

การพัฒนา และการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร กลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ

Developing and Retaining Talented People : The Important Mechanisms in Running to The Organization Achievement.

พสุธิดา ตันตราจิน (Pasutida Tantrajin)^{*}

ธีระวัฒน์ จันทิก (Thirawat Chantuk)^{**}

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการพัฒนาและการธำรงรักษาคนเก่ง (Talent) ในองค์กร ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า การพัฒนาคนเก่งเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลต่อการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (High Performance) ทั้งนี้ องค์กรยังทราบถึงความต้องการของคนเก่งว่ามีความต้องการการยอมรับ การยกย่องชมเชย และต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งการรักษาคนเก่งสามารถนำทฤษฎีแรงจูงใจจากนักคิดต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการคนเก่ง โดยเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้คนเก่งทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และเมื่องานประสบความสำเร็จก็ควรมีการยกย่องชมเชย และสร้างการยอมรับในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งถือว่า การพัฒนา การธำรงรักษาให้คนเก่งอยู่กับองค์กรได้นาน ย่อมเกิดประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กรและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จแบบยั่งยืนสืบไป

คำสำคัญ: การพัฒนา, การธำรงรักษา, คนเก่ง, องค์กรสู่ความสำเร็จ

Abstract

This article proposed to study talent development and retention that's the mechanism important to drive the company achievement. Theory and literature review found that talent development process should be continuous for effective work were interrelated and affected the high performance. The company is also aware of the needs of talent that have a need for recognition, praise and succeed in life. The talent retention can be motivated by

^{*} นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

E-mail: Pasutida_tan@hotmail.com

PhD students Doctor of Philosophy Program in Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University

^{**} ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Asst. Prof. Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University

motivation theoretical applied to managing talent. The focused on inspiration and encourage talent to work on assignments at full capacity. To achieve recognition and when the work is successful and should have been acceptance. And create a concrete recognition of the organization. Developing and Retaining the talent within the organization for a long time and will benefit the organization and achieved sustainable future.

Keywords: Development, Retention, Talent, Organization Achievement

บทนำ

เมื่อมองถึงกระแสของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคของระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) เทคโนโลยีการสื่อสารและทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ (OECD, 1996) องค์กรที่สามารถพัฒนาความสามารถให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลง จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ องค์กรจึงต้องพยายามสร้างจุดแข็ง โดยการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น องค์กรจึงให้ความสำคัญกับการใช้เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือกำหนดกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร รวมถึงการให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) และการสรรหาคนเก่ง คนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานในองค์กร เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้ทำงานที่เรียกว่า “คนเก่ง” (Talent) มากขึ้น เพื่อให้มองถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจนทำให้เกิดสงครามการแย่งชิงคนเก่ง (The War of Talents) และคนดี เนื่องจากเป็นที่ทราบกันดีว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีคนเก่งเป็นพลังในการขับเคลื่อนการทำงาน และการสร้างสรรค์และดำเนินการทางกลยุทธ์เพื่อให้องค์การไปสู่เป้าหมายสูงสุดตามที่ต้องการ ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการที่จะพัฒนาหรือเพิ่มจำนวนคนเก่งในฐานข้อมูลขององค์กรมากที่สุด (Talent Pool) ไม่ว่าจะเป็นวิธีการในการสรรหาคนเก่งและการพัฒนาคนภายในองค์กรให้เป็นคนเก่ง (High – Potential Talent) รวมถึงการรักษาคนเก่งและคนดีให้อยู่กับองค์กร ซึ่งจะต้องนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ (Michaels et al., 2001)

ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและคุณลักษณะของคนเก่ง

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการบริหารคนเก่งในองค์กร เพื่อให้เข้าใจในบริบทของคนเก่ง (Talent) ถึงความหมายและคุณลักษณะของคนเก่ง ก็คือ เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพสูงในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถสร้างผลงานเป็นที่ประจักษ์ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยที่ฮาร์เวิร์ด การ์ดเนอร์ (Gardner, 1999) ได้ให้ความหมายของ คนเก่งว่า เป็นบุคคล

