

การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ : ปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

An Optimal Strategic Talent Management: Key Success Factors for Sustainable Competitive Advantage

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (Arunrung Auareesuksakun)*

ธีระวัฒน์ จันทิก (Thirawat Chuntuk)**

บทคัดย่อ

องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา องค์กรต่างๆ มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในตลาดจึงต้องมีการปรับตัว “การบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง” หรือ “การบริหารจัดการคนเก่ง” จึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญสำหรับการแข่งขันขององค์กรต่างๆ เมื่อสรรหามานักวิชาการคนเก่งเข้ามาในองค์กรแล้ว องค์กรต้องบริหารจัดการเพื่อให้คนเก่งอยู่กับองค์กรและทำงานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนบทความนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อเสนอแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ และ 2) เพื่อเสนอกรอบแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำองค์กรมุ่งสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำที่มีความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันในประเทศไทย และในต่างประเทศ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: 1. การบริหารจัดการคนเก่ง 2. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Abstract

At present, organizations have exposed to fast and continuously changing environment. Organizations who have intention to be leaders in the market should adapt themselves accordingly. “Talent Management” is an important tool for organizations’ competition. Once recruitment completed, talent management should bring the result of employee’s commitment and retention and facilitate organization to operate and establish the sustainable competitive advantage. This article aims to 1) introduce concepts, theories, and research of “Strategic Talent Management” and 2) the proposed framework of strategic talent management system in organization in order to be the leading organization with capability and potentiality to compete in Thailand and in other countries for building sustainable comparative

* สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร Email: pantip_aua@hotmail.com
Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University, Email: pantip_aua@hotmail.com

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
Asst. Prof. Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University, Email: thirawat@ms.su.ac.th

advantage.

Keywords: 1. Strategic Talent Management 2. Competitive Advantage

บทนำ

องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา รวมถึงการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น องค์กรต่าง ๆ เริ่มเผชิญปัญหาสถานการณ์การรับพนักงานที่มีแนวโน้มจะเป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูง หรือ “คนเก่ง” จะมีการแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้น ความไม่สมดุลของความต้องการพนักงานคนเก่งและพนักงานคนเก่งในตลาดแรงงาน (Demand & Supply Imbalance) ส่งผลให้เกิดการแข่งขันแย่งชิงคนเก่ง (Yusuf and Akram, 2013, p. 215) จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าบริษัททั่วโลกกว่า 40 บริษัทที่ทำการศึกษา ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการที่จะเติมเต็มตำแหน่งที่เป็นยุทธศาสตร์ในองค์กร (David and Kamel, 2009, p. 305) ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในตลาดจึงต้องมีการปรับตัวในหลาย ๆ ด้าน เพื่อรองรับการแข่งขัน เช่น การสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่งจากภายนอก และภายในองค์กร การเพิ่มศักยภาพเชิงนวัตกรรมและการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีวิทยาการก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพมาใช้ในองค์กร นอกจากนี้ องค์กรต้องมีความพยายามในการสร้างองค์การให้มี “ภาพลักษณ์ที่ดี” (Employer Branding) (Dmitry and Elena, 2011, pp. 86-87) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความท้าทาย ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถสร้าง ดำรงรักษา การวางตำแหน่งองค์กรในฐานะที่มีภาพลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง และมีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) เนื่องจากภาพลักษณ์ที่ดีจะทำให้บริษัทสามารถดึงดูด สรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับองค์กรเอง รวมถึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความสามารถสูงหรือคนเก่ง (Talent) ขององค์กร ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร เมื่อสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้ามาในองค์กรแล้ว ต้องพัฒนาบุคลากร ต้องสร้างความผูกพันให้เกิดกับองค์กร และต้องรักษาบุคลากรดังกล่าวให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ

ศักยภาพของบุคลากรไม่ใช่สิ่งที่หาได้ยากในองค์กร แต่การที่จะดึงศักยภาพในตัวบุคคลให้แสดงทักษะและความสามารถได้อย่างเต็มที่นั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลาย ๆ ประการ เช่น สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีได้ส่งเสริมให้เกิดการยกย่อง หรือยอมรับในศักยภาพที่มีอยู่ของคนเก่งในองค์กร ขาดความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม ผลตอบแทนไม่จูงใจ ดังนั้น องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่งได้นั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและต้องมีความเข้าใจถึงจิตวิญญาณของบุคคลดังกล่าว องค์กรสามารถหลอมรวมความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร ดังนั้นการปฏิบัติงานจึงต้องส่งเสริมกันและกันให้บริษัทสามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานได้ สิ่งที่สำคัญคือการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูงหรือคนเก่งจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ จนถึงพนักงานที่เข้าใหม่ในการหล่อหลอมและสร้างค่านิยมร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความแตกต่างทางด้านความต้องการของพนักงานภายในองค์กร ในการค้นหาว่าวิธีการใดจะเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนาคนเก่งในองค์กรนั้น ในแต่ละ

องค์การมีแนวคิดแตกต่างกันออกไป ในการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร และปฏิบัติงานเพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Yalcin et al., 2012, p. 342)

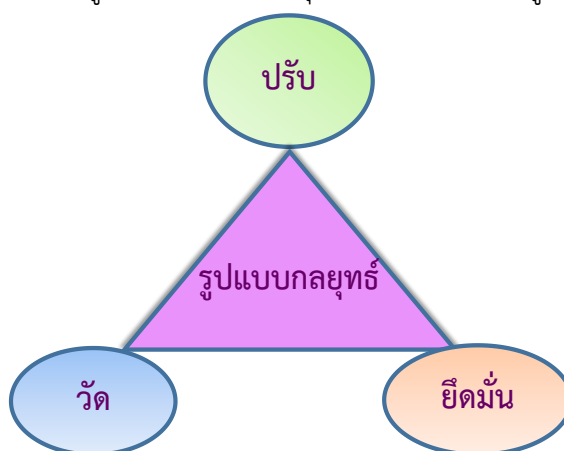
ทุกองค์การต้องการ คนดี คนเก่งมาร่วมงาน เนื่องจากการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Management) ช่วยส่งเสริมให้กลยุทธ์การแข่งขันหรือกลยุทธ์ธุรกิจ (Competitive or Business Strategy) ของ้องค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความรัก ความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงาน (Employee Engagement) จึงกลายเป็นกระแสหลักของงานบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน (Jyotsna, 2007, p. 641) อย่างไรก็ตาม (Rani and Joshi, 2012, pp. 20-21) บาง้องค์การประสบปัญหาในเรื่องการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ หรือคนเก่ง ให้อยู่กับ้องค์การนานๆ (Retention) บุคลากรที่มีความสามารถจึงถูกดึงตัวไป เปื่องานที่ไม่ท้าทาย หรือต้องการความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วที่้องค์การไม่อาจตอบสนองได้ทันความต้องการ จึงเป็นสาเหตุให้พนักงานกลุ่มนี้ มีแนวโน้มเปลี่ยนงานบ่อยกว่าพนักงานทั่วไปหาก้องค์การต้องการให้คนกลุ่มคนเก่งเข้ามาร่วมงาน และอยู่กับ้องค์การอย่างยาวนาน ้องค์การจะต้องมีการวางแผนในการบริหารพนักงานกลุ่มคนเก่งเอาไว้ล่วงหน้าตั้งแต่ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกอย่างไรให้ได้คนดี คนเก่ง และเมื่อได้กลุ่มคนเก่งเข้ามาแล้ว จะต้องพัฒนาคนเก่งอย่างไรบ้าง ให้มีความรัก ความผูกพันกับ้องค์การ รวมไปถึงสิ่งที่สำคัญนั้นคือการรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ไว้ให้อยู่กับ้องค์การนาน ๆ นอกจากนี้ บทความได้นำเสนอกรอบแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำบริษัทมุ่งสู่ความเป็นบริษัทชั้นนำที่มีความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันในประเทศไทย และในต่างประเทศ รวมถึงมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง “คนเก่ง” (Talent Management Concept)

