำนวน 3 เรื่อง และงานศึกษาวิจัยภายในประเทศ จำนวน 4 เรื่อง ดังนี้

1. งานศึกษาวิจัยของต่างประเทศ

งานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งของต่างประเทศ พบว่า ส่วนใหญ่จะให้ความสนใจศึกษาและตีแผ่ปัญหาการขาดแคลนคนเก่งในองค์กร การแย่งชิงคนเก่ง เพื่อสร้างความตระหนักต่อความสำคัญของปัญหาและเชื่อมโยงไปสู่การนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในองค์กรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหาในเชิงรุกอย่างเป็นระบบ โดยผู้ศึกษาได้สรุปเนื้อหางานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ จำนวน 3 เรื่อง ดังนี้

1.1 งานศึกษาวิจัยของ McKinsey & Company ซึ่งทำให้เกิดคำพูดที่ว่า “สงครามแย่งชิงคนเก่ง” ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการเข้าถึงกลุ่มคนเก่ง โดยผลการวิจัยในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า องค์กรขนาดใหญ่ต้องต่อสู้กับองค์กรขนาดเล็กที่ตั้งขึ้นมาใหม่ในการแย่งชิงคนเก่ง สาเหตุที่ทำให้คนเก่งให้ความสนใจร่วมงานกับองค์กรที่มีขนาดเล็กเป็นผลเนื่องมาจากผลตอบแทนที่องค์กรขนาดเล็กมอบให้มีมูลค่าที่มากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งสามารถพบได้มากในบริษัทที่มีการดำเนินงานผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือที่เรียกกันว่าบริษัท ดอท.คอม

สาเหตุอีกประการหนึ่งคือ การทำงานกับองค์กรขนาดเล็กนั้นมีความคล่องตัวสูงกว่า และคนเก่งสามารถที่จะพบปะพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงในองค์กรได้ง่ายกว่าในองค์กรขนาดใหญ่

ผลสรุปจากการสำรวจสงครามการแย่งชิงคนเก่งจากผู้จัดการเกือบ 13,000 คน จากกรณีศึกษา 27 บริษัท ร่วมกับประสบการณ์ของ McKinsey ได้เสนอแนะสิ่งที่บริษัทต่างๆ ควรปฏิบัติ จำนวน 5 ข้อ หากต้องการชนะสงครามการแย่งชิงคนเก่งและบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง⁴² ดังนี้

1.1.1 การยึดมั่นในกรอบแนวคิดเกี่ยวกับคนเก่ง (Embrace a talent mindset) หมายถึงการเชื่อว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จทางธุรกิจได้จำเป็นต้องมีคนที่เก่งมากในองค์กร และต้องทำให้ผู้นำทุกคนในบริษัทเชื่อมั่นต่อเป้าหมายนั้นโดยให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบในการสร้างคนเก่งซึ่งถือเป็นหน้าที่ของผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นเพียงหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น

1.1.2 การยื่นข้อเสนอที่มีคุณค่าให้กับพนักงาน (Craft a winning employee value proposition) องค์กรต้องดูแลพนักงานเช่นเดียวกับการดูแลลูกค้า ต้องบริหารจัดการคนเช่นเดียวกับการบริหารจัดการลูกค้า โดยผู้จัดการที่เป็นคนเก่งมักจะต้องการความท้าทายในงานและโอกาสในการพัฒนา พวกเขาต้องการบริษัทที่ดี ผู้นำที่ดี อิสระ ความเชื่อใจ วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน มีโอกาสได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เราไม่สามารถสร้างคุณค่าด้วยข้อเสนอที่เป็นเงินเพียงอย่างเดียวได้

1.1.3 การสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ ในการสรรหาบุคคล (Rebuild your recruiting strategy) เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การสรรหาคนเก่งจากแหล่งใหม่ๆ แทนการสรรหาคนประเภทเดิมจากแหล่งเดิม การจ้างงานในทุกระดับซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถสอดแทรกทักษะและทัศนคติใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตามล่าคนเก่งโดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ

1.1.4 การพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กร (Weave development into your organization) การพัฒนาคือสิ่งจำเป็นในการดึงดูดและรักษาคนในองค์กร คนเก่งมีแนวโน้มจะ

⁴² Ed Micheals, Helen Handfield-Jones and Beth Axerlrod, The War for Talent (USA.:

จากไปหากู้สึกว่าไม่เติบโตในหน้าที่การงาน การพัฒนาในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การฝึกอบรมเท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงการขยายขอบเขตของงาน (stretch jobs) การสอนงาน (coaching jobs) และการให้คำปรึกษา (mentoring jobs) นอกจากนี้ บริษัทยังต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเร่งให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกวัน รวมถึงผู้นำทุกคนทุกระดับต้องแสดงบทบาทในฐานะการเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วย

1.1.5 การสร้างความแตกต่างและสนับสนุนคนเก่ง (Differentiate and affirm your people) บริษัทส่วนใหญ่ไม่ทราบว่ามีใครคือผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ หากไม่มีการระบุว่าพนักงานคือคนกลุ่มใดในองค์กรจะเป็นการยากในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ดังนั้น องค์กรที่ดีจึงต้องสร้างความแตกต่างตั้งแต่การจ่ายค่าตอบแทน การให้โอกาส และการลงทุนในคนที่แตกต่างกันไป เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดด้วยความก้าวหน้าในงานที่รวดเร็วและจ่ายค่าตอบแทนมากกว่าผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติ เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงข้อสรุปที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่ต้องการจะพัฒนาความสามารถพิเศษของพนักงานภายในองค์กรไว้ 5 ประการ ได้แก่ ประการแรก ผู้บริหารต้องวางแผนผลตอบแทนการปฏิบัติงานให้มีความน่าสนใจและแตกต่างจากองค์กรอื่น เพื่อดึงดูดใจผู้ที่มีความสามารถสูงให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร ประการที่สอง ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การสรรหาพนักงานในระยะยาว ประการที่สาม มีการถ่ายทอดประสบการณ์และการให้คำปรึกษาเพื่อบ่มเพาะพนักงานที่มีศักยภาพให้มีโอกาสก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ประการที่สี่ มีการเพิ่มจำนวนของกลุ่มคนเก่ง (talent pool) ในองค์กร โดยการลงทุนกับพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงานสูงมาก และพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพปานกลาง รวมถึงมีการดำเนินการอย่างเข้มงวดกับพนักงานที่มีศักยภาพต่ำ และประการสุดท้าย การประสานแนวคิดระหว่างบรรดาผู้นำองค์กรอย่างลึกซึ้งซึ่งว่าการได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้นเป็นผลมาจากการที่องค์กรมีคนเก่งปฏิบัติงานร่วมกันอยู่ในทุกหน่วยงาน

1.2 งานวิจัยของ Towers Perrin Track Survey ซึ่งกล่าวไว้ใน Talent Management : The State of the Art โดยทำการสำรวจความคิดเห็นในประเด็น “คนเก่ง” จากระดับผู้บริหารของบริษัทกว่า 250 คนซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรหรือเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละวันตามโปรแกรมของการบริหารจัดการคนเก่ง พบว่า หลายบริษัทได้รับแรงกดดันสูงจากปัญหาการขาดแคลนประชากรที่มีทักษะสูงในหลายอุตสาหกรรม บางบริษัทประสบปัญหาแล้ว และบางบริษัทเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการจ้างงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งผู้นำระดับสูงซึ่งกำลังจะครบเกษียณในอีก 10 ปีข้างหน้า จึงต้องมีการเตรียมพร้อมเพื่อ