ที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความสามารถที่หลากหลาย มักจะมีรูปแบบของการใช้ชีวิตที่น่าสนใจ มีความกระตือรือร้นและมีจิตใจที่เข้มแข็ง แม้ว่าจะต้องฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ด้วยความเหนียวแน่น แต่ท้ายสุดแล้วบุคคลเหล่านี้มักจะได้รับผลตอบแทนความสามารถอย่างคุ้มค่า และจะมีความพึงพอใจที่จะได้รับความสนใจจากบุคคลอื่นรวมถึงพึงพอใจที่ได้สร้างหรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในสังคม ในขณะที่ อัลันและเกรแฮม (Alan Robertson and Graham Abby, 2003) กล่าวว่า คนเก่งคือ บุคคลที่ถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยคนเก่งจะมีความคิดสร้างสรรค์ และต้องการความก้าวหน้า ไม่ว่าจะมีการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม การบริหารจัดการคนเก่ง จึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องของความตึงเครียดที่เป็นผลมาจากความแตกต่างกันของคนเก่ง

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับคนเก่งของ เอ็ด มิเชลและคณะ (Ed Michaels et al., 2001) ได้แสดงให้เห็นว่า คนเก่งเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม ศักยภาพ ความสามารถด้านสติปัญญา การมองโลกในแง่ดี มีบุคลิกภาพดี มีพรสวรรค์โดดเด่นกว่าผู้อื่น และมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซียร์ (Sears, 2003) ที่มองว่าคนเก่งเป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกของความปรารถนาที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มักแสดงให้เห็นว่าตนเองมีทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่ตนรับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม จีระ หงส์ดารมภ์ (อ้างใน อารมณ ภูวิทย์พันธุ์, 2554) ให้มุมมองการทำงานของคนเก่งไว้ว่า คนเก่งขององค์กรนอกจากจะเก่งในเรื่องการทำงานของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว คนเก่งจะต้องทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งคนเก่งเหล่านี้จะต้องมี คุณลักษณะที่เป็นความสามารถพิเศษและความโดดเด่นใน 4 เรื่องหลัก ๆ ได้แก่ 1) มีความสามารถในการมองอนาคต เข้าใจอนาคต การคาดเดาสถานการณ์ล่วงหน้า เน้นภาพใหญ่ มองเห็นทั้งโอกาสและภัยคุกคาม และสามารถหาแนวทางในการป้องกันปัญหา หรือวิธีการรับมือกับปัญหานั้น 2) มีความสามารถในการเสริมสร้าง หรือผลักดันให้ผู้อื่นเก่งตามไปด้วย เป็นเสมือนพี่เลี้ยง หรือผู้นำในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร 3) ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ (Creativity and Innovation) มีความคิดที่แตกต่างไปจากคนอื่น ใฝ่รู้ รอบรู้ รู้กว้าง ต้องการพัฒนาและแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการทำงานเสมอ และ 4) มีความสามารถในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีความเฉลียวฉลาดในการแก้ไขปัญหา สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้น

ในมุมมองของนักวิชาการที่ให้ความหมายของคำว่า “คนเก่ง” พอสรุปได้ว่า เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความคิด และความสามารถที่โดดเด่น และมีความแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ ที่อยู่ในองค์กร เป็นคนที่ทำงานด้วยความมุ่งมั่น ขยัน กระตือรือร้น และใฝ่ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการนำสิ่งที่ตนได้รับจากเรียนรู้มาประยุกต์และพัฒนาระบบการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สิ่งสำคัญคือ ต้องเป็นคนที่มีความโดดเด่นในแง่การคาดการณ์สถานการณ์ต่างๆ มีความเป็นผู้นำสูง มีความคิดสร้างสรรค์และมีการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ และวางแผนแก้ไขปัญหาเอาชนะกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ด้วย