การบริหารจัดการคนเก่งเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับ้องค์การ เพื่อช่วยในการสรรหา การรักษา พัฒนา สร้างความผูกพันให้แก่บุคลากรคนเก่ง ให้อยู่กับ้องค์การ ซึ่งในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดของการบริหารจัดการคนเก่งในมุมมองต่างๆ กันสรุปได้ 4 แนวทางสำคัญดังนี้

แนวทางที่ 1 แนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ (Gubman, 1998) 1) การปรับให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงมีลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ้องค์การ (Align Your Talent to Your Business Strategy) ซึ่งสามารถทำได้โดยการแจ้งให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงทราบว่า้องค์การกำลังจะดำเนินไปในทิศทางใด และพวกเขาสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ 2) การทำให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงยึดมั่นต่อความพยายามเพื่อความสำเร็จ (Engage Your People in What are Trying to Achieve) โดยการแจ้งให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงเหล่านั้นทราบว่าพวกเขาจะต้องทำอะไรบ้างพร้อมทั้งให้เหตุผลว่าทำไมพวกเขาจึงควรทำเช่นนั้น 3) การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความสามารถสูงและให้ผลสะท้อนกลับ (Measure What Your Workforce is Trying to Do and Give Them Feedback About It) การวัดผลจะช่วยให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้าใจระดับผลการปฏิบัติงานของตนเอง และช่วยให้ทราบว่าจะสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้อย่างไร แนวคิดการ

จัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงทั้ง 3 ประการจะไม่เป็นขั้นตอนแต่จะเป็นในลักษณะของวงจร 3 ส่วนที่เชื่อมโยงกันโดยการจัดการขึ้นอยู่กับว่าจะเริ่มต้น ณ จุดใดในช่วงเวลานั้น (รูปที่ 1)

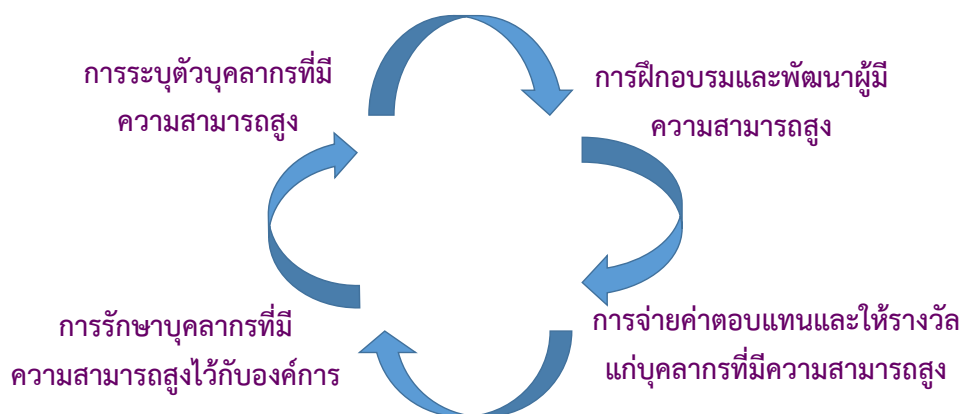


รูปที่ 1 : กรอบแนวคิดการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง
ที่มา : Gubman, 1998, p. 46

Gubman, 1998, p. 47 สำหรับหน้าที่ทางการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงนั้นเป็นหน้าที่ทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (ฐานิตา อ่วมฉิม และ มณฑา จำปาเหลือง, 2557, หน้า 274) เริ่มตั้งแต่ 1) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือการจัดพนักงานลงในแต่ละตำแหน่ง ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การวางแผนกำลังคน การจัดการความหลากหลาย การลดจำนวนพนักงาน การปลดพนักงาน และการเลิกจ้าง 2) การจัดองค์การ (Organizing) คือการจัดโครงสร้างงานโดยการระบุภาระงานแต่ละงาน การออกแบบงาน การจัดทีมงาน จัดรูปแบบหน่วยงาน การจัดโครงสร้างองค์การ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ และการสื่อสาร 3) การเรียนรู้ (Learning) คือการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน ได้แก่ การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การให้การศึกษาในสถานที่ทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง 4) การปฏิบัติงาน (Performing) คือการจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน การสอนงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ผลสะท้อนกลับ การมอบหมายหน้าที่พิเศษ และการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงาน 5) การให้รางวัล (Rewarding) คือการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้แก่ การจ่ายเงินเดือน การให้โบนัส การให้บำนาญ สวัสดิการด้านสุขภาพ สิทธิในการลาป่วย ลาหยุด สวัสดิการครอบครัว สิทธิในการซื้อหุ้นขององค์การ เป็นต้น

จากหน้าที่ทางการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงข้างต้นจะพบว่า หน้าที่ทางการจัดการมีความคล้ายคลึงกับการจัดการทรัพยากรบุคคลทั่วไป แต่สิ่งที่แตกต่างคือรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนที่จะมีลักษณะและวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องสร้างระบบเพื่อรองรับบุคลากรกลุ่มนี้ ซึ่งมีความแตกต่างจากคนทั่วไปทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ความต้องการและความ

คาดหวัง ดังนั้นการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งมีแนวทาง 4 ประการ ตามรูปที่ 2 ได้แก่ 1) การระบุตัวบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Identifying Talent) หมายถึงขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถหรือคนเก่ง ด้วยการประเมินศักยภาพของพนักงานตาม Competency Model ขององค์กรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถออกจากพนักงานคนอื่น ๆ 2) การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Developing Talent) เป็นขั้นตอนที่มุ่งไปที่การพัฒนา Competency และการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan) ของกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถสูง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเหล่านี้สำหรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต ร่วมกับการจัดทำ “แผนผู้สืบทอดตำแหน่ง” (Succession Planning) ของตำแหน่งที่สำคัญ (Key Position) ขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน 3) การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถสูง (Rewarding Talent) ซึ่งรวมถึงการลงทุนกับกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Pool) ขององค์กรอย่างเหมาะสม 4) การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กร คือการดำเนินกิจกรรมการสนับสนุนเพื่อรักษาและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงเหล่านี้ทุ่มเทและสร้างผลงานที่ดีเลิศให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ



รูปที่ 2: กระบวนการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Management Framework)

ที่มา : Gubman, 1998, p. 48

แนวทางที่ 2 การขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2554, หน้า 30-32) มีแนวทางดังนี้ 1) การค้นหาคนเก่งที่องค์กรต้องการพัฒนา (Identifying Talent) หมายถึงขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถหรือคนเก่ง ด้วยการประเมินศักยภาพของพนักงานตาม Competency Model ขององค์กรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถออกจากพนักงานคนอื่น ๆ 2) การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Developing Talent) เป็นขั้นตอนที่มุ่งไปที่การพัฒนา Competency และการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan) ของกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถสูง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเหล่านี้สำหรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคตร่วมกับการ

จัดทำ “แผนผู้สืบทอดตำแหน่ง” (Succession Planning) ของตำแหน่งที่สำคัญ (Key Position) ขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน 3) การประเมินผลบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Evaluation Talent) เป็นขั้นตอนของการประเมินผลงานและ Competency ของบุคลากรที่มีความสามารถสูง แต่ละบุคคลตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด เพื่อคัดเลือกเฉพาะบุคลากรที่มีความสามารถที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าวทุกด้านเพื่อไปเป็น “ผู้สืบทอดตำแหน่ง” ของตำแหน่งสำคัญที่กำหนดไว้ในแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ขององค์กรต่อไป 4) การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถสูง (Rewarding Talent) ซึ่งรวมไปถึงการลงทุนกับกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Pool) ขององค์กรอย่างเหมาะสม ด้วยการเลื่อนตำแหน่งให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงที่ผ่านเกณฑ์การประเมินตามขั้นตอนที่ 3 เพื่อรักษาและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงเหล่านี้ทุ่มเทและสร้างผลงานที่ดีเลิศให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ

แนวทางที่ 3 กระบวนการในการบริหารและพัฒนาคนเก่ง (อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์, 2550, หน้า 164-242) ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง ซึ่งจะต้องระบุให้ได้ว่าใครเป็นพนักงานคนเก่งบ้าง โดยลักษณะและรูปแบบการสรรหาพนักงานคนเก่งนั้นมี 2 ลักษณะที่สำคัญได้แก่ การสรรหาพนักงานคนเก่งจากภายนอกองค์กร และการสรรหาพนักงานคนเก่งจากภายในองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรจะเลือกใช้รูปแบบการสรรหาคัดเลือกพนักงานคนเก่งแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และการสรรหาคัดเลือกของแต่ละองค์กรที่ต่างกันไป ซึ่งเกณฑ์ในการสรรหาคัดเลือกจะพิจารณาจากการประเมินผลงานย้อนหลังบนพื้นฐานของการประเมินผลงานแบบผสมผสาน (Mixed Model) โดยวัดผลงานจากตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs-Key Performance Indicators) รวมถึงการนำขีดความสามารถ (Competency) มาใช้วัดผลงานที่เกิดขึ้นในเชิงของพฤติกรรม การแสดงออกว่ามีความถึ่มากน้อยในระดับใดบ้าง ซึ่งการวัด นอกจากนี่ยังมีการประเมินศักยภาพในการทำงาน และขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ขององค์กรประกอบด้วย รวมถึงการพิจารณาระดับการศึกษาประสบการณ์การทำงาน เพื่อระบุให้ได้ว่าใครเป็นพนักงานคนเก่งขององค์กรบ้าง 2) การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง ขั้นตอนการฝึกอบรมและการพัฒนาพัฒนาพนักงานคนเก่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญหลังจากที่องค์กรระบุได้ว่าใครคือพนักงานที่สมควรจะได้เป็นพนักงานคนเก่งมากที่สุด วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาคือการเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของพนักงานคนเก่งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาจุดอ่อน (Area of Improvement) ที่ควรปรับปรุงของพนักงานคนเก่งแต่ละบุคคล การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระยสั้น หากต้องการให้ผู้เรียนได้รับความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และแรงจูงใจในการนำสิ่งที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ต่อไปนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา (Development) โดยหาวิธีการที่จะพัฒนาเพื่อฝึกฝนและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมให้มีนิสัยและพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างต่อเนื่อง เป็นนิสัยถาวรที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ การพัฒนาที่เป็นเครื่องมือที่จะช่วยทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว ผู้บังคับบัญชาต้องเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาอย่างเหมาะสม เช่น การสอนงาน (Coaching) การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงานที่มีคุณค่า (Job Enrichment) และมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น (Job Enlargement) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เป็นต้น 3) การจูงใจและรักษาคนเก่ง พนักงานที่เป็นพนักงานคนเก่งในองค์กรนั้นสามารถเรียนรู้งานได้เร็วกว่าพนักงานคนอื่น ๆ ประมาณ 2-6 เท่า และเมื่อเรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายในองค์กรหมดแล้ว ประเด็นที่องค์กรต่าง ๆ กังวลหรือ ปัญหาการลาออกของพนักงานคน

เก่ง เนื่องจากองค์การไม่สามารถจูงใจรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าเหล่านี้ไว้ได้ พนักงานคนเก่งเริ่มรู้สึกเบื่อกับงานที่รับผิดชอบอยู่ และจะไม่อยู่นิ่ง จะแสวงหาองค์การใหม่เพื่อสร้างโอกาสในการเพิ่มมูลค่างานให้มากขึ้น และหากหัวหน้างานต้องการจูงใจรักษาพนักงานคนเก่งไว้ให้ได้ แนวคิดเรื่องการสร้างความผูกพันยึดมั่นต่อเป้าหมายในการทำงาน (Employee Engagement) จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารจัดการคนเก่งและคนดี เพื่อจูงใจและรักษาพนักงานคนเก่งไว้กับองค์การ เครื่องมือและระบบที่นำมาใช้ในการจูงใจและรักษาคนเก่งประกอบไปด้วยเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญได้แก่ การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) การออกแบบผังความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และการยอมรับและยกย่อง (Recognition) 4) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) เป็นเครื่องมือในการทำให้พนักงานคนเก่งตัดสินใจที่จะอยู่หรือลาออกจากองค์การ ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนต้องมีความยุติธรรมเหมาะสมและสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกหรือคู่แข่งได้ ซึ่งค่าตอบแทนจะหมายถึง เงินเดือน สวัสดิการและรางวัลที่ให้กับพนักงาน ทั้งที่เป็นตัวเงิน (Tangible) และที่ไม่เป็นตัวเงิน (Intangible) การจ่ายค่าตอบแทนจึงเป็นปัจจัยที่ดึงดูด (Attract) ให้พนักงานคนเก่งเข้าร่วมงานกับองค์การ และเป็นปัจจัยที่จูงใจและรักษาให้พนักงานคนเก่งอยู่กับองค์การต่อไป (Motivate and Retain) องค์การจึงมีความจำเป็นต้องสำรวจ วิเคราะห์ ออกแบบ และสรุปรูปแบบแนวทางในการบริหารค่าตอบแทนโดยจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานคนเก่งสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกได้ ค่าตอบแทนจ่ายเพื่อให้พนักงานทุ่มเท ตั้งใจ สร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์การ จะต้องพิจารณาถึงการเรียนรู้ การปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทนนั้น สามารถเชื่อมโยงตอบสนองต่อเป้าหมายและความคาดหวังขององค์การได้