ค้นหาและพัฒนาคนรุ่นใหม่ขึ้นมาเป็นผู้จัดการและเป็นผู้นำบริษัทที่มีความทุ่มเททำงานสูง ประกอบกับประเด็นปัญหาซึ่งเป็นผลกระทบจากสภาพแวดล้อมของธุรกิจโลก ทำให้ต้องเผชิญกับแรงกดดันจากคู่แข่งซึ่งมีแหล่งสินค้าและบริการหรือสาธารณูปโภคที่มีราคาถูกลงกว่า มีคู่แข่งแบรนด์ใหม่ๆ เป็นจำนวนมาก และลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลายในตลาดที่มีการแข่งขันในระดับโลก จึงเกิดความตระหนักและเห็นความจำเป็นอย่างเร่งด่วนในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรทั้งในเรื่องของต้นทุน คุณภาพการให้บริการและนวัตกรรม ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าขณะนี้ในองค์กรมีคนที่เหมาะสมกับงานเพียงพอหรือไม่ มีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายคนให้เหมาะสมกับเวลาหรือไม่ ซึ่งบริษัทจะต้องเข้าใจและนิยามความต้องการของคนเก่งภายใต้บริบทที่มีเป้าหมายของธุรกิจเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ต้องมีการวางแผนในระยะยาว การพัฒนาและการรักษาไว้ซึ่งคนเก่งที่องค์กรต้องการ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า⁴³ บริษัทต่างๆ ได้ให้นิยามคำว่า คนเก่ง ไว้อย่างชัดเจนโดยมุ่งประเด็นไปที่สร้างคนเก่งในระดับผู้นำ (Leadership) สายอาชีพหลัก (Key professional) และผู้ให้คำแนะนำด้านเทคนิค (Technical contributors) ส่วนขนาดของกลุ่มคนเก่งในองค์กรเฉลี่ยประมาณ 15% ของการจ้างงานทั้งหมด นอกจากนี้ ยังพบวิธีการพัฒนาคนเก่งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด 5 อันดับแรก คือ การพัฒนาโดยการทำงานจริง (On the job training) การทบทวนผลการปฏิบัติงานและศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ (Regular review of the high-potential talent) การขยาย/เพิ่มงานที่มอบหมาย (Stretch assignment) โปรแกรมการพัฒนาภายใน (In-house development programs) การสอนงานและระบบพี่เลี้ยง (Coaching and mentoring)

1.3 งานวิจัยของ Richard S. Wellins, Ph.D. Allan Schweyer เรื่อง Talent Management in Motion : Keeping Up with an Evolving Workforce by A Human Capital Institute/DDI Research Report Executive Summary เป็นการสำรวจข้อมูลจากผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการ และผู้จัดการในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา จำนวน 769 คน กล่าวถึงสงครามแย่งชิงคนเก่งที่เกิดขึ้นว่ามีการแข่งขันกันเพิ่มสูงขึ้นระหว่างองค์กรต่างๆ ตั้งแต่ปี 2005 เพื่อจัดหาพนักงานตามความต้องการขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีทักษะความเป็นผู้นำซึ่งพบว่าหายาก เป็นทักษะที่สร้างคุณค่าสูง นอกจากนี้องค์กรยังต้องทำสงครามอีกประเภทหนึ่งคือ

⁴³ A Towers Perrin. "Talent Management : The State of the Art."

การต่อสู้เพื่อให้ได้หัวใจ จิตใจ และการกระทำจากพนักงานในทุกๆระดับซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานผูกพันกับองค์กรอันดับแรก คือ⁴⁴ งานที่ท้าทาย (Challenging work) รองลงมา ได้แก่ โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา โอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การตระหนักถึงความสำเร็จของงานโดยไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยด้านการเงิน การคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ระดับความเป็นอิสระและปกครองตัวเอง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการมีผู้จัดการที่ดีเลิศ

2. ผลงานวิจัยในประเทศ

สำหรับการศึกษาวิจัยในประเทศ ผู้ศึกษาได้สรุปเนื้อหาผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งในประเทศไทยไว้ จำนวน 4 เรื่อง ดังนี้

2.1 การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรของวาสิตา ฤทธิบำรุง⁴⁵ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและวิธีการบริหารจัดการคนเก่งทั้งในแง่ของแนวคิดทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติ โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ผสมผสานการวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case Study Research) โดยกลุ่มตัวอย่างคือ บริษัท CISCO และบริษัทชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จากผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งจะประสบความสำเร็จได้นั้น การพัฒนาระบบการบริหารคนเก่งต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารคือส่วนสำคัญในการผลักดัน ส่งเสริม และสนับสนุนให้ระบบการบริหารจัดการคนเก่งบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ด้านระบบการบริหารจัดการคนเก่งประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรโดยเริ่มต้นจากกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งที่ต้องการและเหมาะสมกับองค์กรก่อน จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์และเครื่องมือที่เหมาะสมในการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาคนเก่ง ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมความพร้อมคนเก่งให้ก้าวหน้าและสามารถรับผิดชอบ

⁴⁴ A Human Capital Institute/DDI Research Report Executive Summary. "Talent Management in Motion : Keeping Up with an Evolving Workforce."

http://www.ddiworld.com/pdf/talentmanagementinmotionkeepingupwithanevolvingworkforce_mis_ddi.pdf. 2008

⁴⁵ วาสิตา ฤทธิบำรุง, "การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร," 2548), น.(1) – (2).