การพัฒนาคนเก่งในองค์กร

เมื่อองค์การสามารถระบุคุณลักษณะและตำแหน่งงานของคนเก่งได้แล้ว การอารักรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นานเท่านั้น คือการเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานที่มีศักยภาพและเอื้อต่อการพัฒนา เรียกว่าเป็นกลุ่มที่เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง (High Potential) ขององค์กร ทั้งนี้ในการจำแนกคุณลักษณะของพนักงานในองค์กร เบอร์เกอร์ และ เบอร์เกอร์ (Berger and Berger, 2003) ได้จำแนกออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) Super keepers หมายถึงพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (Greatly exceed expectations) 2) Keepers หมายถึงพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (Exceed organization expectations) 3) Solid citizens หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานอยู่ในความคาดหวังขององค์กร (Meet Organization Expectations) และ 5) Misfits หมายถึงพนักงานที่ไม่มีศักยภาพและมีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร (Below Organization Expectations) ประโยชน์ของการจัดแบ่งกลุ่มพนักงานดังกล่าว เพื่อจัดสรรการจ่ายผลตอบแทน การฝึกอบรม ตลอดจนโปรแกรมการพัฒนาอย่างเหมาะสม เพราะถ้าองค์กรไม่สามารถบริหารกลุ่มพนักงานเหล่านี้อย่างเหมาะสม ย่อมมีโอกาที่จะสูญเสียพนักงานระดับ Super keepers และ Keepers ไป และเช่นเดียวกัน ถ้าจะพัฒนาพนักงานย่อมเลือกพัฒนาพนักงานระดับSolid citizens, Keepers และ Super keepers หากผู้ที่ความสามารถโดดเด่น มีศักยภาพสูง ย่อมมีโอกาสจะอยู่ในกลุ่มที่เป็น “Cream of the cream” นั้นหมายถึงการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นผู้นำในองค์กรต่อไป

สำหรับการพัฒนาคนเก่ง ในมุมมองของ จีระ หงส์ลดารมภ์ (2555) ได้ให้ ทฤษฎี 5 E ในการบริหารคนเก่งให้เกิดประสิทธิภาพ คือ 1) Example หมายถึง การมีตัวอย่างหรือแม่แบบที่เก่ง (Role Model) ในองค์กรจะต้องมีตัวอย่างของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมาเป็นแรงผลักดันให้คนเก่งเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ อาจเป็น CEO หรือ ผู้บริหารระดับสูง ขององค์กร 2) Experience คือ การมีโอกาสได้เรียนรู้จากผู้ที่ประสบการณ ในองค์กรใหญ่ๆ หลายที่ เช่น ปูนซีเมนต์ไทย จัดให้มีโครงการพบผู้บริหาร และเมื่อผู้บริหารมีการประชุมหรือ ต้องไปพูดคุยกับหน่วยงานต่างๆ คนเหล่านี้ก็จะมีหน้าที่ในการติดตามและจดบันทึกการประชุม และนำมาพูดคุยสรุปกับผู้บริหารท่านนั้น เป็นการทบทวนและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารงาน ทำให้คนเก่งมีมุมมองในการทำงานที่เพิ่มขึ้น 3) Education คือ การพัฒนา การอ่านหนังสือ ฝึกอบรม เปิดเว็บไซต์เข้าไปดู คนเก่งจะต้องมีการใฝ่เรียนรู้ และหาความรู้ใหม่ๆ เข้ามาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทุกๆ ด้าน เปิดโอกาสให้มีการศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับบริษัทข้ามชาติ หรือบริษัทแม่ต่างๆ การให้เข้าไปมีส่วนร่วมในโครงการของบริษัท เพื่อให้เกิดการเรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น 4) Environment การบริหารบรรยากาศให้น่าทำงานได้ การสร้างคนเก่ง หรือ Talent ต้องขึ้นอยู่กับบรรยากาศด้วย มีการสร้างบรรยากาศดี เปิดโอกาสให้คนแสดงความสามารถ มีการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นความคิด และการนำเสนอสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด 5) Evaluation เป็นการประเมินผลงาน โดยดูที่ความรู้ ความสามารถ และผลงานที่เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อองค์กร การให้รางวัลโดยผู้ใหญจะต้องเข้าใจและให้เวทีพวกเขาได้แสดงความสามารถ และนำเสนอ เพื่อเปิดโอกาสให้คนเก่ง ได้แลกเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความต้องการพัฒนาตนเองมากขึ้น

