

การบริหารคนเก่งในธนาคารของรัฐ TALENT MANAGEMENT IN PUBLIC BANKS

ภพร รติวัฒน์¹ และ สุวรรณีย์ แสงมหาชัย²

Pattara Ratiwat and Suwannee Sangmahachai

Article History

Received: 11-04-2022; Revised: 30-10-2022; Accepted; 06-01-2023

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารคนเก่งในธนาคารของรัฐ รวมถึงการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา และการดำรงรักษาคนเก่ง (2) เพื่อศึกษาถึงประสิทธิผลของการบริหารคนเก่ง รวมถึงปัญหาและอุปสรรคของการบริหารคนเก่ง และ (3) เพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุง พร้อมทั้งข้อเสนอแนะการบริหารคนเก่งในธนาคารของรัฐ การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา โดยคัดเลือกกรณีศึกษาจำนวน 2 แห่งจากธนาคารในกำกับรัฐที่มีผลประกอบการสูงสุด 2 อันดับ ได้แก่ ธนาคารกรุงไทย และธนาคารออมสิน เพื่อให้ได้รายละเอียดของข้อมูลที่เป็นทั้งความเหมือนและความแตกต่างมาเปรียบเทียบ และสังเคราะห์ โดยเก็บข้อมูลด้วยวิธีการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการศึกษาพบว่า

กระบวนการบริหารคนเก่งในธนาคารของรัฐมี 7 กระบวนการ ได้แก่ (1) การระบุคุณสมบัติของคนเก่ง (2) ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรและนโยบายการบริหารคนเก่ง (3) การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง (4) การจัดให้มีสิ่งดึงดูดคนเก่ง (5) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (6) การพัฒนาคนเก่ง และ (7) การดำรงรักษาคนเก่ง สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการบริหารคนเก่งคือ การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารคนเก่งไม่ได้เป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดหวัง เกณฑ์การประเมิน และค่าตอบแทน กระบวนการทั้งหมดนี้นำไปสู่ประสิทธิผลของการบริหารคนเก่ง ได้แก่ (1) ความสามารถในการรักษาคนเก่ง (2) ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม และ (3) ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

คำสำคัญ : การบริหารคนเก่ง; คนเก่ง; ธนาคารของรัฐ

¹ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
Ph.D. (Candidate) in Public Administration, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University
E-mail: pattararatiwat@gmail.com *Corresponding author

² รองศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
Assoc. Prof., Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

ABSTRACT

This research aims (1) to study talent management system including recruitment, development, and retention; (2) to study talent management effectiveness, problems and obstacles in talent management in public banks; and (3) to propose recommendations for the improvement of talent management in public banks. This research was conducted by using qualitative research with 2 case studies which have been ranked the highest business profits namely Krung Thai Bank and Government Savings Bank. Data are compared and synthesized through employing documentary research and in-depth interviewing.

The results of the study were as follows:

there are 7 processes in talent management in public banks comprising (1) talent qualification identification, (2) congruences between organization strategy and talent management policy, (3) talent recruitment, (4) the provision of incentives, (5) performance assessment, (6) talent development and (7) talent retention. The problems and obstacles in talent management are the ability of talent retention, the compatibility of talent management information system and executives' expectation, assessment criteria, and remuneration. All of these factors lead to talent management effectiveness which are (1) the ability to maintain talent employees, (2) the ability to create innovation, and (3) a better performance.

Keywords: talent management; talent; public banks

1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างเป็นพลวัตส่งผลให้ธนาคารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนหน้าที่และรูปแบบการให้บริการไปตามการพัฒนาของเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว และถูกต้อง ธนาคารหลายแห่งได้จัดให้มีบริการชำระเงิน โอนเงิน การซื้อกองทุน ฯลฯ ผ่านหน้าจอโทรศัพท์เคลื่อนที่มากขึ้น สาขาของธนาคารเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการโดยใช้แอปพลิเคชัน ทำให้หลายสาขาของธนาคารทั่วประเทศปิดตัวลง หรือบางสาขากลายเป็น digital branch โดยไม่มีพนักงานธนาคารประจำอยู่ มีผลทำให้การใช้บุคลากรขององค์กรในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ต้องเปลี่ยนแปลงและปรับตัวอย่างฉับพลัน ธนาคารในกำกับของรัฐซึ่งมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลังก็มีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในอุตสาหกรรมทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็นการลดต้นทุนด้วยการลดขนาดองค์กร (downsizing) การพัฒนาการให้บริการด้านดิจิทัลเพื่อต้านทานกับ fintech การปรับกระบวนการทำงานบางประเภทเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การเข้ามาสู่ยุคการเปลี่ยนผ่านของเทคโนโลยีดิจิทัล (digital transformation) ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ได้มีการลงทุนด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น AI, block chain, big data ทำให้การทำงานของพนักงานธนาคารเปลี่ยนแปลงจากเดิมไปอย่างสิ้นเชิง องค์กรจำเป็นต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาพนักงานให้สามารถมีทักษะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อรองรับการทำงานที่เปลี่ยนแปลง โดยให้พนักงานมีศักยภาพสูงขึ้นและสอดคล้องกับแนวทางหรือกลยุทธ์ขององค์กร

ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนผ่านในด้านของเทคโนโลยีที่เข้ามามีผลต่อการปฏิบัติงานในด้านการธนาคารอย่างรวดเร็วนั้น องค์กรจะสามารถอยู่รอดได้ก็ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่งและมีสมรรถนะสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญเติบโตต่อไปได้ ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในเรื่องการบริหารคนเก่งในธนาคาร โดยเฉพาะธนาคารในกำกับของรัฐ ตั้งแต่

กระบวนการสรรหา คัดเลือก การพัฒนา และการธำรงรักษาคนเก่ง ซึ่งจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อให้ได้คนเก่งที่มีโลกทัศน์ที่สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม ความเชื่อ และมีความสามารถที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารคนเก่งในธนาคารของรัฐ รวมถึงการสรรหา คัดเลือก การพัฒนา และการธำรงรักษาคนเก่ง
2. เพื่อศึกษาถึงประสิทธิผลของการบริหารคนเก่ง รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารคนเก่งในกระบวนการสรรหา คัดเลือก การพัฒนา และการธำรงรักษาคนเก่งในธนาคารของรัฐ
3. เพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุง พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการบริหารคนเก่งในธนาคารของรัฐ

3. การทบทวนวรรณกรรม

ความหมายและความสำคัญของคนเก่ง

คนเก่งเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องการความก้าวหน้า สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลได้ไม่ว่างานนั้นๆ จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม ชอบความท้าทาย และสามารถวางระบบการทำงานได้ด้วยตนเองเพื่อให้งานสามารถบรรลุเป้าหมายได้ดี นอกจากนี้ คนเก่งยังเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง มีสติปัญญา มองโลกในแง่ดี และมีพรสวรรค์ที่โดดเด่นกว่าผู้อื่น (Michaels, Jones & Axelrod, 2001:3; Lunn, 1992:25; Williams, 2000:35) คนเก่งเป็นผู้ที่เป็นความหวังขององค์กรและคาดว่าจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยอาศัยระบบความคิดในการออกแบบการทำงานหรือการสร้างสรรคผลงานจากประสบการณ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้คนเก่งยังมีความคาดหวังและต้องการที่จะเจริญเติบโตในองค์กร มองหาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพและโอกาส ไม่ว่าจะมาจากการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา หรือเป็นการฝ่าฝืนหาโอกาสด้วยตัวเอง รวมไปถึงการมีจิตสำนึกและความปรารถนาดีต่อองค์กรโดยจะให้เห็นได้จากทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์กร (Sears, 2003:1)

แนวคิดการบริหารคนเก่ง

การบริหารคนเก่งเริ่มมีมาตั้งแต่ ค.ศ. 1981 อันเนื่องมาจากเศรษฐกิจโลกประสบวิกฤตการณ์น้ำมันครั้งแรก ทำให้ภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกตกต่ำ การขยายตัวของเศรษฐกิจต่ำมาก ทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อ สถานการณ์ดังกล่าวทำให้ทั่วโลกได้รับผลกระทบอย่างมหาศาล หลายองค์กรจำเป็นต้องเลิกกิจการไปหรือลดจำนวนพนักงานเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทำให้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเปลี่ยนแปลงไป (Cappelli, 2008:67-70; Dessler, 2004: 74-75) องค์กรโดยทั่วไปจึงมีความต้องการทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น เพื่อให้การลดจำนวนคนขององค์กรไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน (outcome) โดย Allan Schwyer (2004) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบในการแสวงหาบุคลากร (sourcing) กลั่นกรอง (screening) การคัดเลือก (selection) กระจายการทำงาน (deployment) การพัฒนา (development) และการธำรงรักษา (retention) ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและประสิทธิผลสูงสุด แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Cappelli (2002) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารคนเก่งมีกระบวนการที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ก็เพื่อให้องค์กรได้คนเก่งที่มีศักยภาพสูง มีทักษะและคุณค่าตรงตามต้องการ รวมถึงความพร้อมที่ต้องก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหารในอนาคต สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคต การบริหารคนเก่งมีแนวคิดที่สำคัญในเรื่องการวิเคราะห์องค์การโดยอาศัยพื้นฐานของทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร ตามทฤษฎี resource based ที่มีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรภายในองค์กรทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้