งานที่ยากและซับซ้อนมากขึ้นได้ การสร้างแรงจูงใจและสร้างสภาพใจ มีทั้งแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส หุ้น เป็นต้น และแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของคนเก่ง เป็นต้น และการรักษาคนเก่งด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ดี การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยเครือข่ายทางสังคมและกลุ่มกิจกรรมต่างๆ จะช่วยผูกพันและทำให้คนเก่งอยู่กับองค์กรได้นาน

2.2 ปัจจัยของความสำเร็จของการดำเนินโครงการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรของพงศธร ทิมเจริญ⁴⁶ เป็นการศึกษาการดำเนินโครงการบริหารจัดการคนเก่งใน 4 องค์กร คือ องค์กรโทรคมนาคม องค์กรผู้ผลิตและจำหน่ายปูนซีเมนต์ องค์กรผู้จำหน่ายน้ำมันและน้ำมันเครื่อง และองค์กรผู้ผลิตถ่านหิน โดยพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินโครงการคือ วัฒนธรรมองค์กรเพราะความเชื่อเป็นรากฐานกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร หากค่านิยมและความเชื่อถูกยอมรับจากทั้งองค์กร และพนักงานกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นจะส่งผลให้องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เกิดการยอมรับ สนับสนุนและพัฒนาคุณค่าของตนเองให้ตรงกับความต้องการขององค์กร

นอกจากนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กรยังส่งผลกระทบต่อความสำเร็จการในดำเนินโครงการทุกขั้นตอน หลายองค์กรใช้บริษัทที่ปรึกษาที่มีความชำนาญในแต่ละด้านมาช่วยให้คำปรึกษาในการสร้างระบบและบริหารจัดการ โดยกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย การหาแหล่งที่มา (Sourcing) กลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ซึ่งแตกต่างกันไปในรายละเอียดตามลักษณะของธุรกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.3 การศึกษาเพื่อวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ของ สมุหทัย ทুমก่า⁴⁷ เป็นการศึกษาเชิงเอกสารควบคู่กับการวิจัยเชิงสำรวจจากการใช้แบบสอบถามทัศนคติและความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานที่มี

⁴⁶ พงศธร ทิมเจริญ, "ปัจจัยของความสำเร็จของการดำเนินโครงการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร," น. (1)–(2).

⁴⁷ สมุหทัย ทুমก่า, "การศึกษาเพื่อวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย," (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะพัฒนทรัพยากรมนุษย์ (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550), น. (1)–(2).

ผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมเพื่อวิเคราะห์เป็นแนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้กับองค์กร ผลการศึกษาพบว่า องค์กรต้องเริ่มต้นจากการตั้งคณะทำงาน กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่ได้รับ ทำแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนค่านิยม คุณสมบัติและเส้นทางสายอาชีพของแต่ละสายงาน จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งซึ่งประกอบด้วย 5 กระบวนการ ได้แก่ **การสรรหาคคนเก่ง** เริ่มต้นจากการกำหนดลำดับของกลุ่มคนเก่งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในแต่ละสายวิชาชีพตามที่องค์กรต้องการหรือมีความขาดแคลน จากนั้นจึงสรรหาคคนเก่งผ่านช่องทางการสรรหาทั้งแบบภายในและภายนอกองค์กร หรือแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ **การคัดเลือกคนเก่ง** องค์กรควรทำการประเมินคนเก่งจากผลการปฏิบัติงานควบคู่กับการประเมินศักยภาพ โดยต้องมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการคัดเลือกคนเก่งอย่างชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดคะแนนเพื่อให้น้ำหนักความสำคัญสำหรับคุณสมบัติในแต่ละข้อด้วย นอกจากนี้ องค์กรควรระบุและเปิดเผยให้ทราบอย่างชัดเจนว่าใครคือผู้ที่เป็นคนเก่งภายในองค์กร พร้อมทั้งจัดให้มีการประเมินผลทุกปีว่าบุคคลนี้ยังมีคุณสมบัติเข้าข่ายคนเก่งอยู่หรือไม่ **การพัฒนาคนเก่ง** พบว่า องค์กรมีการพัฒนาคนเก่งด้วยวิธีการเรียนรู้จากการศึกษาเล่าเรียน และการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติอยู่ในระดับที่ดี แต่ควรมีการเพิ่มการพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้จากการสอนงานผู้อื่น และการเรียนรู้จากการติดตามผู้เชี่ยวชาญให้มากขึ้น นอกจากนี้ ต้องสนับสนุนให้คนเก่งมีการถ่ายทอดความรู้และความสามารถตามที่ได้รับพัฒนามาให้กับบุคคลอื่นอย่างต่อเนื่องด้วย **การบริหารและจูงใจคนเก่ง** กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจกับลักษณะงานและค่าตอบแทน ตลอดจนรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ดี แต่ยังไม่มีความพึงพอใจกับภาพลักษณ์ขององค์กรในปัจจุบันมากนัก ซึ่งองค์กรจะต้องทำการพัฒนาและแก้ไขต่อไปและสุดท้าย **การรักษาคนเก่ง** กลุ่มตัวอย่างพึงพอใจระบบการติดต่อสื่อสาร การอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากร การได้รับการช่วยเหลือและยกย่องให้เกียรติ การปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย ตลอดจนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น แต่องค์กรยังต้องให้การสนับสนุนในเรื่องของการให้คนเก่งได้เข้าร่วมอภิปรายและตัดสินใจในที่ประชุมต่างๆ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่เหมาะสมกับคนเก่งเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงกฎระเบียบและข้อบังคับที่มีความยืดหยุ่น นอกจากนี้ การที่คนเก่งจะอยู่กับองค์กรได้นั้นขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรเป็นสำคัญด้วย

