

การจัดการคนเก่งในกระแสโลกาภิวัตน์

Talent Management in Globalization

ดร.ธเนศ ยุคันทวนิชชัย*

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับความหมายการจัดการคนเก่ง ความเป็นมาของการจัดการคนเก่ง และการบริหารจัดการคนเก่ง จากนักวิชาการทั้งในไทยและต่างประเทศ ความหมายของคนเก่ง คือ กลุ่มคนที่สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีและส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่องค์กรแต่ความเป็นมาของการจัดการคนเก่งในทศวรรษที่ 50 การบริหารจัดการจะมีลักษณะที่ตายตัวระบบการจัดการยังไม่เป็น

มาตรฐาน ต่อมากลุ่มนักวิชาการชาวอเมริกันได้มีการกล่าวถึงแนวคิดกระแสหลักนี้กันอย่างถื่นหนาในปลายปี ค.ศ. 1990 และต้นยุค ค.ศ. 2000 พบว่าการบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบไปด้วย 5 ภารกิจหลัก คือ (1) การมีแผนกลยุทธ์ (2) ระบบการสรรหาและคัดเลือก (3) การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาคนเก่ง (4) การวิเคราะห์แผนดำเนินงานและการรักษาคนเก่งและ (5) การสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างคนเก่ง

Abstract

This academic paper aims to review concepts on definitions of talent management, background of talent management, and talent management taken from both Thai and international academicians. The definition of a talent worker refers to a group of those who performs excellent jobs and enhances the organizations' growth. However, the characteristics of talent management in 50th century focused on fixed patterns

and the management system was substandard. Then the definitions were widely described by American academicians at the end of 1990s and at the beginning of 2000s. Talent management consists of 5 main missions: (1) strategic plans (2) recruitment and selection system (3) motivate creation and talent development (4) analysis of operation plan and talent retention, and (5) cooperative enhancement to develop talents.

* อาจารย์ประจำ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

1. บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้เชื่อมโยงโลกให้เป็นอันหนึ่งเดียวกันและยังนำองค์กรประเทศต่างๆ ในโลกเข้าสู่การต่อสู้แข่งขันอย่างรวดเร็วด้วยอาวุธที่เรียกว่า "ทักษะความรู้ความสามารถ" ของ "คนเก่ง" (Talent) ที่เป็นดาวเด่นอยู่ในแต่ละองค์กรอย่างชัดเจนและนับวันจะทวีการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็วมากขึ้น (สุภารัตน์ โยธาภิบาล, 2557) ในยุคศตวรรษที่ 21 สถานการณ์โลกมีความแตกต่างจากศตวรรษที่ 19 และ 20 ซึ่งระบบการพัฒนาต้องสอดคล้องกับสภาวะความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาแนวคิดเรื่อง "ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21" ได้ถูกพัฒนาขึ้นโดยภาคส่วนที่เกิดจากวิวัฒนาการทางสังคมนอกเหนือจากการศึกษาจากกรอบทฤษฎีกระแสหลัก (วิจารณ์ พานิช, 2555)

ในขณะที่ภูมิทัศน์ธุรกิจและอุตสาหกรรมโลกมีการปรับเปลี่ยนการแข่งขันจากขนาด (Scale-Based competition) ไปสู่การแข่งขันที่ต้องใช้ความรวดเร็วการบริหารได้ขยายตัวสลับซับซ้อนมากขึ้นเทคนิคหรือหลักเกณฑ์การบริหารต่างๆ จึงต้องเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่ยังคงมีอิทธิพลอยู่ทั่วไปในสังคมในทำนองเดียวกัน วิวัฒนาการทางสังคมจึงเป็นปัจจัยอันนำไปสู่การปรับเปลี่ยน โดยสังเกตได้จากยุคแรกที่เป็นยุคของการเกษตรกรรม (Agricultural base) จากนั้นได้พัฒนามาเป็นยุคอุตสาหกรรม (Industrialize base) ที่ให้ความสำคัญกับเครื่องจักรและเทคโนโลยีและในปัจจุบันเป็นยุคการพัฒนาความรู้ความสามารถ (Knowledge base) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนามนุษย์ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นทรัพยากรหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยที่สวีย์เยอร์ (Schweyer, 2004) กล่าวว่า วิวัฒนาการเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การแข่งขันตั้งแต่ก่อนยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมไปสู่ยุคสร้างสรรค์นวัตกรรมจากสิ่งของสู่บุคคล และจากสินทรัพย์ถาวรนำไปสู่สินทรัพย์เคลื่อนที่พื้นฐานความรู้เศรษฐกิจปัจจุบันจะให้ความสำคัญกับความรู้และข้อมูลข่าวสารซึ่งบริษัทจะไม่สามารถขยายผลกำไรได้หากปราศจาก

ความคิด ทักษะและพนักงานที่เก่งและมีศักยภาพสูง นอกจากนั้นแล้วระยะสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย การเคลื่อนย้ายของแรงงาน สินค้าเงินทุนและข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อนทำให้โลกเข้าสู่การจัดระเบียบใหม่ทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ซึ่งส่งผลในแง่ของโอกาสและภัยคุกคามต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนประเทศไทยจึงจำเป็นต้องเร่งเพิ่มขีดความสามารถด้วยการจัดการบูรณาการอย่างจริงจังเพื่อแก้ไขจุดอ่อนอันเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ก้าวผ่านภาวะวิกฤตรวมถึงเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันบนเวทีโลกได้ ขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้โดยการขับเคลื่อนคนเก่งในมุมมองของจอร์จ ฆงส์ลัดดาร์มม (2550) กล่าวไว้ว่า คำว่าคนเก่งมีแนวคิดมาจากฮอลลีวูด (Holly Wood) หรือเมืองแห่งความบันเทิง ซึ่งโดยปกติแล้วจะมีกลุ่มอาชีพหนึ่งที่ทำที่เป็นแนวมอง เพื่อค้นหา นักเขียน หรือนักแสดงที่มีศักยภาพสูงที่ในการทำงานโดยบุคลากรเหล่านี้จะเป็นผู้ขับเคลื่อนในองค์กรเป็นอัจฉริยะ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า (Customer value) ทางด้านของกฤติพงศ์ เดชสงส์จรัส (2555) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องว่าการจัดการคนเก่งไม่ใช่เพียงแค่งบจ่ายด้านเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีหลายปัจจัยในการบริหารคนเก่งจึงเป็นหน้าที่ของนักบริหารที่ควรวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาคนเก่งให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนจากการศึกษางานวิจัยของ พัลลภา เอี่ยมสะอาด (2552) พบว่าในโลกธุรกิจ "เกิดภาวะการขาดแคลนคนเก่ง เนื่องจากมีการย้ายสลับเปลี่ยนงานบ่อยครั้ง รวมถึงสัญญาจ้างมีระยะเวลาสั้นลง" ดังนั้นจึงเป็นภาวะวิกฤตหนึ่งของประเทศไทยที่มีแรงงานจำนวนมากแต่ขาดแคลนแรงงานที่เป็นคนเก่งและหากประเทศไทยได้ตระหนักถึงประเด็นนี้มากขึ้นย่อมทำให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงระดับโลกสูงขึ้นได้นอกจากนั้นแล้วมีงานวิจัยหลายชิ้นที่ยืนยันว่าการบริหารคนเก่งเป็นเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ที่มีคุณลักษณะ