นอกจากนี้ จีระ หงส์ลดารมภ์ (2555) ยังกล่าวถึงการพัฒนาคณะ เป็นการพัฒนาคนเก่ง เป็นการส่งเสริมคนเก่งให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพที่มีอยู่ให้สูงขึ้น ส่งผลต่อการมีผลการปฏิบัติ (High Performance) โดยสามารถพิจารณาจากเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจจะพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ดังนี้ 1) การพัฒนาตามหลักของสมรรถนะ (Competency) โดยวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) เพื่อนำมาพัฒนาเพิ่มเติมในสิ่งที่ขาด 2) การพัฒนานอกงาน (Off the Job Training) โดยสนับสนุนให้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ดูงาน ประชุม สัมมนา 3) การพัฒนาในงาน (On the Job Training) มอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น มอบหมายงานสำคัญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง 4) การหมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ 5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (e-Learning) 6) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - COP) เพื่อส่งเสริมให้มีการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น

ในเรื่องการพัฒนาคนเก่ง องค์การต้องมุ่งเน้นให้ความสนใจและเป็นการกิจหลักที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผู้ที่มีความสามารถสูงมิได้เป็นหลักประกันเสมอไปว่าพนักงานเหล่านั้นจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะพนักงานที่รับเข้ามาแม้มีความตั้งใจทำงานให้ดี แต่หากไม่ทราบถึงความชัดเจนในการปฏิบัติงานว่าจะต้องทำอะไร หรือการปฏิบัติงานในรูปแบบใดที่ผลออกมาแล้วจะไม่ได้ชิ้นงานที่ดี ทั้งนี้เพราะคนเก่งที่มีความสามารถสูงเชื่อว่าจะเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานครบถ้วนไปทุกด้าน แต่กลุ่มคนเหล่านี้ยังต้องการการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Dessler, 2003) การพัฒนาคนเก่งที่มีความสามารถในองค์กรมีหลายวิธีและหลายรูปแบบขึ้นกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งแต่ละวิธีการก็มีจุดเด่นที่แตกต่างหันออกไป ซึ่งองค์กรจะต้องพิจารณาวิธีการเป็นรายบุคคล วิธีการพัฒนาและฝึกอบรมคนเก่งนั้นประกอบด้วย 1) การสอนงาน (Coaching) เป็นการแนะนำ แนะนำ ให้คำปรึกษาในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาของ เบอร์เกอร์ (Berger & Berger, 2004) พบว่า คนเก่งไม่ต้องการการสอนงานหรือคำแนะนำเพียงอย่างเดียว แต่ต้องการโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานหรือกับคนที่สอนงาน 2) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) คือ การโยกย้ายพนักงานจากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานคนเก่งนั้นมีความกระตือรือร้นในความหลากหลายในการทำงาน มีโอกาสเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น 3) การเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน (On The Job Learning) คือการให้พนักงานผู้มีความสามารถสูง หรือคนเก่ง ได้สังเกตการปฏิบัติงานของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ แล้วจึงลงมือปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะทำให้พนักงานนั้นมีโอกาสเรียนรู้อย่างรวดเร็วจากการลงมือกระทำจริง และสามารถมองเห็นปัญหาอย่างเด่นชัด 4) การมอบหมายงานพิเศษเร่งด่วน (Interim and Emergency Assignment) เป็นการมอบหมายงานที่มีความเร่งด่วนและเป็นงานพิเศษแก่พนักงานคนเก่ง หรือคนที่มีความสามารถสูงเพื่อเพิ่มทักษะในการรับมือกับความเครียดและความกดดันจากการทำงาน รวมถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับคนกลุ่มใหม่ 5) การให้การศึกษาและฝึกอบรมภายในองค์กร (Internal Education and Training) เป็นการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้ศึกษาและอบรมแก่พนักงานคนเก่ง หรือคนที่มีความสามารถสูง โดยหลักสูตรส่วนใหญ่ประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจในตนเอง ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความรู้ทั่วไปทางการบริหารจัดการภาวะ