2.4 การบริหารจัดการคนเก่งในภาครัฐ: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง The French School of Public Administration และโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ของผกา วัฒนบุญยงเจริญ⁴⁸ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินโครงการระหว่างหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทยกับหน่วยงานภาครัฐในต่างประเทศ ซึ่งพบว่า การนำระบบดังกล่าวมาใช้ในระบบราชการมีข้อจำกัดในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลแก่คนเก่งเมื่อเทียบกับภาคเอกชน ระบบราชการจึงให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งคือตำแหน่ง อาชีพที่มีความมั่นคงและสวัสดิการแทน

สรุป ข้อค้นพบจากงานศึกษาวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่ามีจุดร่วมกันในการบริหารจัดการคนเก่งให้ประสบความสำเร็จอยู่ 5 ประการ ได้แก่ ประการแรก จำเป็นต้องสร้างให้ผู้บริหารมี Talent mindset เพื่อตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของคนเก่ง (Talent) ที่มีต่อองค์กร โดยให้ถือเป็นภารกิจสำคัญเร่งด่วนระดับต้นที่ผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสนใจในการสร้างและพัฒนาคนเก่งให้กับองค์กร ประการที่สอง ขนาดของคนเก่งที่เหมาะสมในแต่ละองค์กรคือ 15% ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด โดยแบ่งกลุ่มคนเก่งที่จะสร้างเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำ ผู้ที่อยู่ในสายอาชีพหลัก และผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค ให้คำแนะนำด้านเทคนิค ประการที่สาม กระบวนการสรรหาควรเน้นการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ และหลากหลายในการสรรหาคคนเก่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อเป็นองค์กรในฝันที่ดึงดูดให้คนเก่งตัดสินใจเข้าสู่กระบวนการสรรหาขององค์กร รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาคคนเก่ง ส่วนการคัดเลือกและระบุคนเก่ง เน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของแต่ละคนเพื่อจัดประเภทกลุ่มคนให้สอดคล้องกับระดับและความเข้มข้นในการพัฒนา ประการที่สี่ การพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่องด้วยเทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพ นั่นคือ การพัฒนาโดยการทำงานจริง (On the job training) การทบทวนผลการปฏิบัติงานและศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ (Regular review of the high-potential talent) การขยาย/เพิ่มงานที่มอบหมาย (Stretch assignment) โปรแกรมการพัฒนาภายใน (In-house development programs) การสอนงานและระบบพี่เลี้ยง

⁴⁸ ผกา วัฒนบุญยงเจริญ, “การบริหารจัดการคนเก่งในภาครัฐ: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง The French School of Public Administration และโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548), น.ง-จ.