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๔ (ตุลาคม - ธันวาคม) ๒๕๕๙

แตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมที่เชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกันไปสู่กลยุทธ์ขององค์กร (Chuai, 2008) ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่เป็นคนเก่งให้มีขีดความสามารถทันต่อการแข่งขันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต (ธเนศ ยุคันทวนิชชัย, 2552)

2. ความหมายการบริหารจัดการคนเก่ง

นิยามของคำว่าคนเก่ง (Talented people) เป็นคำที่มีความหมายที่กว้างซึ่งจะเห็นได้จากคำนิยามที่มีความหลากหลายแล้วแต่มุมมองของนักวิชาการและนักทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมในต่างประเทศจะใช้คำว่า "คนเก่ง" ได้หลากหลาย เช่น "Star", "Cream of ream", "High potential", "High performance", และ "High competency" อันหมายถึง "คนที่เก่งที่สุดและคนที่สุดยอดเยี่ยมขององค์กร" (สุดารัตน์ โยธาภิบาล, 2557) ในความคิดของ เด่นพงษ์ พลละคร (2551) เสนอว่า คนเก่ง (Talent) หมายถึง คนที่มีความรู้ความสามารถ อันเป็นลักษณะเหมือนพรสวรรค์ สามารถในการเรียนรู้ เพื่อความต้องการเจริญก้าวหน้าได้ขณะที่ พรรัตน์ แสดงหาญ (2556) กล่าวว่าคนเก่งคือผู้ที่ทำงานได้ดีและแตกต่างจากพนักงานทั่วไปสร้างสรรค์และส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้าเพื่อนพนักงานและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ขณะเดียวกัน อูริช และคณะ (Ulrich et al., 2006) กล่าวว่าคนเก่งเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายได้ในความเห็นของกอฟฟี่ โจนส์ และมุนด์ท์ (Goffee, Jones, and Mundt, 2007) มีความเข้าใจว่าคนเก่งคือผู้ที่มีผลงานดีเยี่ยมมีศักยภาพสูงมีคุณลักษณะและสมรรถนะตามที่องค์กรต้องการนอกเหนือจากนี้บีเชอร์ และวูดวาร์ด (Beechler and Woodward, 2009) มีความเห็นในทำนองเดียวกันว่า คนเก่งเป็นผู้ที่มีทักษะพรสวรรค์ความรู้มีความสามารถความสามารถพิเศษสูงกว่าคนแต่ก็เป็นเพียงคนกลุ่มน้อยประมาณ 10-20% เท่านั้น โดยสรุปจากความหมายของคนเก่งจะเห็นได้ว่าองค์กรต้องแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อกลุ่ม

คนที่มีส่วนสำคัญในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีและสร้างเสริมความก้าวหน้าให้แก่องค์กรเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความสำเร็จในการแข่งขันโดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพได้

3. ความเป็นมาของการจัดการคนเก่ง

คนเก่งเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีความสำคัญต่อแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่แหลมคม และมีสัญญาณของความเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นทำงานจนแล้วเสร็จ ดังนั้น ความสำคัญของศาสตร์ว่าด้วยการค้นหามนุษย์พันธุ์พิเศษที่เป็น "Cream of the Cream" จึงมีมากขึ้น ซึ่งในต่างประเทศใช้ระบบการบริหารคนเก่ง (Talent management System) เพื่อการสร้างความเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืนโดยนัยยะนี้จึงเป็นที่ยอมรับกันดีว่าคนเก่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Srivastava and Bhatnagar, 2008) ทั้งนี้งานวิจัยที่ยืนยันว่าการบริหารคนเก่งเป็นเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นกลุ่มของคนเก่งที่เชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกันเพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย (Chuai, 2008) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของธเนศ ยุคันทวนิชชัย (2552) พบว่ารูปแบบการจัดการคนเก่งขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดในเขตอีสานภาคเหนือตอนบน มีองค์ประกอบภายใน 3 ส่วนที่เชื่อมโยงกัน คือ การสนับสนุนของผู้บริหารการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการคนเก่ง และการสร้างระบบเครือข่ายของคนเก่ง ส่วนองค์ประกอบภายนอกมีความเชื่อมโยงกัน 5 ปัจจัย คือ นโยบายองค์กร (Policy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการทำงานขององค์กร (Systems) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) และค่านิยมร่วมภายในองค์กร (Shared values) นอกจากนั้นแล้วการยืนยันผลการศึกษาจากความคิดเห็นจากผู้บริหารจากกลุ่มตัวอย่าง 4,288 คนกว่า 100 ประเทศทั่วโลกใน 6 ทวีปพบว่า การบริหารคนเก่งเป็นเรื่องที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญที่สุดจากประเด็นทั้งหมดในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Boston Consulting Group and the World Federation of People Management Association, 2012) อย่างไรก็ตามแม้ปัจจุบัน