กระบวนการบริหารคนเก่ง

การบริหารคนเก่งจะมีลักษณะและหัวข้อที่คล้ายกับการบริหารทรัพยากรบุคคลทั่วไป แต่สิ่งที่แตกต่างกันจะอยู่ที่รายละเอียดและขั้นตอนในการปฏิบัติ เนื่องจากคุณสมบัติของคนเก่งและบุคคลทั่วไปมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารคนเก่งจึงจำเป็นต้องมีระบบมารองรับเพื่อที่จะสามารถดึงศักยภาพของคนเก่งให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรมองเห็นถึงความสามารถในแต่ละด้านของคนเก่ง มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของคนเก่ง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง

องค์กรแต่ละแห่งมีวิธีการหรือสูตรในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งแตกต่างกันไปโดยขึ้นอยู่กับแต่ละตำแหน่ง ภารกิจที่สำคัญคือการประเมินศักยภาพของพนักงาน ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์และต้องมีข้อมูลที่เพียงพอและถูกต้องตรงกับความเป็นจริง เพื่อพิจารณาความสามารถของบุคคลที่เหมาะสมกับลักษณะงาน โดย Berger & Berger (2004) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะคนเก่งที่ต้องมีในการสรรหาคัดเลือก สามารถแบ่งได้ 4 ประเภท ได้แก่ 1) พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (super keepers) 2) พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (keepers) 3) พนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานตรงตามความคาดหวังขององค์กร (solid citizens) 4) พนักงานที่ไม่มีศักยภาพและมีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร (misfits) ประกอบกับ Robertson & Abbey (2003) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งว่าประกอบด้วย 1) เป็นนักคิดที่ดี มีการคิดทบทวนอย่างมีสติ เป็นผู้มีความคิดบวก มีทัศนคติที่ดี 2) มีความรอบรู้ส่วนตัวสูง เพื่อนำมาเป็นจุดแข็งให้กับตัวเอง 3) มีความตั้งใจในการเรียนรู้ 4) มีระดับการรับรู้ทิศทางในการดำเนินงานอย่างสูง 5) มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายเฉพาะ 6) หลีกเลี่ยงการสูญเสียเวลาไปกับเรื่องที่ไม่สำคัญ 7) มีความอดทนและอดกลั้นและ 8) สามารถปฏิบัติงานหรือออกแบบการทำงานได้ด้วยตนเอง โดยต้องมีความสอดคล้องกับ บริบท วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย และทิศทางที่จะดำเนินการต่อไป ซึ่งในการสรรหาและคัดเลือก องค์กรจะต้องมีความโปร่งใส ยุติธรรม ในการดำเนินการทุกขั้นตอน (Athawale et al., 2013: 37-42)

การพัฒนาคนเก่ง

ในการพัฒนาคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์เพื่อออกแบบการพัฒนาคนเก่งเป็นรายบุคคล ซึ่ง องค์กรจะใช้วิธีการจัดทำแผนรายบุคคล (individual development plan - IDP) โดยเริ่มจากการวิเคราะห์เพื่อหาช่องว่างหรือสิ่งที่ยังบกพร่องอยู่ (gap) ในขณะเดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งให้เพิ่มขึ้นไปอีก (Berger & Berger, 2004:170; Liker & Meier, 2007:73-76) นำไปสู่การขับเคลื่อน digital banking รวมถึงยังมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่าง ๆ ได้แก่ 1) กำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรประจำปี 2) การเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยสร้างกลุ่มคนเก่ง (talent pool) (Nwigbo et al., 2016: 38-42) 3) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน 4) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี 5) การพัฒนาให้มีทักษะหลายด้าน 6) การส่งเสริมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่หลากหลาย เช่น ทักษะการปรับตัว ทักษะการเรียนรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยี (Dang, 2020: 453-462) ความฉลาดทางอารมณ์ (Nicoleta Dorian Racolta-Paina, 2019: 58-73) และทักษะการสื่อสาร