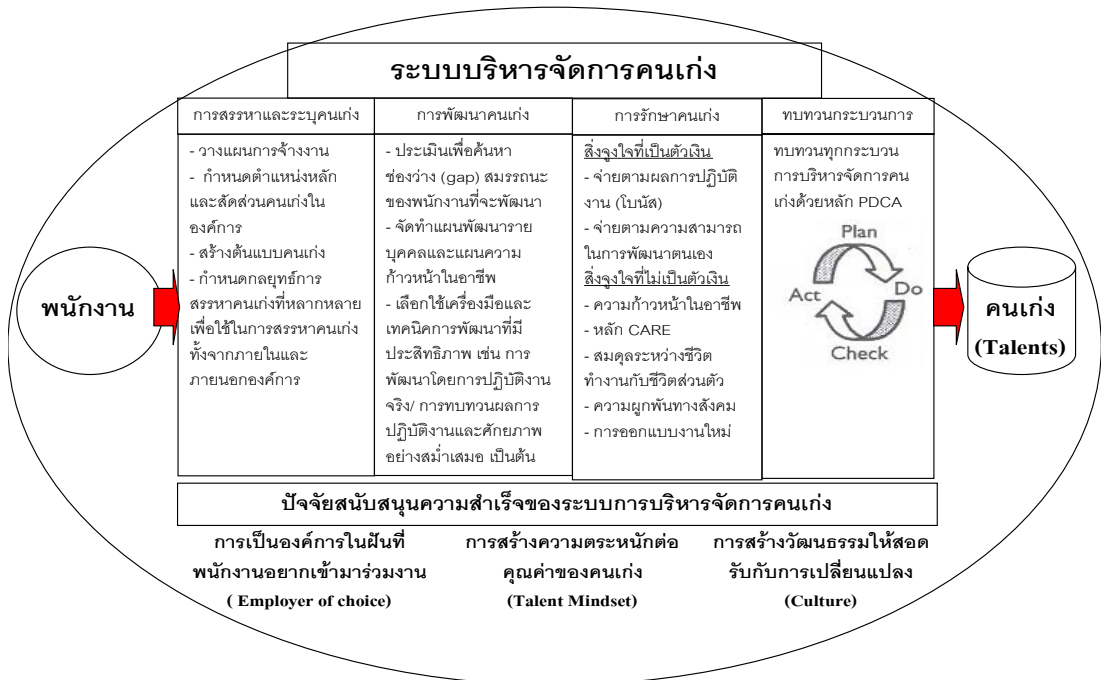
(Coaching and mentoring) และประการสุดท้าย การรักษาคณเฑาะ์ องค์การจ้าเป็นต้งสร้าง แรงจูงใจหรือสร้างควมพึงพอใจด้วยสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส หุ้น เป็นต้น โดย เน้นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเพื่อจูงใจให้เกิดผลสำเร็จของงาน และการให้สิ่งจูงใจ ที่ไม่เป็นตัวเงินซึ่งถือเป็นตัวแปรสำคัญที่จะช่วยรักษาคณเฑาะ์ในระยะยาวได้มากกว่าปัจจัยที่เป็นตัวเงิน เช่น การสร้างงานให้มีลักษณะท้าทายหรือให้คณเฑาะ์ได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ การพัฒนาและ สร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การให้อิสระในการทำงาน การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวของคณเฑาะ์ การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การสื่อสาร ภายในองค์การ การสร้างความรักและผูกพันทางสังคมรวมถึงองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาครัฐ จะเน้นความมั่นคงในอาชีพและสวัสดิการที่ดีทดแทนสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินซึ่งภาครัฐไม่สามารถจัดทำได้ เป็นต้น

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารจัดการคณเฑาะ์ ผู้ศึกษา ขอสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการคณเฑาะ์ของกรุงเทพมหานคร โดยนำกรอบแนวทางการสร้างคนและวัฒนธรรมของบริษัทโตโยต้ามาปรับประยุกต์ร่วมกับแนว ทางการบริหารจัดการคณเฑาะ์ซึ่งได้จากการค้นคว้าหาข้อมูลจากหนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ ผู้ศึกษาได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการ คณเฑาะ์ให้กับกรุงเทพมหานคร ดังภาพที่ 2.6