แนวทางที่ 4 กระบวนการในการบริหารและพัฒนาคนเก่ง David and Kamel, (2009, pp. 307-308) ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก 1) การระบุและการกำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญ หรืองานที่มีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์การอย่างเป็นระบบ (Identification of High Potential and High Performing Employees) ซึ่งจะมีส่วนช่วยหลาย ๆ ด้านในการทำให้องค์การมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน 2) การพัฒนาของกลุ่มของผู้มีศักยภาพและผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่มีบทบาทและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (The Development of the Organization's Talent Pool) รวมการพัฒนาสถาปัตยกรรมในการการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่างที่จะช่วยสนับสนุนในการเติมเต็มตำแหน่งเหล่านี้ด้วยบุคลากรที่มีความสามารถ 3) การทำให้แน่ใจว่ากลุ่มของผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงเหล่านี้มีความผูกพันอย่างต่อเนื่องกับองค์การ (The Continued Commitment to the Organization)

กรอบแนวคิดทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร (Resource-Based View of the Firm: RBV)

ทฤษฎีที่มีสมมติฐานว่าองค์การจะประสบความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและสามารถก่อให้เกิดความยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) จะถูกกำหนดจากทรัพยากรภายใน โดยอธิบายถึง “**ทรัพยากรภายใน**” ซึ่งหมายถึง เงินทุน บุคลากร ความสามารถ ความรู้ ความมีชื่อเสียง และกลยุทธ์ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้เปรียบเสมือนความสามารถทางกลยุทธ์ขององค์การที่มีส่วนสำคัญ ในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ทรัพยากรภายในขององค์การที่จะทำ

องค์การมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ดังนี้ (Barney ,1991) 1) ความมีคุณค่า (Valuable Resources) ทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจ และการแข่งขันอย่างแท้จริง เป็นทรัพยากรที่สร้างโอกาส และลดอุปสรรคขององค์การ 2) การหาได้ยาก (Rare Resource) คือ องค์การเป็นผู้ได้เปรียบที่มีทรัพยากรซึ่งคู่แข่งในอุตสาหกรรมไม่มี ผู้ที่ครอบครองทรัพยากรที่หาได้ยากจะเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบ 3) ต้นทุนลอกเลียนแบบสูง (Imperfectly Imitable Resources) คือ ต้นทุนการลอกเลียนแบบที่สูง เป็นผลทำให้บริษัทอื่นไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยง่าย ถึงแม้ว่าองค์การจะเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก พร้อมด้วยทรัพยากรที่หาได้ยากแต่ถ้าคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น 4) การทดแทนไม่ได้ (Non-Substitutable) คือ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะต้องไม่มีความสามารถเทียบเคียงทางกลยุทธ์ทดแทนได้ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ประเภทของทรัพยากรตามทฤษฎีพื้นฐานทรัพยากร ที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านทรัพยากร (Resources) และด้านความสามารถ (Capabilities) องค์ประกอบทั้งสองเป็นตัวกำหนดและสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน การบริหารคนเก่งเชิงกลยุทธ์จึงมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีพื้นฐานทรัพยากร ซึ่ง “ความสามารถ” ของบุคคลเป็นสิ่งที่มีความค่าหาได้ยาก ต้นทุนลอกเลียนแบบสูง และทดแทนไม่ได้ (Robert and Robert, 2006, p. 139) Barney, (1991) กล่าวว่าทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นทุนที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร ลดอัตราการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ เพื่อสร้างผลตอบแทนในระยะยาวและนำมาสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์การ

บ่อยครั้งที่พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์การไม่สามารถนำมาปฏิบัติให้บรรลุผลได้ เพราะขาดความพร้อมในปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ “คน” ดังนั้น “การบริหารคนเก่งเชิงกลยุทธ์” จึงเข้ามามีบทบาทและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Robert and Robert, 2006, pp. 141-142)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติของประชากรหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือองค์การต้องดูแลรักษาใช้งานและให้ประโยชน์แก่ทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ออกมาเข้าทำงานและหลังพ้นจากการทำงานซึ่งเป็นภารกิจขององค์การ ดังนั้นหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์(HRM) ในองค์การประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Strategy) การวางแผนกำลังคน หรือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์(HR Planning) การสรรหาคัดเลือกบรรจุแต่งตั้งบุคลากร (Recruitment, Selection and Placement)การฝึกอบรมและการพัฒนา(Human Resource Training and Development) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance Appraisal) การบริหารค่าตอบแทนสวัสดิการและผลประโยชน์ (Compensation, Benefit and Service) การดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) การดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health) การส่งเสริมเรื่องแรงงานสัมพันธ์

(Labour Relation) และการรับผิดชอบดูแลระบบข้อมูลการตรวจสอบ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (วิจัย
โกล์วอร์ธจินดา, 2547, หน้า 9-10).

ความหมายของ “บุคลากรที่มีความสามารถสูง หรือ คนเก่ง” และ “การบริหารจัดการคนเก่ง”

“ความเก่ง (Talent)” เป็นความถนัดพิเศษความสามารถพิเศษ ความถูกต้องแม่นยำซึ่งอยู่ในตัวบุคคล (Concise Oxford Dictionary) ดังนั้น “คนเก่ง (Talent)” จึงเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ แรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนที่มุ่งความสำเร็จ ความสามารถในการปรับตัว แรงจูงใจภายในตัวบุคคล ความเชื่อและภาวะความเป็นผู้นำ ความสามารถเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบภายในตัวบุคคลที่ไม่สามารถที่จะวัดออกมาได้อย่างชัดเจน (Kaye and Andy, 2007, p. 22) บุคลากรที่มีความสามารถสูงจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์แบบซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมและเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติโดยไม่ใช้ความพยายามใด ๆ (Lunn, 1992) และเป็นผู้ซึ่งถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยจะมีความคิดสร้างสรรค์ และต้องการเติบโตไม่ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงจึงเป็นกระบวนการจากความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้มีความสามารถสูง (Robertson and Abby, 2003) “คนเก่ง (Talent)” คือ บุคคลที่มีทักษะ (Skills) และความมุ่งมั่นตั้งใจ (Wills) ในการทำงานสูง และสามารถสร้างผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) ที่ดีเลิศได้ด้วยตนเอง รวมทั้งเป็นผู้ที่มีศักยภาพส่วนตัว (Potential) ซึ่งองค์การสามารถพัฒนาให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554, หน้า 10)