การธำรงรักษาคนเก่ง

องค์กรควรธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรให้ได้นานที่สุดเท่าที่องค์กรต้องการ เนื่องจากคนเก่งเป็นผู้ที่มีความสามารถโดดเด่น เหมาะสม และเป็นที่ยึดใจของหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ เพราะองค์กรถือว่าคนเก่งเหล่านี้จะนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย ทำให้หลายองค์กรต้องการคนเก่งเหล่านี้ไปร่วมงาน โดย Cappelli (2002) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ที่ องค์กรสามารถใช้ในการรักษาคนเก่งขององค์กรได้นั้นมี 5 ประการคือ 1) การจ่ายค่าตอบแทน 2) การออกแบบงานใหม่ 3) ความเหมาะสมของลักษณะงาน 4) ความผูกพันทางสังคมและ 5) การเปลี่ยนแปลงการจ้าง ซึ่ง Dibble (1999) ก็สนับสนุนการธำรงรักษา

คนเก่งในประเด็นการจ่ายค่าตอบแทนในเรื่องของความเท่าเทียมของอัตราการจ่ายค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบและทักษะการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสริมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารคนเก่ง

ระบบสารสนเทศในการบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพยายามส่งเสริมให้มีขึ้นในองค์กร เป็นระบบที่รวบรวม จัดเก็บ บำรุงรักษาและนำมาปรับแก้อย่างเป็นระบบเพื่อให้ระบบสารสนเทศมีความถูกต้องสมบูรณ์ ทันสมัยสามารถนำข้อมูลไปใช้งานในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการพัฒนาปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Kavanagh, Thite & Johnson, 2012: 17; Laudon & Laudon, 2007: 53) เพื่อนำประโยชน์ไปใช้ในการบริหาร การวางแผนกำลังคน การพัฒนา และฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัล เวลา การดูแล ผลการประเมินการปฏิบัติงาน การสรรหา การบริหารการเรียนรู้ รวมไปถึงการธำรงรักษาเพื่อให้คนเก่งคงอยู่กับองค์กรต่อไป (Musa Salameh Al-Lozi et al., 2018: 40) รวมถึงการพัฒนาพนักงานให้กลายเป็นของหายากและยากต่อการลอกเลียนแบบ (rare item) เพื่อการลดอัตราการโยกย้ายหรือการซื้อตัวจากองค์กรอื่น (Barney, 1991: 99-120) ถือได้ว่าเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กร

ประสิทธิผลของการบริหารคนเก่ง

ประสิทธิผลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารคนเก่ง เพราะสามารถประเมินได้ว่าการบริหารคนเก่งมีความสอดคล้องกับนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรฐานขององค์กรตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (Etzioni, 1964: 8) และสามารถดำเนินต่อไปได้ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร (พิทยา บวรวัฒนา, 2556: 176; Caplow, 1964: 21) การทำความเข้าใจไปกับแนวคิดประสิทธิผลของการบริหารคนเก่งจึงจะเป็นประโยชน์และทรงคุณค่าต่อการนำแนวคิดไปปรับใช้กับองค์กรและทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2537: 22)

4. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ รูปแบบกรณีศึกษาพหุกรณี (multiple-case study research) เพื่อให้สามารถทราบรายละเอียดของกรณีศึกษาที่สามารถนำมาเปรียบเทียบทั้งความเหมือนและความแตกต่าง และทำให้สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ที่มีความชัดเจนและลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น โดยมีเครื่องมือเป็นที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) ในกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่งร่วมด้วย