การศึกษาแนวคิดเรื่องการจัดการคนเก่งเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่แท้ที่จริงแล้ว กรอบทฤษฎีกระแสหลักด้านการจัดการคนเก่งได้เกิดขึ้นก่อนในหลายทศวรรษที่ผ่านมา กล่าวคือ ในช่วงทศวรรษที่ 50 การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรยังไม่มีการถกเถียงถึงความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรมากนัก แต่ปัจจุบันการจัดการภายในองค์กรได้กลายเป็นภารกิจที่จำเป็นอย่างยิ่งในกรอบทฤษฎีการบริหารกระแสหลัก เช่น การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน จนกระทั่งถึงเรื่องแนวคิดการพัฒนาพนักงานศักยภาพสูงถึงแม้กระแสของการพัฒนาคนกระแสหลัก (Human resource development) ได้เคยเฟื่องฟูมาแล้วในหลายทศวรรษก่อนก็ตามแต่ในทศวรรษที่ 50 ที่ผ่านมามีองค์กรต่างๆ ไม่จำเป็นต้องมีคลังสินค้าขนาดใหญ่เพื่อส่งสินค้าจำนวนมากไว้ เนื่องจากบรรดาบริษัทสามารถค้าขายได้อย่างมั่นใจเพราะการแข่งขันไม่รุนแรง และสามารถคาดการณ์สถานการณ์ทางการตลาดได้ง่าย ส่วนการบริหารภายในจะมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งในระยะยาวโดยให้รายละเอียดของงานในระยะยาวไว้ล่วงหน้าส่วนทางด้านค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรในยุคนี้ได้ถูกใช้ไปอย่างไม่ตรงประเด็นเพราะเป็นยุคที่มีความเชื่อว่าการเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานงานเป็นสัญญาณบอกถึงความล้มเหลวของบริษัทโดยการบริหารจัดการจะมีลักษณะที่ถูกกำหนดไว้อย่างตายตัว ซึ่งขาดการตั้งข้อสงสัยเกิดถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล ในกรอบทฤษฎีการบริหารกระแสหลัก เช่น ในช่วงทศวรรษนี้ยังคงอยู่ในสมมุติฐานของนักบริหารในยุคหนึ่งเสมอมาจนถึงแม้ว่าเมื่อเวลาผ่านไปจนกระทั่งสภาพธุรกิจหรือระบบการพัฒนาและรักษาคนเก่งจะไม่เหมือนเดิมแล้วก็ตามอย่างไรก็ดีความเชื่อด้านการพัฒนาคนเก่งภายในองค์กรได้ล้มเหลวลงในช่วงทศวรรษที่ 70 โดยช่วงเวลาดังกล่าวภาวะเศรษฐกิจได้ชะลอตัวลงอย่างมาก กิจกรรมในการพัฒนาและรักษาคนเก่งยังคงดำรงอยู่กับสมมุติฐานที่ล้าสมัย และด้วยภาวะเศรษฐกิจถดถอยช่วงทศวรรษที่ 80 บริษัททั้งหลายได้ใช้วิธีทดลองผิดลองถูกกับกระบวนการผลิตสินค้าแบบทันเวลา (Just-in-Time: JIT) และ

นวัตกรรมของห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain innovations) ทำให้บริษัทต่างๆ สามารถพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า และสามารถปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์มากกว่าในอดีต แต่ด้วยเป็นช่วงที่ลองผิดลองถูกในกระบวนการผลิต จึงทำให้เกิดปัญหาด้านค่าใช้จ่ายในทศวรรษนี้ จึงมีการปลดพนักงานออกรวมถึงการเลิกจ้าง และลดทอนสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง รวมถึงการยุติการดำเนินการต่างๆ ตลอดจนการลดจำนวนพนักงานที่ทำหน้าที่พัฒนาคนเก่งออกไป จนกระทั่งในช่วงทศวรรษที่ 90 เป็นยุคที่องค์กรต่างๆ เริ่มเห็นคุณค่าของคนเก่งโดยมีการยืนยันเป้าหมายของหลายองค์กรที่จะดึงตัวคนเก่งมาจากบริษัทคู่แข่ง ขณะที่องค์กรเหล่านั้นก็จัดให้มีวิธีการรักษาคนเก่งในองค์กรของตนซึ่งในช่วงปลายทศวรรษที่ 90 นี้เองการรับสมัครบุคคลเข้าทำงานในองค์กรสถาบันจึงมีมากขึ้นประกอบกับการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างเป็นประวัติการณ์ของสหรัฐอเมริกาเป็นผลให้บริษัทต่างๆ ให้ความสนใจไปยังผู้สมัครงานที่มีศักยภาพสูงและขณะเดียวกันบริษัทต่างๆ เหล่านี้ก็ได้สูญเสียพนักงานที่มีประสิทธิภาพของตนให้กับบริษัทคู่แข่งที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกันอันเป็นผลจากความต้องการคนมีศักยภาพสูงด้วยปรากฏการณ์นี้ การสรรหาหาพนักงานใหม่จากภายนอกเริ่มมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้นเป็นผลให้พนักงานที่รับเข้ามาทำงานให้แก่องค์กรเกิดปัญหาในการเลื่อนตำแหน่งและปัญหาในการรักษาพนักงานรวมถึงการจูงใจพนักงานซึ่งเป็นภาระที่องค์กรต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกอย่างไรก็ตามกระแสเรื่องคนเก่ง (Talent mind-set) เป็นความคิดกระแสหลักของกรอบทฤษฎีการบริหารจัดการไปแล้วซึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการกล่าวถึงแนวคิดกระแสหลักนี้การอย่างกว้างขวางในปลายปี ค.ศ. 1990 และต้นยุค ค.ศ. 2000 โดยพบในงานของแมคคินเซย์ (McKinsey, 1998) อ้างถึงในบีเชอร์ และวูดวาร์ด (Beechler and Woodward, 2008) ที่ได้กล่าวถึง "เรื่องราวความสำเร็จ" และสุดยอด "คนเก่ง" ในบริษัทที่ประสบความสำเร็จได้ที่แนวคิดเรื่องคนเก่งยังสร้างสมมุติฐานไปยังความเชื่อในองค์กรอื่นๆ ที่ได้รับชัยชนะจากสงคราม

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

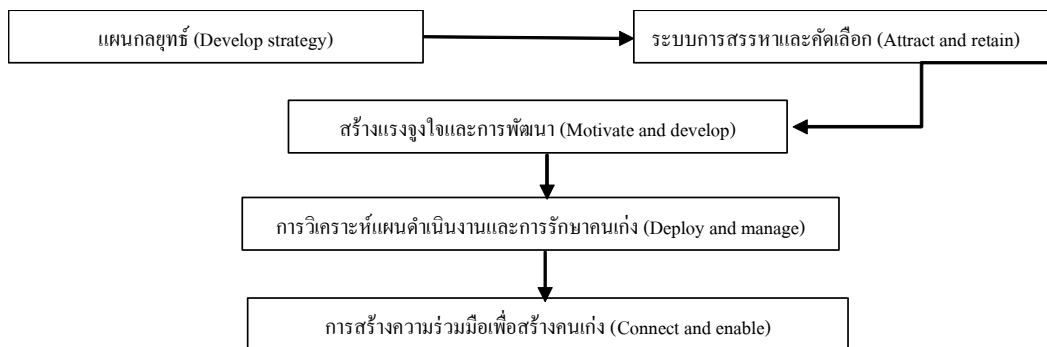
ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๔ (ตุลาคม - ธันวาคม) ๒๕๕๙

คนเก่งที่ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นไปที่ "ดาวเด่น" ที่ถูกทำลายความสามารถอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้นแล้วแนวคิดนี้ยังได้เปิดกว้างให้คนเก่งสามารถเคลื่อนย้ายแรงงานได้ทั้งในระดับองค์กรระดับประเทศและระหว่างประเทศ แม้ว่าแต่เดิมจะเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า "สมองไหล" (Brain drain) แต่ปัจจุบันมีการเปลี่ยนมุมมองใหม่เรียกว่า "กระแสการไหลเวียนคนเก่ง" (Talent flow) (สุกัญญา มกุฎอรุณี, 2551) จากความเป็นมาของการจัดการคนเก่งในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาพอสรุปได้ว่า ในแต่ละองค์กรหากมีบุคคลที่มีศักยภาพสูงที่เรียกว่าคนเก่งแล้วกลุ่มคนเหล่านี้นย่อมมีความสำคัญต่อเป้าหมายองค์กรเป็นอย่างมากโดยผู้นำควรใช้เครื่องมือทางการบริหารที่พยายามนำเอาศักยภาพของคนเหล่านั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ความสามารถ