ผู้นำ และการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นทักษะความรู้พื้นฐานในการเตรียมพร้อมให้คนเก่งขององค์กรมีเส้นทางการพัฒนาตนเองให้เติบโตในสายอาชีพต่อไป 6) การให้การศึกษาและการฝึกอบรมภายนอกองค์กร (Public or External Education and Training) คือการส่งพนักงานคนเก่ง หรือคนที่มีความสามารถสูงไปรับการศึกษาหรือรับการฝึกอบรมจากภายนอกองค์กร จัดโดยหน่วยงาน หรือสถาบันการศึกษาภายนอก เป็นการเลือกหัวข้อหรือเนื้อหาการอบรมตามที่ต้องการพัฒนาหรือเสริมความรู้ ใช้เวลาไม่นาน และได้มีโอกาสในการสร้างเครือข่ายในการทำงานกับคนที่มาจากหน่วยงานอื่นด้วย 7) การแนะนำหนังสือให้อ่าน (Guided Reading) คือการที่หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาของพนักงานคนเก่ง หรือคนที่มีความสามารถสูง แนะนำหนังสือที่ดีและมีประโยชน์เพื่อการปฏิบัติงานให้พนักงานได้อ่าน ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการเรียนรู้ด้วยตนเอง 8) การให้เรียนรู้จากการสอน (Teaching as Learning) เป็นการให้คนเก่ง หรือ คนที่มีความสามารถสูงได้มีโอกาสสอนงานให้แก่ผู้อื่น ทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงานที่พนักงานคนเก่งมีความรู้ความชำนาญ เป็นการเพิ่มพูนทักษะทางด้านความคิด การสื่อสาร การถ่ายทอด และการสร้างความมั่นใจในตนเอง เป็นการปูพื้นฐานในการเป็นผู้บริหารต่อไป 9) การจัดการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต (E-Learning) ปัจจุบันมีการเรียนรู้ผ่านวิธีการนี้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากมีหลายหน่วยงานที่ใช้วิธีนี้ในการพัฒนาคนเก่ง ซึ่งจะได้ทั้งเนื้อหา และภาษา นอกจากนี้ยังเป็นการรวบรวมความรู้ขององค์กรให้อยู่ในรูปของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยองค์กรต้องสร้างฐานข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา และวิธีการสุดท้าย 10) กิจกรรมพิเศษ (Extracurricular Activity) เป็นการให้พนักงานคนเก่ง หรือคนที่มีความสามารถสูงเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษต่างๆ ขององค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาตัวพนักงานเองให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น (Dibble, 1999) การพัฒนาคนเก่ง หรือคนที่มีความสามารถสูงจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อพนักงานผู้นั้นมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทักษะของตนเอง โดยมีผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเป็นผู้ให้การสนับสนุน มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ และมีการติดตามเป็นระยะ เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการพัฒนาและผลที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การพัฒนาคนเก่งในองค์กรจำเป็นต้องมีระบบและวิธีการพัฒนาในหลายรูปแบบ เมื่อองค์กรมีการจัดสรรและคัดเลือกพนักงานคนเก่งได้แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อมาคือการพัฒนาให้คนเหล่านี้สามารถทำงานสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาจึงมีหลากหลายรูปแบบสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเหมาะสมกับบุคคล ซึ่งในแต่ละวิธีการก็มีจุดดีและจุดด้อยแตกต่างกัน (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก, 2558) เพื่อให้การพัฒนาพนักงานคนเก่งขององค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง หน่วยงานด้านบริหารงานบุคคลจึงได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อให้เป็นแนวทางดำเนินการที่ชัดเจนและเป็นระบบเพื่อพัฒนาพนักงานคนเก่ง โดยพนักงานมีโอกาสดำเนินการส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง ผ่านหลักสูตรที่จัดโดยองค์กร และหน่วยงานภายนอก กำหนดให้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่สำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ องค์กรควรมีการจัดทำสายความก้าวหน้าในงาน (Career Development) และทำผังทดแทน (Succession Plan) โดยกำหนดสายความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของพนักงานที่เป็นคนเก่งแต่ละคนว่าจะใช้เวลาเท่าใดในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อที่จะก้าวไปยังตำแหน่งต่อไป