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยในส่วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารนั้น ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นฐานข้อมูล (database) อย่างเป็นระบบ หลังจากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดมาทำตารางจัดระเบียบข้อมูล (word table) เพื่อแยกแยะประเด็น (disassembling) ทั้งที่เป็นประเด็นหลักและประเด็นรอง จากนั้นนำข้อมูลกลับมารวมอีกครั้ง (reassembling) เพื่อวิเคราะห์ประเด็นและจัดให้เป็นหมวดหมู่เดียวกัน สุดท้ายผู้วิจัยนำข้อมูลของกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง มาสังเคราะห์ข้อมูลข้ามกรณีศึกษา (cross-case synthesis) โดยเปรียบเทียบและสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเพื่อสรุปในเชิงทฤษฎีต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย 1. *ขอบเขตด้านข้อมูล* ผู้วิจัยได้พิจารณาจากข้อมูลรายงานประจำปี พ.ศ. 2561-2564 ของธนาคารของรัฐทั้งหมด 6 แห่ง โดยคัดเลือกธนาคารของรัฐที่มีผลประกอบการสูงสุด 2 อันดับแรก จึงได้กำหนดกรณีศึกษาคือธนาคารกรุงไทย และ ธนาคารออมสิน เป็นกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ 2. *ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants)* การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยใช้วิธีการแนะนำต่อ ๆ กัน (snowball sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) ผู้วิจัยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเบื้องต้น 2) ผู้วิจัยยื่นหนังสือขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเบื้องต้น จากนั้นให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเบื้องต้น

แนะนำผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับถัดไป 3) ผู้วิจัยยื่นหนังสือขอสัมภาษณ์เก็บข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับถัดไป เพื่อให้ได้ข้อมูลจำนวนมากพอที่จะทำการสรุปผลได้ 3. *ขอบเขตด้านเวลา* ผู้วิจัยทำการศึกษาลงพื้นที่เก็บข้อมูลระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2564 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2565

5. ผลการวิจัย

1. กระบวนการบริหารคนเก่งในธนาคารของรัฐมี 7 กระบวนการ ได้แก่ (1) การระบุคุณสมบัติคนเก่ง (2) ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรและนโยบายการบริหารคนเก่ง (3) การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง (4) สิ่งดึงดูดใจพนักงานอยากเข้ามาเป็นคนเก่ง (5) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (6) การพัฒนาคนเก่ง (7) การธำรงรักษาคนเก่ง โดยมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการติดตามการทำงาน การวิเคราะห์ และการวางแผน เพื่อช่วยให้การบริหารคนเก่งในธนาคารของรัฐมีทิศทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมากที่สุด

2. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารคนเก่ง คือ การรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารคนเก่งไม่ได้เป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดหวัง เกณฑ์การประเมิน และค่าตอบแทน นำไปสู่ประสิทธิผลของการบริหารคนเก่ง ได้แก่ (1) ความสามารถในการรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร (2) ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม และ (3) การมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

6. อภิปรายผล

1. *การระบุคุณสมบัติเฉพาะของคนเก่ง* ทำให้ได้คนเก่งที่ตรงกับสมรรถนะขององค์กร ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ศักยภาพ ความพร้อม ความรับผิดชอบ รวมถึงประสบการณ์แห่งความสำเร็จ นำไปสู่ความสามารถในการดำเนินงานได้ตรงกับกลยุทธ์ขององค์กร มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Smithers & Walkers (2000) และ Lewish & Heckman (2006) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความรับผิดชอบ การยอมรับ และความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงานล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจของพนักงานที่จะเป็นพื้นฐานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อีกทั้งยังสามารถเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานกลุ่มอื่นๆ พัฒนาตนเองเพื่อเข้ามาเป็นคนเก่งขององค์กรได้ (Lockwood et al., 2006: 1-11)

2. *ความสอดคล้องของกลยุทธ์ขององค์กรกับนโยบายการบริหารคนเก่ง* จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคมโลกที่หมุนอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องปรับลดขนาด (downsizing) พยายามสร้างและรวบรวมกลุ่มคนเก่ง (talent pool) (Michaels, 2001: 6) เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร รวมถึงสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรแม้ว่าอัตราค่าจ้างมีจำนวนน้อยลงกว่าเดิม สอดคล้องกับ David & Kamal (2009) ที่ได้กล่าวว่า การสร้างกลุ่มคนเก่งเป็นความเชื่อมโยงระหว่างคนเก่งกับองค์กรภายใต้เป้าหมายขององค์กร