ขณะที่ “การบริหารจัดการคนเก่ง” ว่าเป็นกิจกรรมและกระบวนการที่เกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญอย่างเป็นระบบซึ่งจะมีส่วนช่วยหลาย ๆ ด้านในการทำให้องค์การมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การพัฒนากลุ่มของผู้มีศักยภาพและผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่มีบทบาทและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง และการพัฒนาสถาปัตยกรรมในการการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่างที่จะช่วยสนับสนุนในการเติมเต็มตำแหน่งเหล่านี้ด้วยบุคลากรที่มีความสามารถและทำให้แน่ใจว่าผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้มีความผูกพันอย่างต่อเนื่องกับองค์กร (David and Kamel, 2009, p. 305) “การบริหารจัดการคนเก่ง” เป็นกระบวนการวิเคราะห์ และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (Sourcing) กลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selecting) การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและ สามารถทำงานได้ มีประสิทธิภาพสูงสุด (Schweyer, 2004) “การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ระบบย่อยที่สำคัญของระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อพัฒนาสินทรัพย์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถในการสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการเติบโตขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (Rani and Joshi, 2012, p. 20)

ความสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่ง

ในการบริหารงานขององค์กรทุกองค์การที่มุ่งแสวงหาผลกำไรจากการประกอบการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม ผลการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องมีระบบของการบริหารจัดการทั้งตัว

ระบบงานและการบริหารคนที่ดีเพื่อหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่มุ่งสู่เป้าหมาย คือความสำเร็จขององค์กรที่มีความยั่งยืน จากเป้าหมายดังกล่าวทุกองค์การจึงมีความต้องการ คนดี คนเก่งเข้ามาร่วมงาน ดังนั้น การบริหารจัดการคนเก่ง เป็นงานที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน และกลุ่มคนภายในองค์กร จึงเป็นงานด้านบริหารที่สำคัญของผู้บริหาร และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (Douglas and Jay, 2007, p.1) ในการที่จะบริหารจัดการคนเก่งให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ เริ่มตั้งแต่การสรรหาพนักงานคนเก่งเข้ามาในองค์กร การฝึกอบรม พัฒนาพนักงานคนเก่ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะดึงความสามารถของพนักงานคนเก่งมาใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการระบบการประเมินผลที่ดี รวมถึงการให้รางวัลที่จูงใจ เพื่อที่จะรักษาพนักงานคนเก่งให้อยู่กับองค์กร

งานวิจัยในอดีตยืนยันว่าการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง หรือ คนเก่ง มาประยุกต์ใช้ในองค์กรช่วยในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในเรื่องการสรรหาพนักงานและการคงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ และการเพิ่มความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Jyotsna, 2007, p. 641) และผลลัพธ์เหล่านี้ส่งผลต่อเนื่องถึงควมมีประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีขององค์กร (Julia and Evelina, 2008, p. 743)

หากองค์กรต้องการให้คนกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้ามาร่วมงานและอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน องค์กรจะต้องมีการวางแผนในการบริหารพนักงาน กลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถสูง เอาไว้ล่วงหน้า ตั้งแต่ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกอย่างไรให้ได้คนดี คนเก่ง และเมื่อได้พนักงานคนเก่งเข้ามาร่วมงานแล้ว พนักงานคนเก่งจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างไรบ้าง รวมไปถึงสิ่งที่สำคัญนั่นคือ การทำอย่างไรจึงจะรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ไว้ได้ จึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร ซึ่งจะต้องวางแผน กำหนดกลยุทธ์ และทิศทางในการบริหารคนเก่ง ทำอย่างไรจะให้กลุ่มของคนเก่งมีความผูกพันกับองค์กร การสร้างยุทธศาสตร์ในการรักษาคนเก่ง และสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) จำเป็นต้องมีความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องค่านิยมร่วม วัฒนธรรมที่หล่อหลอมและกำหนดพฤติกรรมของพนักงานคนเก่ง รวมถึงการสร้างให้เกิดพันธะด้านจิตใจ ที่เรียกว่า “engagement” ระหว่างกลุ่มคนเก่งในองค์กรกับองค์กร ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์เป้าหมายและวัฒนธรรมองค์กร (David and Kamel, 2009, p. 306)

สรุปได้ว่า ความจำเป็นที่ส่งผลให้องค์กรต้องหันมาพิจารณาในเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง เกิดจาก (1) การแข่งขันในด้านการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพ มีความรุนแรง (2) ความจำเป็นในการบริหารค่าใช้จ่ายในการสรรหา พัฒนา บุคลากร อย่างมีประสิทธิภาพ (3) การรักษาองค์ความรู้ของบุคคล และองค์กร (4) ลดผลกระทบทางจิตวิทยาที่มีต่อองค์กร ทีมงาน ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพได้ลาออกไป (5) เพื่อรักษาเสถียรภาพทางธุรกิจ และการดำเนินงาน (6) เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพอย่างเป็นระบบ (7) เพื่อเสริมแผนการทดแทนตำแหน่งงาน (8) เพื่อให้ผลตอบแทนในลักษณะสิ่งจูงใจที่นอกเหนือจากตัวเงิน (Emotional Rewards)

สาเหตุของการแยกกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งออกจากกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ของการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์เป็นกิจกรรม และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่งที่สำคัญหลัก ๆ อย่างเป็นระบบ ที่จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาคนกลุ่มของคนเก่ง (Talent Pool) ของพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงานสูง และจัดสรร

ตำแหน่งงานให้ตรงตามหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงาน รวมถึงการพัฒนา การออกแบบการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่าง เพื่อที่จะสนับสนุนการจัดสรรตำแหน่งงานเหล่านี้ให้ตรงตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และตรงตามความรู้ความสามารถ เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานจะมีความผูกพันอยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

เมื่อมีการอธิบายและจำแนกขอบเขตของการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นงานที่สำคัญในการพัฒนารอบแนวคิดและขอบเขต เพื่อใช้อ้างอิงสำหรับนักวิจัยทางการศึกษา และนำไปปฏิบัติ สำหรับใช้ในการพัฒนางานวิจัยในสาขานี้ต่อไป นอกจากนี้ยังช่วยในการจำแนกความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์จากการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ซึ่ง “การบริหารทรัพยากรบุคคล” จะเน้นที่พนักงานทุกคนในองค์กร ขณะที่การบริหารจัดการคนเก่งจะเน้นที่พนักงานที่มีศักยภาพสูงซึ่งอยู่ในกลุ่มของคนเก่งซึ่งจะถูกพัฒนาให้อยู่ในตำแหน่งของ ตำแหน่งงานหลักในองค์กรที่ต้องการพนักงานที่มีศักยภาพหลาย ๆ ด้าน มารวมกัน (Pivotal Talent Positions) ซึ่งจากการจำแนกคำจำกัดความให้ชัดเจนดังกล่าวซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา และการพัฒนาทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Talent Management) ซึ่งอธิบายให้เห็นภาพรวมของความแตกต่างและสิ่งที่เชื่อมโยงกันระหว่างแนวทางการศึกษาดังกล่าว (David and Kamel, 2009, p. 307)