ที่มีไปยังบุคคลอื่นๆ ภายในองค์กรต่อไปด้วยพลังของบุคคลเหล่านี้ที่เรียกว่า "คนเก่ง"

4. การบริหารจัดการคนเก่ง

"คนเก่ง" นับว่าเป็นทรัพยากรหรืออาวุธอันทรงพลังที่สุดในองค์กรองค์กรจึงต้องมีกลยุทธ์ในการดึงดูดสรรหาคัดเลือกคนเก่งอย่างมีชั้นเชิงจากทั่วทุกมุมโลกโดยปราศจากเส้นแบ่งที่เกิดขึ้นทั้งในระดับ รัฐ บริษัท และประชาชน ในกระแสโลกาภิวัตน์ ทั้งในเรื่องสัญชาติ ศาสนา ซึ่งข้อจำกัดดังกล่าวมิได้เป็นอุปสรรคกับการเป็น "คนเก่ง" ที่ศักยภาพสูงได้ฉะนั้นการบริหารจัดการคนเก่งจะประสบความสำเร็จได้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับมิติในการบริหารจัดการคนเก่งที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและพัฒนาคนเก่งดังภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 มิติการบริหารจัดการคนเก่ง
ที่มา: Waheed, Zaim and Zaim (2012)

จากแผนภาพจะพบว่ามิติในการบริหารจัดการคนเก่งจะประกอบไปด้วย 5 ภารกิจหลัก คือ (1) การมีแผนกลยุทธ์ (2) ระบบการสรรหาคัดเลือกและการรักษา (3) การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาคนเก่ง (4) การวิเคราะห์แผนดำเนินงานและการรักษาคคนเก่ง และ (5) การสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างคนเก่งเมื่อเป็นเช่นนั้นแล้วการบริหารจัดการคนเก่งจึงเป็นแนวคิดที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจโดยสามารถทำความเข้าใจได้ดังปรากฏต่อไปนี้

4.1 การมีแผนกลยุทธ์ (Develop strategy)

ปีเตอร์เอฟดริคเกอร์ (Peter F. Drucker) ได้กล่าวว่า ประมาณ 50 ปีมาแล้วเงินเพียงอย่างเดียวไม่สามารถจูงใจให้พนักงานหรือทำงานให้แก่องค์กรได้ ซึ่งความพอใจในตัวเงินที่ได้รับเป็นปัจจัยเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น โดยเฟรดริกเฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้เขียนไว้ในหนังสือชื่อ The Motivation to Work เมื่อประมาณ 40 ปีมาแล้ว กล่าวคือ ในปี ค.ศ. 1959 สิ่งจูงใจของพนักงานคือ ภาระงานที่ท้าทายรวมถึง

ความต้องการความเชื่อถือจากผู้ที่เกี่ยวข้องในภาระหน้าที่นั้นๆ ผู้บริหารจึงต้องติดตามสถานการณ์ ข้อมูลข่าวสาร เพื่อคิดหากลยุทธ์ใหม่ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ด้วยการแสวงหาโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่มาขัดขวาง อาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวังได้โดยที่แผนกลยุทธ์การจัดการคนเก่งต้องประยุกต์กับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้านการจัดการคนเก่งได้ ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการคนเก่งมี 3 ประการได้แก่

(1) การยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งเป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต้ององค์กร เช่นกฎหมายสภาวะทางเศรษฐกิจการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากรการเมืองเทคโนโลยีเป็นต้นแผนงานด้านการจัดการคนเก่งต้องใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกันก็พยายามหาวิธีการแก้ไขข้ออุปสรรคให้หมดไป ทั้งนี้ยังรวมถึงเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานซึ่งต่างเป็นปัจจัยที่มีผลการจูงใจค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลอัตราค่าจ้างอัตราค่าจ้างงานและภาพลักษณ์ของคู่แข่งโดยปัจจัยเหล่านี้จะเป็นข้อมูลในการตัดสินใจพัฒนาคนเก่งได้

(2) สร้างแผนกลยุทธ์ระยะยาว

การจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการคนเก่งจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคตในระยะยาวจึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งควรมีการพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์หลายช่องทางโดยเน้นการมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกที่เหมาะสม

(3) ความสอดคล้องของกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ

แนวคิดในอดีตจะมุ่งเน้นการพัฒนาเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้นแต่การพัฒนาควรมีถึงระดับผู้บริหารโดยจัดให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหารขณะที่กลยุทธ์การจัดการคนเก่งที่กำหนดขึ้นควรสอดคล้องกับกลยุทธ์ทาง

ธุรกิจโดยผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนและร่วมกันกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์การจัดการคนเก่งของธุรกิจได้

4.2 ระบบการสรรหาและคัดเลือก (Attract and retain)

การสรรหาคัดเลือกควรเน้นบุคคลที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง องค์กรจำเป็นต้องวางแผนการทำงานด้วยการกำหนดลักษณะและสัดส่วนของคนเก่ง (A player) และกำหนดตำแหน่งงานที่สำคัญ (A position) ที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานนั้น แบทตันและโกลด์ (Bratton and Gold, 2007) ได้กล่าวว่า การสรรหาหมายถึง กระบวนการที่ดึงดูดให้ผู้สมัครงานในตำแหน่งงานที่ว่างในองค์กร ซึ่งสามารถสรรหาได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรโดยที่การสรรหาภายใน ได้แก่ การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่าง การรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงาน ขณะที่การสรรหาจากภายนอกจำเป็นต้องเลือกใช้นโยบายเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ เนื่องจากสรรหาเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการและเมื่อจบสิ้นกระบวนการสรรหาแล้วองค์กรต้องมีการพัฒนาคนเก่งและสามารถรักษาคคนเก่งไว้กับองค์กรได้ในขณะเดียวกัน ซอมายา และคณะ (Somaya et al., 2008) ได้ให้ข้อมูลว่าการสูญเสียคนเก่งทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานใหม่เพิ่มขึ้นซึ่งคิดเป็นต้นทุนสูงถึงร้อยละ 100-150 ของเงินเดือนพนักงานที่ลาออกไปอย่างไรก็ดีการลงทุนเช่นนั้นก็มีหลักประกันใดๆ ว่าองค์กรจะสามารถสร้างให้เกิดคนเก่งที่จะมาทดแทนได้เหมือนกับคนเดิมที่ลาออกไป อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์กรได้ดำเนินการสรรหาได้ ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมาสมัครงานแล้ว กระบวนการคัดเลือกก็จะเริ่มต้นต่อไป