3. *การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง* จะพิจารณาจากอายุ คือไม่เกิน 35 ปี เนื่องจากเป็นช่วงอายุที่มีจำนวนคนมากที่สุดใ้องค์กรและเป็นช่วงวัยที่มีความกระตือรือร้น เปิดรับการเรียนรู้ได้ดี มีช่องทางการสื่อสารทั้งในรูปแบบบนลงล่าง (top down) และรูปแบบล่างขึ้นบน (bottom up) การทดสอบ ระดับการศึกษา และผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงการวิเคราะห์สมรรถนะ 4 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านวิชาการ และสมรรถนะด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Robertson & Abbey (2003) ที่ชี้ให้เห็นว่า การสรรหาคัดเลือกคนเก่งต้องประกอบด้วย การเป็นนักคิดที่ดี มีความรอบรู้ ตั้งใจเรียนรู้ มุ่งเป้าหมาย หลีกเลี่ยงเรื่องเสียเวลา และมีความอดทน และต้องอยู่ภายใต้กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ (Athawale et al., 2013: 37-42)

4. *สิ่งดึงดูดให้พนักงานอยากเข้ามาเป็นคนเก่งขององค์กร* ได้แก่ ภาพลักษณ์ คนเก่งมักต้องการร่วมงานกับองค์กรที่ดีเพื่อสร้างประวัติที่ดีให้กับตนเอง สอดคล้องกับ Logan (2000) ที่ได้กล่าวว่า หากองค์กรที่ไม่มีความมั่นคงให้พนักงานเป็นเรื่องยากที่จะดำรงรักษาพนักงานโดยเฉพาะคนเก่งให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้ นอกจากนี้คนเก่งต้องการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ที่ท้าทาย (Oehley, 2007: 126-132) ทำความรู้จักกับเพื่อนใหม่ และต้องการมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญในการพัฒนาและดำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร (Lockwood et al., 2006: 1-11)

5. *วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานกลุ่มคนเก่ง* การประเมินผลเป็นการติดตามการทำงานเพื่อประเมินว่าคนเก่งมีความถนัดในด้านใดและไม่ถนัดด้านใด เพื่อนำไปพัฒนารายบุคคล (IDP) ต่อไป รวมถึงการคิดค่าตอบแทน โดยมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนด KPI การติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการคิดค่าตอบแทน

6. *การพัฒนาคนเก่ง* สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ การอบรมในห้องเรียน (classroom) เป็นการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาในรูปแบบห้องเรียน คิดเป็น 10% และการอบรมนอกห้องเรียน (non-classroom) เป็นการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์การทำงานโดยตรง 70% เช่น การสอนงาน (coaching) การหมุนเวียนงาน (job rotation) และการแลกเปลี่ยน 20% เช่น การมอบหมายงาน การเป็นตัวแทนเข้าประชุม (Berger & Berger, 2004: 170)

7. *การดำรงรักษาคนเก่ง* เป็นสิ่งสำคัญและท้าทายสำหรับองค์กร เมื่อคนเก่งผ่านกระบวนการพัฒนาจากองค์กรแต่กลับหลุดออกจากองค์กรไป ส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ทันที จึงนำมาสู่กลยุทธ์ที่องค์กรสามารถใช้ในการดำรงรักษาคนเก่งขององค์กร ได้แก่ การเป็นผู้สืบทอดอำนาจ (succession planning) ถือเป็นความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของคนเก่ง (career path) ที่มีความพร้อมเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญตามที่คาดหวังไว้ (Auareesuksakun & Chuntuk, 2015: 1096-1112) ความสามารถในการจัดสรรความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (work life balance) รางวัล (reward) เพื่อการันตีให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานและสร้างสรรค์ผลงานนำมาสู่ประสิทธิผลการทำงานขององค์กรเป็นอย่างดี (Thomas, 2000: 22) แรงบันดาลใจ (inspiration) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและคนเก่ง ความมั่นคงของธนาคาร (Zenger et al., 2000: 149-163)

นอกจากนี้การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารคนเก่งเข้ามาเป็นเครื่องมือในการช่วยผู้บริหารยังพบ 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ การติดตาม (tracking) ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินความพึงพอใจในเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร การอบรมหลักสูตรต่าง ๆ นำมาสู่การวิเคราะห์ (analytics) พฤติกรรม ความคิด ความรู้สึกที่คนเก่งมีต่อองค์กรได้ ฉะนั้นเครื่องมือนี้จะทำให้องค์กรสามารถเข้าใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที ในทางกลับกันหากปล่อยปละละเลยไว้หรือไม่แก้ไขปัญหาอาจจะทำให้คนเก่งหลุดออกจากองค์กรไป ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรไม่ต้องการให้เกิดขึ้น และสุดท้ายเมื่อองค์กรทราบถึงปัญหาและความต้องการของคนเก่งก็สามารถวางแผน (planning) เพื่อเข้าสู่กระบวนการบริหารคนเก่งต่อไป (Kavanagh, Thite & Johnson, 2012: 17; Laudon & Laudon, 2007: 53)