อย่างไรก็ตาม การพัฒนากลุ่มของคนเก่ง 1) องค์กรจะต้องมีการพัฒนาพนักงานจากภายในและสรรหาจากภายนอกเพื่อที่จะมาเติมเต็มกลุ่มของคนเก่ง ซึ่งการจัดการดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนองค์กรในการบริหารจัดการความเสี่ยงจากการที่สรรหาพนักงานได้ไม่ตรงตามทักษะความสามารถ รวมถึงปัญหาบุคลากรเกินความต้องการขององค์กร (Oversupply) ซึ่งเป็นการสูญเสียทรัพยากร นอกจากนี้ยังช่วยสนับสนุนให้องค์กรสรรหาพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการได้ทันเวลา 2) องค์กรต้องมีการพัฒนาคนเก่งในขอบเขตที่กว้างมากกว่าการสรรหาพนักงานเฉพาะบุคคลเพื่อสืบทอดตำแหน่งที่ต้องการ ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถในเชิงกว้าง (Broader Competencies) ซึ่งสามารถเติมเต็มตำแหน่งงานหลาย ๆ ตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกัน

แนวทางการแก้ปัญหาการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร

แนวทางการแก้ปัญหา หรือการเตรียมความพร้อมเพื่อให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 1) องค์กรต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ 2) ดึงดูดคนให้มาสมัครงานและดำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กรดังนั้นในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถสูงจึงใช้วิธีการวัดผลการปฏิบัติงานในอดีตของพนักงานโดยพิจารณาผลงานย้อนหลังจากแบบฟอร์มการประเมินผลงานโดยเฉลี่ย 2-3 ปี ว่าผลงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร และการประเมินศักยภาพของพนักงานพิจารณาจากขีดความสามารถของตำแหน่งงานในระดับสูงมาใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาศักยภาพของพนักงานแต่ละคน นอกจากนี้บางองค์กรอาจใช้ปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาประกอบการพิจารณา อาทิ ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร ระดับตำแหน่งงานประเภทงาน ความสามารถในการ ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นต้น 3) การจัดการกับการคาดหวังในการปฏิบัติงานของคนเก่งในองค์กร 4) ผลตอบแทนและรางวัล (Intrinsic and Extrinsic Rewards) (Walter et al., 2010, pp. 109-110) ซึ่งรางวัลภายใน เกี่ยวข้องกับจิตวิทยาเชิงบวกภายในตัวบุคคลที่มาพร้อม

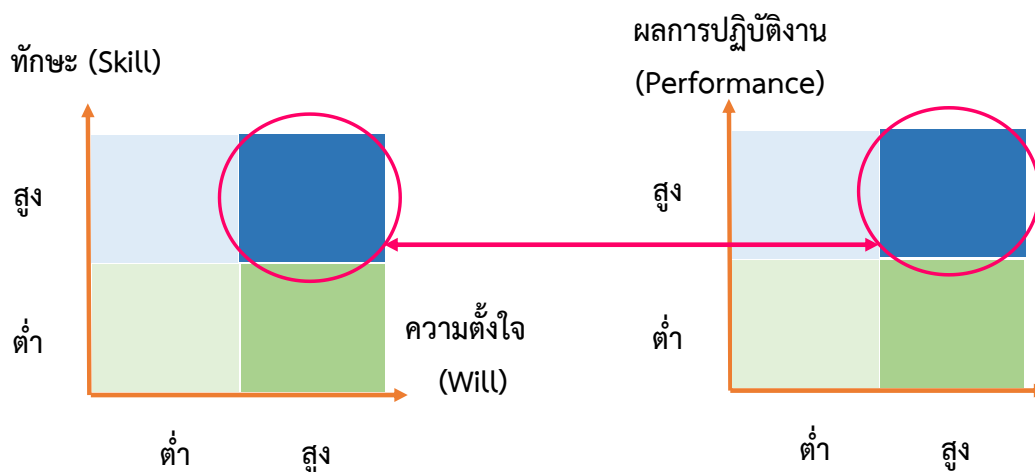
กับความรู้สึกของความรัก มีพลัง และมีความกระตือรือร้นรางวัลภายในเป็นแนวคิดของความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเชิงบวก งานวิจัยส่วนใหญ่ที่สนับสนุนแรงจูงใจภายในจะให้ความสำคัญกับการให้รางวัลภายในซึ่งมี 4 ประเภท ได้แก่ การได้รับประสบการณ์ที่มีคุณค่า ทางเลือก ความก้าวหน้า และความสามารถ ดังนั้นรางวัลภายในจึงช่วยสร้างและคงไว้ซึ่งการให้อำนาจแก่พนักงานในองค์กร การสร้างรางวัลภายใน งานวิจัยเน้นที่การสร้างแรงจูงใจภายใน 3 ปัจจัย ได้แก่ ความภาคภูมิใจในองค์กร การได้รับความสนับสนุนจากผู้จัดการ และการรับรู้แนวทางการบริหารจัดการด้านการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ สำหรับรางวัลภายนอก ได้แก่ค่าตอบแทน ซึ่งค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญแต่ไม่ใช่ปัจจัยหลักในการจูงใจพนักงาน และค่าตอบแทนอาจไม่ได้สิ้นสุดที่ตัวเงินเสมอไป ดังนั้น นอกจากการขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส การให้เบี้ยขยันแล้วนายจ้างยังสามารถให้ค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงินเพื่อจูงใจพนักงานได้เช่นกัน อาทิ สิทธิพิเศษต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มวันลาพิเศษ หรือรางวัลพิเศษที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Walter et al., 2010, pp. 109-110)

การเสนอกรอบแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

เมื่อนำแนวคิดการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง หรือ คนเก่ง มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจองค์กรต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรต้องมีการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงกำลังคน มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสดีกอบรมและพัฒนา มีแนวทางในการสรรหาบุคลากรซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ โดยกำหนดแนวทางการคัดเลือกให้เหมาะสมกับองค์กร โดยคำนึงถึงความสามารถหลักขององค์กร (Corporate Core Competency) เป็นปัจจัยในการคัดเลือกเบื้องต้น การพัฒนาฝึกอบรมหลักสูตรที่มีความสำคัญ ๆ ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวถูกกำหนดโดยความต้องการของพนักงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานในองค์กรมีความสามารถและศักยภาพในเรื่องที่สำคัญและมีความจำเป็น พร้อมที่จะเติบโตกับองค์กรในฐานะเป็นองค์กรชั้นนำ (Leading Company) และเป็น “องค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดี” (Employer Branding) เป็นองค์กรที่น่าสนใจเข้าร่วมงานด้วย และมีความสามารถเหนือคู่แข่งขั้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งในทางปฏิบัติมีแนวทาง 6 ประการ 1) **การทำความเข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ในองค์กร (Creating Talent Mindset)** เป็นการทำความเข้าใจเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุดที่ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และมีความเห็นตรงกันในเรื่อง ความจำเป็น วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประเด็นสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจ เช่น ความแตกต่างของพนักงาน ความเป็นพนักงานที่มีความโดดเด่น (Star Position) ในองค์กร คุณลักษณะของบุคลากรคนเก่งที่มีความแตกต่างกัน การพัฒนาความสามารถอันโดดเด่นเพื่อนำความสามารถนั้น แปรเปลี่ยนเป็นผลการดำเนินงานของพนักงานคนเก่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร 2) **การวางแผนการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Talent Management Planning)** มีวัตถุประสงค์ในการสร้างขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Capabilities) องค์กรต้องค้นหาขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นลำดับแรก โดยพิจารณาวิเคราะห์จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกซึ่งต้องตอบคำถามในหลาย ๆ ด้าน เช่น (1) ขีดความสามารถหลักขององค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และเป็นขีดความสามารถซึ่งยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้นั้น คืออะไร (2) สมรรถนะความสามารถหลัก (Corporate Core Competency) ขององค์กรที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจอยู่ใน