สำหรับระบบการคัดเลือก แบทตันและโกลด์ (Bratton and Gold, 2007) ได้กล่าวว่า การคัดเลือกหมายถึง กระบวนการคัดสรรให้ได้มาซึ่งผู้สมัครที่มีความเหมาะสมที่สุดจากจำนวนผู้สมัครหลายๆ คนซึ่งระบบการคัดเลือก เป็นการระบุว่าใครคือบุคลากรที่มี

ศักยภาพสูง หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการได้มาซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องและถูกต้องตามวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน นอกจากนี้แล้วจะต้องมีการพิจารณาถึงความสามารถที่จะวัดความรู้เจตคติเจตคติและศักยภาพที่จะนำมาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมตามความต้องการขององค์กรได้ ดังนั้นพอสรุปได้ว่าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะใส่ใจต่อกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานดาวเด่นและเมื่อสรรหาคัดเลือกพนักงานดาวเด่นแล้วองค์กรจะต้องฝึกอบรมพนักงานกลุ่มนี้มุ่งเน้นการสร้างพนักงานเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งแนวปฏิบัติเช่นนี้จึงทำให้เกิดโครงการพัฒนาผู้บริหารการฝึกอบรม ระบบการเป็นพี่เลี้ยงและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานถือได้ว่าเป็นระบบงานที่สร้างขึ้นเพื่อจูงใจรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้ได้

4.3 การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาคนเก่ง (Motivate and develop)

หลังจากที่ได้สรรหาคัดเลือกคนเก่งเสร็จสิ้นแล้วเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมให้แก่พนักงานที่มีศักยภาพและเอื้อต่อการพัฒนา (High potential) องค์กรควรทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ขณะที่การพัฒนาคนเก่งไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว ในการพัฒนาขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กรนั้นๆ โดยองค์กรสามารถเลือกใช้กิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งที่หลากหลายได้เช่น Learning and development (การเรียนรู้และพัฒนา) Succession management (การบริหารการสืบทอดตำแหน่งงาน) และ Performance management (การบริหารผลงาน) เป็นต้น อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ไม่ว่าจะเป็นวิธีการใดก็ตามต้องคำนึงถึงความสอดคล้องของกับเป้าหมายขององค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุดด้วยการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่อง (ไกรสิงห์ จินตนา, 2557) ซึ่งสอดคล้องกับชเวเยอร์ (Schweyer, 2004) ที่ได้ระบุว่า ระบบการพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งซึ่งมีความสำคัญสำหรับการจัดการคนเก่ง

เนื่องจากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ว่าจะพัฒนาใครและอย่างไรและต้องสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรดังนั้นการคัดเลือกกลุ่มคนที่เป็นกลุ่ม Talented workers หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพิจารณาถึงทักษะ (Skill) หรือความรู้ (Knowledge) ประเภทใดที่คนกลุ่มนี้ยังมีไม่สมบูรณ์เพียงพอ จากนั้นจึงดำเนินการพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อไปแต่อย่างไรก็ตามหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องระลึกถึงไว้เสมอว่า คนเก่งขององค์กรมีความต่างกันทั้งภูมิหลังความรู้ความสามารถและความต้องการที่ต่างกัน ดังนั้นการวางแผนพัฒนาต้องให้ตรงตามคุณลักษณะและตรงกับความต้องการของคนและองค์กรด้วยในเวลาเดียวกันด้วยการค้นหากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดที่ต้ององค์กรของตนเอง

นอกจากนั้นแล้วการจัดการคนเก่งขององค์กรสิ่งที่ท้าทายอีกประเด็นหนึ่งคือการจัดการและรับมือกับปัญหา ความต้องการ ความคาดหวัง แรงจูงใจในการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีหลากหลายความต้องการเพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูดคนเก่งให้ทำงานกับองค์กรได้เป็นเวลานาน ดังนั้นการจ่ายตอบแทนจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากความพึงพอใจเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนมีอยู่ในระดับต่ำมากแล้วความพึงพอใจเกี่ยวกับงานก็จะต่ำลงด้วย และจะส่งผลทำให้การขาดงานและการลาออกมีอัตราสูง และเป็นการเสียต้นทุนเป็นอย่างมาก ดังนั้นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนจึงเป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาที่ใช้สำหรับดึงดูดคนเก่งให้อยู่กับองค์กรและมีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรดังเสนอต่อไปนี้

จากทฤษฎีความต้องการของมนุษย์วิธีในการพัฒนาคนเก่งด้วยการจูงใจมีหลายวิธี ซึ่งจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร อย่างไรก็ตามการจูงใจจากความต้องการของมนุษย์เป็นวิธีการหนึ่งซึ่งส่งผลต่อกำลังใจในการทำงานของคนเก่งในองค์กรสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of needs) ของอับราฮัมแมสโลว์ (Abraham Maslow) ซึ่งเป็นทฤษฎีความต้องการที่ได้รับการอ้างอิงอย่างกว้างขวาง

และได้รับการยกย่องมาจนกระทั่งทุกวันนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้ตั้งข้อสังเกตถึงความต้องการของมนุษย์ว่าเป็นสาเหตุในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ที่ไม่มีการสิ้นสุด และความต้องการของบุคคลนั้นมีความแตกต่างกันโดยบุคคลจะแสวงหาความต้องการที่มีความสำคัญที่สุดก่อนเมื่อความต้องการนั้นได้รับการบำบัดแล้วสิ่งนั้นจะไม่ใช้สิ่งจูงใจอีกต่อไป บุคคลจะเริ่มสนใจหาความต้องการใหม่ต่อไป แนวความคิดเรื่องลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์นี้สามารถประยุกต์ใช้ในการพิจารณาบริหารค่าจ้างและเงินเดือนให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตตามความต้องการขั้นพื้นฐานได้ ทั้งนี้การใช้ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ 5 ขั้นของมาสโลว์ เพื่อประยุกต์ใช้กับการออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนนั้น ควรเริ่มจากความต้องการขั้นแรกเป็นเรื่องความต้องการเติมเต็มทางด้านร่างกาย พนักงานในกลุ่มนี้ควรมีการให้เงินเดือนที่สูงหรือมีรางวัลตอบแทนอื่นๆ ขั้นที่สอง เมื่อทำงานได้ระยะหนึ่งเขาจะมองหาในเรื่องของความมั่นคง การดึงดูดใจพนักงานกลุ่มนี้จะต้องเป็นสวัสดิการในเรื่องการประกันชีวิตและสุขภาพ ขั้นที่สาม เมื่อมีความมั่นคงของตนเองแล้วก็มักจะเริ่มต้องการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น องค์กรควรตอบสนองด้วยการจัดให้มีการเข้าถึงสังคมด้วยการจัดงานในวันสำคัญ จัดนำเที่ยว เป็นต้น ขั้นที่สี่ พนักงานที่ทำงานกับองค์กรมานานต่างต้องการ การยอมรับหรือยกย่องว่ามีความสำคัญต่อองค์กร องค์กรต้องให้รางวัลที่แสดงถึงผลงานและความสามารถ เช่น มอบโล่ การไปเที่ยวต่างประเทศ และขั้นสุดท้ายความต้องการความสำเร็จในชีวิต องค์กรต้องให้รางวัลโดยการมอบสิทธิในองค์กรหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นแก่พนักงาน ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ เพื่อประยุกต์ใช้กับการออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนนั้น ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจว่าคนเก่งว่าเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการความต้องการมีอิทธิพลหรือเป็นเหตุจูงใจต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับ การสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป

4.4 การวิเคราะห์แผนดำเนินงานและการรักษาคนเก่ง (Deploy and manage)

การวิเคราะห์แผนดำเนินงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการคนเก่ง เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์แผนดำเนินงาน จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อการพัฒนาคนเก่งได้ขณะที่ สุนันทา เลทพันธ์ (2556) ได้อธิบายความหมายของการวิเคราะห์แผนดำเนินงาน หมายถึง กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ศึกษา ทั้งในแง่ลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ ประเภทของบุคลากร ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการสำหรับงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานพึงจะมี เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้การวิเคราะห์แผนดำเนินงานมีสารสนเทศของงานที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

(1) เอกสารพรรณนาลักษณะงาน (Job description) ถูกเขียนขึ้นโดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบขอบเขตของงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนเหตุผลและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น โดยทั่วไปแล้วเอกสารพรรณนาลักษณะงานจะประกอบด้วยข้อความที่สำคัญ ได้แก่ ตำแหน่งงาน (Job title) หน้าที่ (Functions) ความรับผิดชอบ (Responsibilities) คุณลักษณะของงาน (Job characteristics) และเงื่อนไขสภาวะแวดล้อม

(2) เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน (Job specification) เป็นการระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น โดยเอกสารระบุข้อกำหนดของงานจะเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อเข้าปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งขององค์กร โดยทั่วไปแล้วเอกสารระบุข้อกำหนดของงานจะมีส่วนประกอบที่สำคัญด้วยการศึกษา (Education) ประสบการณ์ (Experience) ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ความชำนาญ (Skill) คุณสมบัติทางกายภาพ (Physical) และความพร้อมทางจิตใจ (Psychological readiness)

วารสารมหาวิทยาลัยศรีเตียน

ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๔ (ตุลาคม - ธันวาคม) ๒๕๕๙

(3) มาตรฐานการทำงาน (Job standard) เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์แผนดำเนินงาน มาใช้เป็นเกณฑ์สำหรับกำหนดแนวทางในการทำงานแต่ละประเภทให้เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ มาตรฐานการทำงานจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งบุคลากรและองค์กร โดยบุคลากรจะทราบถึงความต้องการขององค์กรที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน ในขณะที่องค์กรจะมีแนวทางให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติ จึงไม่ก่อให้เกิดความสับสนในการทำงานขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างสอดคล้องกันและมีประสิทธิภาพ

(4) การประเมินค่างาน (Job evaluation) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์แผนดำเนินงาน มาใช้เปรียบเทียบความสัมพันธ์และหาความสำคัญของแต่ละคน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานจะทำให้องค์กรสามารถจัดระบบการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่บุคลากรได้ โดยการเปรียบเทียบข้อมูลกับทั้งภายในองค์กรและเปรียบเทียบกับตลาดแรงงานทั่วไป สรุปได้ว่าวิเคราะห์แผนดำเนินงานยังเป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่นทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์และหน้าที่อื่นขององค์กร จะเห็นว่าการวิเคราะห์แผนดำเนินงาน เป็นเสมือนแหล่งต้นทุนของข้อมูลที่จะนำไปใช้ในหัวข้ออื่น เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน และการฝึกอบรม เป็นต้น จึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนักการวิเคราะห์แผนดำเนินงานที่จะต้องทำการวิเคราะห์งานด้วยความรอบคอบและถูกหลักการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่งานอื่นอย่างเต็มที่

ขณะที่การรักษาคนเก่งสามารถช่วยขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กรได้โดยปรากฏอยู่รูปแบบต่างๆ เช่น ลดอัตราการลาออก ป้องกันการขาดแคลนคนเก่ง ดังนั้นทุกองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญของการได้มาและรักษาพนักงานดาวเด่น (Talent) ไว้ในองค์กร ในแต่ละองค์กรสัดส่วนพนักงานดาวเด่นที่มีความรู้ความสามารถ ย่อมน้อยกว่าคนไม่เก่ง และหลายองค์กรจึงพยายามค้นหาคนที่มีความรู้ ความสามารถ จากทั้งภายใน

และภายนอกแต่บางองค์กรเมื่อได้คนเก่งเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วกลับไม่สามารถรักษาคนเก่งเหล่านั้นได้ และจากหนังสือเรื่องสงครามการแย่งชิงคนเก่งชี้ให้เห็นถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการลาออกของคนเก่งว่าจะส่งผลให้องค์กรมีต้นทุนสูงขึ้นถึง 7,000-12,000 ดอลลาร์สหรัฐ นอกจากนี้องค์กรยังต้องสูญเสียทุนมนุษย์ (Human capital) ที่ทักษะความรู้ความสามารถเฉพาะตัวของกลุ่มคนเหล่านั้นและที่สำคัญ คือ คนเก่งยังได้องค์ความรู้เฉพาะขององค์กรเช่นความลับในการผลิตหรือลักษณะงานเฉพาะด้านออกไปและเพื่อเป็นการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กรด้วยเหตุดังกล่าวพรวิรัตน์ แสดงหาญ (2556) จึงได้ระบุถึงปัจจัยหลักในการรักษาคนเก่งในองค์กร 5 ประการ คือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินสวัสดิการความพึงพอใจในงานการได้รับการยอมรับนับถือและโอกาสพัฒนาในสายอาชีพรวมถึง 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร คือวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานบทบาทของหัวหน้างานรางวัลและผลตอบแทนการเรียนรู้และการพัฒนาและโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพขณะที่ยาโมเอลและชิพุนซา (Samuel and Chipunza, 2009) ได้ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยเชิงทั้งแบบภายในและภายนอก (Intrinsic and extrinsic motivation) ว่ามีผลต่อการดำรงรักษาพนักงานมากน้อยเพียงใดพบว่าแรงจูงใจทั้งสองแบบต่างก็มีผลต่อการดำรงรักษาพนักงานโดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือการฝึกอบรมและพัฒนางานที่ทำหาโอกาสในการคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระและความมั่นคง ในการทำงานนอกจากนั้นแล้วพอร์เตอร์และคราเมอร์ (Porter and Kramer, 2011) ได้เสนอแนะการรักษาพนักงานต้องค้นหาก่อนว่าใครเป็นผู้มีความสุขหรือไม่มีความสุขในการทำงานจากนั้นควรทำความเข้าใจกับคนเก่งเป็นรายบุคคลโดยเน้นย้ำว่าควรเป็นการหาแนวทางร่วมกันอย่างไม่ว่าจะทำให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงจากคนเก่งในขณะที่ยังประชุมในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอก็จะเป็นอีกเวทีให้คนเก่งได้แสดงความรู้สึกรู้สึกหรือความคิดเห็นได้สิ่งต่างๆ สิ่งเหล่านี้