ภาพที่ 2.6

กรอบแนวคิดในการศึกษาระบบการบริหารจัดการคนเก่ง



สำหรับกรอบแนวคิดในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งจะมุ่งเน้นกระบวนการสร้างคนเก่งจากภายในองค์กรมากกว่าการสรรหาคนเก่งจากภายนอกมาเติมเต็มให้กับองค์กร เนื่องจากมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของระบบราชการไทย ไม่สร้างความแปลกแยกระหว่างคนในองค์กรที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม และช่วยสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่อยู่ในระบบราชการอยู่แล้ว โดยเมื่อองค์กรสามารถระบุคนเก่งหรือคัดเลือกคนเก่งขององค์กรได้แล้ว การบริหารจัดการตามกระบวนการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งคนเก่งในองค์กร จะช่วยสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) เพื่อบรรเทาปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลคุณภาพสำหรับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหารขององค์กรในอนาคตได้อย่างทัน่วงทีและสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง มีรายละเอียดดังนี้

1. การสรรหาและระบุคนเก่ง เริ่มต้นจากการวางแผนการจ้างงานเพื่อทราบถึงตำแหน่งในสายอาชีพหลักที่จะสร้างคนเก่ง จำนวนหรือสัดส่วนคนเก่งในองค์กร และคุณลักษณะคนเก่งที่ต้องการตามต้นแบบคนเก่งที่องค์กรสร้างขึ้นมา เช่น มีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร มีศักยภาพที่จะพัฒนาในระดับสูงต่อไปได้ และมีการแสวงหาความรู้อยู่เสมอ สำหรับ

หน่วยงานในภาคเอกชนได้กำหนดสัดส่วนคนเก่งที่เหมาะสมกับองค์การไว้ว่าไม่ควรเกิน 15% ของจำนวนพนักงานทั้งหมด จากนั้นประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพเพื่อจัดกลุ่มคนเก่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีศักยภาพสูงหรือกลุ่มดาว (Star) รวมถึงการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่องค์การต้องการด้วย

2. การพัฒนาคนเก่ง ต้องทำการประเมินเพื่อค้นหาช่องว่าง (Gap) ของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา จากนั้นจึงจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาและสร้างเส้นทางความก้าวหน้าได้อย่างชัดเจน สำหรับเทคนิคการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการพัฒนาคนเก่ง (Talent) นั้น งานวิจัยของ Towers Perrin Track Survey เรื่อง Talent Management : The State of the Art กล่าวว่าประกอบด้วย การพัฒนาโดยการปฏิบัติงานจริง การทบทวนผลการปฏิบัติงานและศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ การขยายขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย โปรแกรมการพัฒนาภายใน การสอนงานและระบบพี่เลี้ยง ดังนั้น จึงควรสำรวจว่าแต่ละองค์การได้นำเทคนิคการพัฒนาศักยภาพเหล่านั้นไปปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการคนเก่งหรือไม่

3. การรักษาคนเก่ง องค์การจำเป็นต้องจัดสมดุลระหว่างสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (โบนัส) การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถในการพัฒนาตนเอง เป็นต้น และสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สมดุลระหว่างชีวิตทำงานกับชีวิตส่วนตัว การบริหารจัดการด้วยหลัก CARE การสร้างความผูกพันทางสังคม รวมถึงการออกแบบงานใหม่ให้มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

4. ทบทวนทุกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งอย่างต่อเนื่องโดยใช้วงจร Deming ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบข้อบกพร่องและความเหมาะสมของระบบ (Check) และดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (Act) เพื่อให้ได้ระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่เหมาะสม

นอกจากกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งที่แต่ละองค์การต้องตระหนักถึงความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมแล้ว ยังมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ 3 ประการในการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้ในแต่ละองค์การ ประการแรก คือ การเป็นองค์การในฝันที่มีแต่คนอยากเข้ามาร่วมงานด้วย (employer of choice) โดยพัฒนากลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา รักษาไว้และใช้ประโยชน์พนักงาน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์การเป็นนายจ้างที่ดีและสร้างความยั่งยืนระยะยาวในการดึงดูดคนเก่งเข้าสู่องค์การ ประการที่สอง การสร้างให้คนในองค์การตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างและรักษาไว้ ซึ่งคนเก่ง (Talent mindset) ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์ต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารขององค์การจะต้องมีความเชื่อมั่นต่อนโยบายการบริหาร

จัดการคนเก่ง และถือเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับที่จะต้องสร้างคนเก่งให้กับองค์กรมิใช่เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น และประการสุดท้าย การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) เพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้กับพนักงานรุ่นใหม่ซึ่งเป็นประชากรใน Generation X และ Y รวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบร่วมมือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำงานในภารกิจที่มีความสำคัญกับองค์กรโดยมีการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างพนักงานกับบริษัทที่ดี