ปัจจุบันคืออะไร (3) องค์การต้องการขีดความสามารถอย่างไรบ้าง เพื่อสร้างความเจริญเติบโตในอนาคต (4) เพื่อให้้องค์การเป็นองค์กรชั้นนำและอยู่ในระดับเป็นผู้ชี้แนวโน้มในตลาดที่มีการแข่งขันแล้ว องค์การต้องมีความเป็นเลิศในด้านใดบ้าง 3) การค้นหาคนเก่งที่บริษัทต้องการพัฒนา (Identifying Talent) ประกอบด้วย 3.1 การสรรหา (Sourcing) การกลั่นกรอง (Screening) และการคัดเลือก (Selection) คนเก่งจากภายนอก เป็นการสรรหาและดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ (Potential Talent) ที่จะเป็บุคลากรที่มีความสามารถสูง หรือคนเก่ง เข้ามาร่วมงานกับบริษัท 3.2 การค้นหาคนเก่งจากภายใน ตามหลักการประเมินศักยภาพของพนักงาน (Competency Model) ขององค์การ เพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถออกจากพนักงานคนอื่น ๆ

การระบุว่าใครคือพนักงานที่มีความสามารถสูงของบริษัทนั้น จะเริ่มจากการวิเคราะห์ว่าบริษัทกำลังค้นหาพนักงานที่มีคุณสมบัติอย่างไร หรือต้องการพนักงานที่มีความสามารถสูงในด้านใด เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะของผู้มีความสามารถสูงที่้องค์การต้องการ ซึ่งโดยปกติจะเป็นพนักงานที่มีทักษะความชำนาญในเนื้องาน และมีความตั้งใจความทุ่มเทในงานสูง รวมถึงมีผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการพัฒนาอยู่ในระดับสูง (รูปที่ 3)



รูปที่ 3 : แผนภาพแสดงแนวทางการค้นหาคนเก่ง (Identifying Talent)

ที่มา : สุภัฏญญา รัศมีธรรมโชติ (2554: 11)

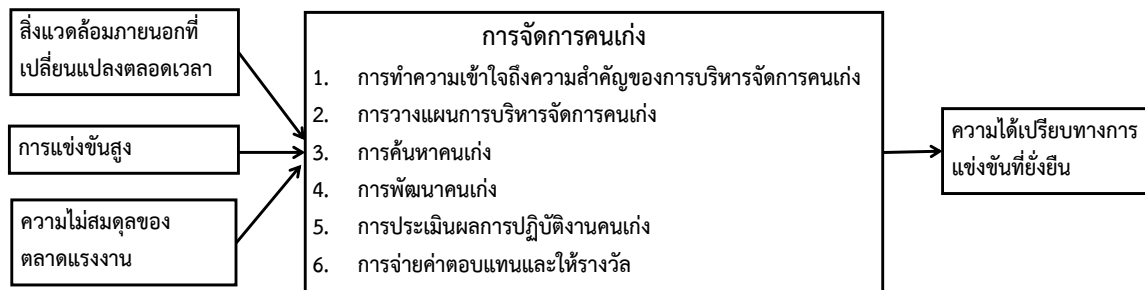
คุณสมบัติของพนักงานที่มีศักยภาพสูง ซึ่งเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น “พรสวรรค์” (Natural Gift) สภาพแวดล้อมด้านวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะงาน การสนับสนุนจากทีมงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงผลงานได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น พนักงานที่สามารถนำพรสวรรค์ของตนมาปรับใช้กับสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม และสามารถแสดงศักยภาพสูงสุดออกมาได้จึงถือว่าเป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การ นอกจากนี้ ้องค์การควรให้ความสำคัญกับการสร้างกลุ่มคนเก่ง (Building Talent Pool) ซึ่งเป็นการรวมตำแหน่งงานหลักใน้องค์การที่ต้องการพนักงานที่มีศักยภาพหลาย ๆ ด้าน มารวมกันการจัดสรรตำแหน่งงานซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ 4) การพัฒนาพนักงานคนเก่ง (Developing Talent) ้องค์การมีแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ้องค์การควรให้ความสำคัญกับ

การพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Functional Competency) และความสามารถในเชิงบริหารและการเป็นผู้นำ (Managerial Leadership Competency) โดยได้ดำเนินโครงการและหลักสูตรการพัฒนาในหลากหลายรูปแบบ จากการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ และจากการแบ่งปันและร่วมเรียนรู้ในกลุ่มพนักงานคนเก่ง (Talent Pool) ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานคนเก่งได้มีพัฒนาการในทุกมิติ ทั้งทางด้านสติปัญญา (IQ) ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความฉลาดทางจริยธรรม (MQ) และความสามารถในการฟันฝ่าปัญหาและอุปสรรค (AQ) เพื่อให้การพัฒนาพนักงานคนเก่งขององค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง หน่วยงานด้านบริหารงานบุคคลจึงได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อให้เป็นแนวทางดำเนินการที่ชัดเจนและเป็นระบบเพื่อพัฒนาพนักงานคนเก่ง โดยพนักงานมีโอกาสดำเนินการส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง ผ่านหลักสูตรที่จัดโดยองค์กร และหน่วยงานภายนอก กำหนดให้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่สำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น เช่น หลักสูตรด้านการบริหารจัดการ หลักสูตรด้านทักษะในเนื้องานด้านเทคนิคระดับสูง การเข้าร่วมสัมมนาหรือเข้าอบรมในต่างประเทศ การฝึกงานเฉพาะด้านในต่างประเทศ การพัฒนาบุคลากรยังครอบครัวคลุ่มถึง การโอนย้าย (Job Rotation) หรือสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้เรียนรู้งานในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับความเข้าใจงานในภาพรวมตลอดจนความสัมพันธ์ของงานในองค์กร นอกจากนี้ องค์กรควรมีการจัดทำสายความก้าวหน้าในงาน (Career development) และทำผังทดแทน (Succession Plan) โดยกำหนดสายความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของพนักงานที่เป็นคนเก่งแต่ละคนว่าจะใช้เวลาเท่าใดในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อที่จะก้าวไปยังตำแหน่งต่อไป ซึ่งการพิจารณาในหัวข้อนี้จะต้องสัมพันธ์กับการโอนย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ประกอบด้วย 5) **การประเมินผลพนักงานที่มีความสามารถสูง (Evaluation Talent)** เป็นขั้นตอนของการประเมินผลงานและศักยภาพ (Competency) ของบุคลากรที่มีความสามารถสูงแต่ละบุคคลตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด เพื่อคัดเลือกเฉพาะบุคลากรที่มีความสามารถที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าวทุกด้านเพื่อไปเป็น “ผู้สืบทอดตำแหน่ง” ของตำแหน่งสำคัญที่กำหนดไว้ในแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ขององค์กรต่อไป 6) **การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่พนักงานที่มีความสามารถสูง (Rewarding Talent)** การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่พนักงานที่มีความสามารถสูงนั้นเป็นสิ่งสำคัญบริษัทตระหนักถึงความสำคัญของพนักงานที่มีความสามารถสูงซึ่งเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการสร้างผลงานให้แก่บริษัทได้สูงกว่าพนักงานโดยทั่วไป การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลจึงมีความยุติธรรมอยู่บนหลักการของ (Key Performance Indicator : KPI) เพื่อรักษาและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่มีความสามารถสูงเหล่านี้ทุ่มเทและสร้างผลงานที่ดีเลิศให้แกบริษัทอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเป็นการสร้างความผูกพันและเป็นการรักษานักงานที่มีความสามารถสูงซึ่งเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าให้อยู่กับบริษัทไปนาน ๆ