ควรดำเนินการพร้อมๆ กับการให้ค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผลเพื่อสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกันและการชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นต่อไปสรุปได้ว่าการรักษาผู้มีความสามารถสูงขององค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะในขณะตลาดแรงงานมีการแข่งขันสูงซึ่งส่งผลให้อัตราการย้ายงานสูงขึ้น ดังนั้นการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงไว้จึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญโดยที่ ผู้นำในองค์กรที่ประสบความสำเร็จตระหนักว่าผู้มีความสามารถสูงขององค์กรนั้นทำงานเพื่อองค์กรด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่เพราะถูกบังคับ องค์กรจึงควรปฏิบัติต่อคนเก่งเหล่านั้นเหมือนเป็นผู้ที่ทุ่มเทและเสียสละต่อองค์กรโดยไม่ได้นิ่งนอนใจเพียงภาวะตลาดทั่วไปเท่านั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการรักษาและจูงใจผู้มีความสามารถสูงขององค์กรโดยมุ่งเน้นการพัฒนาแบบที่สามารถสนับสนุนการทำงานของพวกเขาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.5 การสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างคนเก่ง (Connect and enable)

คำถามแรกที่จะเข้าสู่กระบวนการจัดการคนเก่งคือผู้ประกอบการต้องการคนเก่งมาอยู่ด้วยระยะนานเท่าใดซึ่งหากผู้บริหารต้องการคนเก่งเข้ามาร่วมงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ผู้บริหารจำเป็นต้องลงทุนทางด้านอบรมและพัฒนาคนเก่งเหล่านั้นยิ่งหากผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงระยะเวลาที่ต้องการให้คนเก่งมาอยู่ด้วยอย่างแม่นยำได้มากเท่าใดความเสี่ยงและต้นทุนของการพัฒนาบุคลากรโดยการว่าจ้างจากภายนอก (Outsource) ก็ยิ่งน้อยลงเท่านั้น ส่วนการพยากรณ์ได้ถึงทักษะความสามารถและตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับคนเก่งได้ก็จะทำให้ทราบว่า มีพนักงานที่มีความจำเป็นต้องเรียนรู้จากงานมากเพียงใดจึงจะสมบูรณ์เพียงพอกับการทำงานในเบื้องต้น ซึ่งองค์กรที่มีมาตรการในการกำหนดบทบาทของคนเก่งรวมถึงการลงทุนพัฒนาคนเก่งที่เป็นระบบก็จะเป็นผลยิ่งเป็นผลทำให้องค์กรมีการพัฒนาคนเก่งง่ายดายนมากขึ้นเท่านั้น

นอกเหนือจากองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการคนเก่งแล้วองค์กรควรมีการส่งเสริมปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของระบบการบริหารจัดการคนเก่งโดยการดำเนินนโยบายเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นองค์กรที่พนักงานอยากเข้ามาร่วมงาน (Employer of choice) การสร้างความตระหนักต่อคุณค่าคนเก่งเพื่อสร้างแรงกระตุ้นพัฒนารวมไปถึงการสร้างวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ด้วยการแบ่งปันข้อมูลจากทุกฝ่ายงานในองค์กรหรือแม้กระทั่งการสร้างเครือข่าย เพื่อพัฒนาศักยภาพจากหน่วยงานภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคนเก่งจากทุกกลุ่มงานขององค์กร อย่างไรก็ตามการที่องค์กรสามารถปรับกระบวนการทำงานในทุกหน้าที่และทุกฝ่ายให้มีการประสานงานที่สอดคล้อง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคนเก่งรวมถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดการสร้างสรรค์คุณค่าสูงสุดได้ (Jones, 2007) ด้วยการสร้างความร่วมมือในการทำงาน อันเป็นสิ่งจำเป็นที่ส่งผลต่อการสนับสนุนความสามารถในการจัดการคนเก่งแบบเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพและกลมกลืนได้มาก (McShane and Glinow, 2007) จากข้อมูลข้างต้นที่กล่าวถึงมิติในการบริหารจัดการคนเก่ง 5 มิติหลักได้สอดคล้องกับสุกัญญา รัตมิตร์มโชติ (2554) ที่ได้อ้างอิงผลการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรชั้นนำทางด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4 องค์กร คือ The Association for Talent Development, Tower Watson, Mercer และ Success factors พบว่ากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่งที่ได้ถูกนำไปใช้ในองค์กร 5 อันดับแรกจะมีความหลากหลายกันไปเมื่อทำการเปรียบเทียบผลการสำรวจจะพบได้ว่ากิจกรรมใช้ในการบริหารจัดการคนเก่งในลำดับต้นๆ คือการพัฒนาคนเก่งในองค์กรทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงานที่มีศักยภาพสูงซึ่งเป็นกิจกรรมที่ได้การยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่งจากทั้งสี่องค์กรชั้นนำ