สำหรับการศึกษาด้านของประสิทธิผลของการบริหารคนเก่ง Berger and Berger (2004) กล่าวว่าไว้ว่า คนเก่งในองค์กร 20% สามารถที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ถึง 80% ในทางกลับกัน กลุ่มพนักงานทั่วไปในองค์กร 80% สามารถที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานเพียง 20% เท่านั้น ยิ่งแสดงให้เห็นว่าคนเก่งสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างมาก ฉะนั้นการที่องค์กรมีความสามารถรักษาคนเก่ง (retention) ให้คงอยู่กับองค์กรได้นั้น ก็จะเกิดความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (initiative & innovation) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้จากคนกลุ่มนี้ด้วยเช่นกัน นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี (performance) ทั้งบุคคลหน่วยงาน และองค์กรต่อไป

7. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. *ระดับองค์การ* ทุกหน่วยงานภายในองค์การควรให้ความร่วมมือในการกำหนดคุณสมบัติหรือความต้องการหลักที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีการกำกับ ติดตามกระบวนการ หล่อหลอมให้พนักงานที่เป็นคนเก่ง ปลุกฝังอัตลักษณ์ ซึมซับกับวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม รวมถึงส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่สำคัญคือ องค์การควรสร้างค่านิยมให้พนักงานในองค์การเห็นคุณค่าและความสำคัญของคนเก่ง การพัฒนาตนเองให้สามารถเป็นคนเก่งในองค์การได้ อีกทั้งควรมีการทบทวนกระบวนการบริหารคนเก่งขององค์การเป็นประจำทุกปี และการสื่อสารเกี่ยวกับความสำคัญในการบริหารคนเก่งขององค์การอย่างทั่วถึงเพื่อให้เกิดความตระหนักในตัวของพนักงาน

2. *ระดับผู้บริหาร* หัวหน้างานควรทำความเข้าใจในลักษณะของความต้องการของคนเก่ง ซึ่งมีความแตกต่างกัน เปิดโอกาสให้ได้ทำงานที่ท้าทาย ส่งเสริมให้ได้พัฒนาความรู้ความสามารถ พัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของคนเก่งเพื่อทำให้คนเก่งมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการสื่อสารกับคนเก่งเป็นระยะ ทั้งในรูปแบบเป็นทางการ เช่นการประชุม การรายงานความก้าวหน้าของงาน การนำเสนอโครงการที่มอบหมาย และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยตอนเช้าก่อนทำงานเพื่อสามารถปรับความคิดแนวทางการทำงานของแต่ละวัน หรือการสังสรรค์หลังเลิกงานเพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี อีกทั้งยังสามารถพบกับปัญหาและความต้องการของคนเก่งที่แท้จริงในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งจะช่วยให้คนเก่งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารและนำมาสู่ความผูกพันต่อหน่วยงานและองค์การต่อไป

3. *ระดับคนเก่ง* คนเก่งในองค์การควรที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์การให้มากที่สุดรวมไปถึงสมรรถนะของคนเก่งที่องค์การต้องการ เพื่อที่จะนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณสมบัติของตัวเองที่จะนำไปสู่การพัฒนา นั่นคือ ต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ หาโอกาสศึกษาการทำงานจากหน่วยงานอื่น (rotation) เพื่อเป็นการสร้างพื้นฐานสำหรับการปรับตัวในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านความสัมพันธ์ (connection) ถือเป็นอีกด้านหนึ่งที่สำคัญมากของการเติบโตเป็นผู้บริหารในอนาคต เพื่อให้การประสานงานและร่วมงานกับผู้อื่นสามารถเป็นไปได้อย่างราบรื่น แสวงหาความรู้ใหม่จากการเรียนรู้ด้วยตัวเอง จากเพื่อนร่วมงาน ประสบการณ์ของรุ่นพี่และสร้างขึ้นมาเป็นความรู้ของหน่วยงาน ซึ่งจะนำไปสู่การจัดการความรู้ (knowledge management) ภายในหน่วยงานต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษานี้เป็นการศึกษาเฉพาะในธนาคารกำกับรัฐเท่านั้น จึงควรศึกษานาครที่เป็นเอกชนเพื่อเปรียบเทียบกระบวนการในการบริหารคนเก่งกับธนาคารกำกับรัฐ เพื่อให้ทราบตัวแปรที่เหมือนและแตกต่าง นำมาวิเคราะห์ปรับปรุง และหาแนวทางการบริหารคนเก่งที่ดีที่สุดนำไปสู่การปรับใช้ขององค์การที่เกิดประสิทธิผลสูงสุด