นอกจากนี้ บริษัทควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนการให้รางวัลที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงินเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ (Emotional Rewards) เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่มีความท้าทาย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างผลงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้พนักงานที่มีความสามารถสูง ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

วิธีการเชิงเหตุ

ผลที่ได้



รูปที่ 4 กรอบแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

บทสรุป

องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา รวมถึงการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ความสามารถขององค์กรเป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากรในองค์กร ทุกองค์การจึงต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณค่า มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและเติบโตได้อย่างมั่นคงและมีความยั่งยืน องค์กรมีบุคลากรกลุ่มหนึ่งที่มีความสามารถสูง มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเรียกว่าบุคลากรที่มีความสามารถสูง หรือ คนเก่ง เนื่องจากบุคลากรที่มีความสามารถสูงมีจำกัด การบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงเชิงกลยุทธ์ จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในองค์กร เนื่องจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้ได้ครอบคลุมถึงคนกลุ่มนี้ได้ ผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนแนวทาง การบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง ซึ่งมีขั้นตอนและกระบวนการเริ่มจากองค์การต้องระบุว่าใครคือบุคลากรที่มีความสามารถสูงในองค์กร องค์กรมีการบริหารจัดการอย่างไร เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่มีความสามารถสูง และเพื่อที่จะรักษากลุ่มนี้ไว้ได้ องค์กรต้องมีความสามารถในการสรรหา การคัดเลือก การสร้างแรงจูงใจ การจัดการผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการให้ผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งจะเป็นวิธีการที่จะช่วยให้้องค์การสามารถรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กร และสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงจากภายนอกเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งจะเป็นการสร้างและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ นอกจากนี้ แนวทางหนึ่งในการที่้องค์การจะสามารถดึงดูดบุคลากรคนเก่งได้คือ การสร้างองค์การให้เป็น้องค์การในพื้นที่คนอยากเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ้องค์การ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของ้องค์การ จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะทำให้บุคลากรคนเก่งให้ความสำคัญ และมีความจริงใจกับการผสมผสานคุณค่าของตนเองกับ้องค์การ ดังนั้น การรับรู้ภาพลักษณ์ของ้องค์การจึงเป็นปัจจัยหนึ่งในการดึงดูดและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคนเก่งต้องการเข้าร่วมงานกับ้องค์การ การบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ทุก ๆ ้องค์การ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและนำแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงมา

ใช้อย่างจริงจัง เพื่อสร้างผลผลิต ผลตอบแทนที่ดี ขยายธุรกิจให้เจริญเติบโตเหนือคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง และมีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ บทความได้นำเสนอกรอบแนวคิดของการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืนทั้งในประเทศไทย และในต่างประเทศ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- เจษฎา นกน้อย. (2552). **แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐานิตา อ่วมฉิม และ มณฑา จำปาเหลือง. (2557). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 7 ฉบับที่ (3) : 272-284
- ประภัศร วรรณสถิตย์. (2550). **การบริหารจัดการคนเก่ง**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2547). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร.
- สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ. (2554). **พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรินท์ ซิตี้ จำกัด.
- อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์. (2550). **กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

ภาษาต่างประเทศ

- Barney, J.B. (1991). **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, 17(1), 99-120. Concise Oxford Dictionary, 12th Edition.
- David, G.C., & Kamel, M. (2009). **Strategic talent management: A review and research agenda**. Human Resource Management Review, 19, 304-313.
- Dmitry, K., & Elena, Z. (2011). **HRD practices and talent management in the companies with the employer brand**. European Journal of Training and Development, 36, 86-104
- Douglas, A. R. & Jay A. C. (2007). **Make Your Company a Talent Factory**. Harvard Business Review, (6) 1-10.
- Edward, E. L. (2008). **Talent: Making people your competitive advantage**. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

- Gubman, E.L. (1998). **The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results.** United States: The McGraw-Hill Companies.
- Julia, C.H., & Evelina, R. (2008). **Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations.** International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20 (7), 743-757.
- Jyotsna, B. (2007). **Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention.** Employee Relations, 29 (6), 640-663.
- Kaye, T., & Andy, P. (2007). **The Essential Guide to Managing Talent.** Britain: Kogan Page Publishers.
- Lance, A.B., & Dorothy, R.B. (2003). **The Talent Management Handbook.** McGraw Hill Professional.
- Lunn, T.R. (1992). **The Talent Factor.** London: Kogan Page.
- Rani, A. & Joshi, U. (2012). **A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies.** European Journal of Business and Management, 4(4), 20-28.
- Robert, E.L., & Robert, J.H. (2006). **Talent Management: A critical review.** Human Resource Management Review, (16), 139–154.
- Robertson, A., & Abby, G. (2003). **Managing Talented People.** Britain: Pearson Education Limited.
- Schweyer, A. (2004). **Talent Management System.** Canada: Wiley.
- Walter, G. T., Stephen, A. S., & Jonathan P. D., (2010). **Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards.** Journal of World Business, 45, 109-121.
- Yalcin, V., Pelin, V., & Abdullah, A. (2012). **The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment.** Social and Behavioral Sciences, 58, 340-349.
- Yusuf, S., & Akram, A. (2013). **Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf region.** Journal of World Business, Article in Press, 1-10.