5. บทสรุป

จากกระแสโลกาภิวัตน์ที่เชื่อมโยงโลกสู่การต่อสู้แข่งขันอย่างรวดเร็วนี้ โลกธุรกิจจึงเกิดการขาดแคลนคนเก่งอันเป็นภาวะวิกฤตหนึ่งของประเทศไทยที่มีแรงงานจำนวนมากแต่ขาดแคลนแรงงานที่เป็นคนเก่ง นิยามของคำว่าคนเก่งในที่นี้จึงหมายถึง "คนที่เก่งที่สุดและคนที่สุดยอดที่สุดขององค์กร" ขณะที่ภูมิทัศน์ธุรกิจและอุตสาหกรรมโลกต้องใช้ความรวดเร็วการบริหารได้ขยายตัวล้นขีดข้อจำกัดขึ้นวิวัฒนาการทางสังคมจึงเป็นปัจจัยเพื่อการปรับเปลี่ยน สู่ยุคการพัฒนาความรู้ความสามารถ ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนามนุษย์ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ จึงเป็นทรัพยากรหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจให้สามารถดำรงอยู่ได้ ทั้งนี้วิวัฒนาการแนวคิดการจัดการคนเก่งมิได้เริ่มมีขึ้นแต่แนวคิดนี้ได้มีวิวัฒนาการมาแต่ดั้งเดิมแล้วในทศวรรษที่ผ่านมา กล่าวคือ แนวคิดการจัดการคนเก่งในทศวรรษที่ 50 จะมีการบริหารจัดการจะมีลักษณะตายตัวไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากลความเชื่อด้านการพัฒนาคนเก่งจึงได้ล้มเหลวลงในช่วงทศวรรษที่ 70 จนถึงช่วงทศวรรษที่ 80 บริษัททั้งหลายได้ใช้ วิธีลองผิดลองถูกกับกระบวนการผลิตสินค้า จึงทำให้เกิดปัญหาด้านค่าใช้จ่าย จึงมีการปลดพนักงาน ตลอดจนการลดจำนวนพนักงานที่ทำหน้าที่พัฒนาคนเก่งออกไป จนกระทั่งในช่วงทศวรรษที่ 90 องค์กรได้เริ่มเห็นคุณค่าของคนเก่ง ต่อมาในประเทศอเมริกาได้มีการกล่าวถึงแนวคิดกระแสหลักนี้อย่างถื่นหนาในปลายปี

ค.ศ. 1990 และต้นยุค ค.ศ. 2000 จากความเป็นมาของการจัดการคนเก่งตั้งแต่ทศวรรษที่ 50 จนถึงปัจจุบันข้อสังเกตหนึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดการคนเก่งได้มีพัฒนาการด้านการบริหารจัดการมาโดยตลอด จนกระทั่งในยุคปัจจุบันหลักการการบริหารจัดการคนเก่งได้พบองค์ประกอบ 5 ภารกิจหลักที่สำคัญคือ (1) การมีแผนกลยุทธ์โดยที่แผนกลยุทธ์การจัดการคนเก่งมี 3 ประการ ได้แก่ การยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรสร้างแผนกลยุทธ์ระยะยาวและความสอดคล้องของกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ (2) ระบบการสรรหาและคัดเลือก (3) การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาคนเก่ง (4) การวิเคราะห์แผนดำเนินงานและการรักษาคนเก่งโดยมีสารสนเทศของงานที่สำคัญ คือเอกสารพรรณนาลักษณะงาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน มาตรฐานการทำงาน และการประเมินค่างาน ทั้งนี้ยังรวมถึง วิธีการรักษาคนเก่งสามารถซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กรได้โดยปรากฏอยู่รูปแบบต่างๆ เช่น ลดอัตราการลาออก ป้องกันการขาดแคลนคนเก่ง และ (5) การสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างคนเก่ง และจาก 5 ภารกิจหลักในการบริหารจัดการคนเก่ง องค์กรในเศรษฐกิจยุคใหม่ต้องมีแนวทางการบริหารคนเก่งอันเป็นหน้าที่ของนักบริหารที่ควรวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาคนเก่งให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

- กฤติพงศ์ เดชส่งจรัส. (2555). *Talent Management ตอนที่ 8 การบริหารคนเก่งที่จะมาแทน*. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2557, จาก <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/485112>.
- ไกรสิงห์ จินตนา. (2557). *Talent Management (การบริหารจัดการคนเก่ง)*. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2558, จาก https://www.academia.edu/6365400/TALENT_MANAGEMENT.

- จีระ หงส์ลดารมภ์. (2550). การจัดการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- ชลิตา นภาพิพัฒน์. (2553). "การจัดการคนเก่งในศตวรรษที่ 21 (Talent Management for the Twenty-first Century)". จุลสารสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. 57(3): 1-10.
- เด่นพงษ์ พลละคร. (2551). การนำความรู้ทางทฤษฎีการบริหารบุคคลไปใช้ปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ธเนศ ยุคินตวนิชชัย. (2552). "การจัดการคนเก่งขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคอีสานเหนือตอนบน". วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 28(1): 7-15.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ
- พรรัตน์ แสงหาญ. (2556). "การดำรงรักษาคนเก่งในองค์กร". วารสารนักบริหาร. 33(3): 33-38.
- พัลลภา เอี่ยมสอาด. (2552). การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร. ภาคนิพนธ์การศึกษาดามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- สุกัญญา มกฏอรุณี. (2551). *Talent Management* กับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในงานห้องสมุด. กรุงเทพฯ: โคมทัศน์.
- สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. (2554). พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย *Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุดาร์ตน์ โยธาภิบาล. (2557). สิงคโปร์กับสงครามการแย่งชิงคนเก่งทั่วโลกสู่ "ศูนย์กลางคนเก่ง สิงคโปร์": บทเรียนและความท้าทายสู่แนวทางสร้าง "ศูนย์กลางคนเก่งภาครัฐไทย" ในบริบทอาเซียน. รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุนันทา เลहनันท์. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ธนการพิมพ์.
- Beechler, Schon and Woodward, Ian. (2009). "The global war for talent". *Journal of International Management*. (15): 273-285.
- Boston Consulting Group and World Federation of People Management Association. (2012). *Creating people advantages 2012*. [online]. Retrieved on August 5, 2013, from http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf.
- Bratton, J. and Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Hampshire: Macmillan.
- Chuai, X. (2008). *Is talent management just old wine in new bottles?: the case of multinational corporations in Beijing*. Doctor Dissertation. [online]. Retrieved on July 4, 2013, from <http://tees.openrepository.com/tees/handle/10149/112660>.
- Goffee, R., Jones, G., and Mundt, T. (2007). "Leading clever people". *Harvard Business Review*. 85(3): 72-79.

- Jones, Gareth R. (2007). *Organizational theory, design, and change*. N.P.: Pearson International Edition.
- McShane, Steven L. and Gilnow, Mary Ann Von. (2007). *Organizational Behavior (Essentials)*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2011). "The big idea: Creating shared value-how to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth". *Harvard Business Review*. 89(1): 1-17.
- Samuel, M. and Chipunza, C. (2009). "Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea". *Journal of Business Management*. 3(8): 410-415.
- Schweyer A. (2004). *The Talent Management: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Canada: Wiley.
- Somaya, D., Williamson, I., and Lorinkova, N. (2008). "Gone but not lost: The different performance impacts of employee mobility between cooperators versus competitors". *Academy of Management Journal*. 51(1): 936-953.
- Srivastava, P., and Bhatnagar, J. (2008). "Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: Case of Motorola India MDB". *Industrial and Commercial Training*. 40(5): 253-260.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A., and Lake, D. (2006). "Human resource competencies: An empirical assessment". *Human Resource Management*. 34(4): 473-495.
- Waheed, S., Zaim, A., and Zaim, H. (2012). "Talent management in four stages". *The USV Annals of Economics and Public Administration*. 1(15): 130-137.