2. ควรศึกษากระบวนการบริหารคนเก่งในองค์การที่ประสบความสำเร็จและไม่สำเร็จในอุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อให้ได้มุมมองที่แตกต่างออกไปในแต่ละอุตสาหกรรม

3. ควรพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรม แนวโน้มที่อาจจะมีการเปลี่ยนที่มีผลกระทบต่อการบริหารคนเก่งในธนาคารของรัฐสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตที่กำลังจะมาถึง

รายการอ้างอิง

- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 9). ไทยวัฒนาพานิช.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2556). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 16). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Athawale, R. M., Todkar, R. V. & Ghansawant, R. S. (2013). The Need of Talent Management in Public Sector Banks in India. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(5), 37-42.
- Auareesuksakun, A. & Chuntuk, T. (2015). An Optimal Strategic Talent Management: Key Success Factors for Sustainable Competitive Advantage. *Veridian E-Journal*, 8(3), 1096-1112.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Berger & Berger. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organization Excellence by Identifying Developing and Promoting Your Best People*. McGraw-Hill.
- Caplow, T. (1964). *Principles of Organization*. Brace and World.
- Cappelli, P. (2002). *Hiring and Keeping the Best People*. Harvard Business School Press.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. MA: Harvard Business School.
- David, G. C. & Kamel, M. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Dessler, G. (2004). *A Framework for Human Resource Management*. Prentice-Hall.
- Dibble, Suzanna. (1999). *Keeping Your Valuable Employees: Retention Strategies for Your Organization's Most Important Resource*. Wiley and Sons. Inc.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organization*. Prentice Hall.
- Kavanagh J. M., Thite, M. and Johnson, D. R. (2012). *Human Resource Information Systems* (2d ed). Thousand Oaks: SAGE.
- Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2007). *Management Information System: Managing the Digital Firm* (10th ed). Pearson Prentice Hall.
- Lewis, R. & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- Liker, J. K. & Meier, D.P. (2007). *Toyota Talent: Developing Your People The Toyota Way*. McGraw-Hill.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success," *SHRM Research Quarterly*, 1-11.
- Logan, J. K. (2000). Retention Tangibles and Intangibles: More Meaning in Work is Essential, But Good Chair Massages Won't Hurt. *Training & Development*, 4(54), 48-50.
- Lunn, T. R. (1992). *The Talent Factor*. Kogan Page.
- Michaels, E. (2001). *The War for Talent*. MA: Harvard Business School.
- Michaels, E., Jones, H. H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. United States of America: McKinsey & Company.
- Musa Salameh Al-Lozi et al. (2018). Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information System in Commercial Banks Working in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 40.

- Nicoleta Dorian Racolta-Paina. (2019). The Talent Management Struggle in the Banking Sector-Efforts and Achievement the Case of a Commercial Bank from Romania. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 58-73.
- Nwigbo, T.S. et al. (2016). Assessment of Talent Management Strategies in Nigerian Banking Industry: A Study of Selected Money Deposit Bank in Port Harcourt. *Advance Research Journal of Multi-disciplinary Discoveries*, 38-42.
- Oehley, A. M. (2007). *The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model,*” MSc Thesis, Sellenbosch University, South Africa, pp.126-132.
- Robertson, A. & Abby, G. (2003). *Mapping Talented People*. Pearson Education Limited.
- Schweyer, A. (2004). *The Talent Management: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Schweyer A.
- Sears, D. (2003). *Successful Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market Focused Staffing*. New York.
- Smithers, G. L. & Walker, D. H.T. (2000). “The Effect of the Workplace on Motivation and Demotivation of Construction Professionals. *Construction Management and Economics*, 7(18), 833-841.
- Thomas, Kenneth W. (2000). *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment*. Berrett-Koehler.
- Williams, M. (2000). *The War for Talent: Getting the Best from the Best*. CIPD.
- Zenger, T. R. & Marshall, C. R. (2000). Determinants of Incentive Intensity in Group-Based Rewards. *Academy of Management Journal*, 43(2), 149–163.