การรักษาคนเก่งในองค์กร

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554) กล่าวถึง การรักษาคนเก่งให้สามารถทำงานอยู่กับองค์กรได้นั้น มีองค์ประกอบอยู่ 4 มิติ ดังนี้ 1) มิติการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Dimension) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานที่เป็นคนเก่งต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะตามแนวทางที่องค์กรคาดหวัง ด้วยการส่งเสริมให้ได้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม และดูงาน องค์กรจะรับคนเก่งคนใหม่หรือ คนเก่า เข้ามาทำงานแล้ว องค์กรยังต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาคนเก่งเหล่านั้นให้มีความสามารถ มีทักษะและมีความรู้ตามที่องค์กรคาดหวัง ไม่ใช่รับเข้ามาแล้ว ปล่อยให้ทำงานอย่างโดดเดี่ยว มิฉะนั้น เดี่ยวเดียวเขาก็จากไป ภาระหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานทุกระดับ “การไม่มีคนเก่งอยู่ในองค์กร เป็นสัญญาณเตือนภัยแรกที่แสดงถึงปัญหาความตกต่ำขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต” 2) มิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน (Work Environment Dimension) สภาพแวดล้อมในการทำงานดีจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์กรจึงต้องคำนึงความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่ลักษณะงาน และความปลอดภัยในการทำงาน การจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีย่อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้น องค์กรต้องคำนึงความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่และลักษณะงาน กับสภาพแวดล้อมของการทำงาน และให้รวมไปถึงความปลอดภัยในการทำงาน 3) มิติรางวัลและผลตอบแทน (Reward and Compensation Dimension) เป็นการจูงใจคนเก่งให้ทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ และเป็นความคาดหวังที่จะได้รับของคนเก่ง อาจจะเป็นเงินเดือน เงินรางวัล โบนัส ค่าชมเชย การให้ความไว้วางใจเป็นหัวหน้าหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับคนเก่ง โดยการให้รางวัลและผลตอบแทนคนเก่งควรจ่ายตามความสามารถ (Pay for Competency) จ่ายตามผลงาน (Pay for Performance) จ่ายตามความร่วมมือ (Pay for Collaboration) และมิติที่ 4) มิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ (New Challenged Opportunity Dimension) เป็น การมอบหมายงานที่ท้าทาย มอบหมายงานสำคัญ ๆ หรือการสนับสนุนให้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น องค์กรต้องให้โอกาสคนเก่งได้ทำงานและได้แสดงศักยภาพและสมรรถนะ โดยกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators - KPI) เพื่อคนเก่งเกิดการพัฒนาทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) หรือความสามารถ (Ability) ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) ทั้งนี้ องค์กรที่สามารถสร้างและรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรได้ ถือว่าเป็นการสร้างทุนมนุษย์ต้นทุนที่มีคุณค่าให้กับองค์กร ซึ่งทุนมนุษย์ได้ส่งสมทุนที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีทุนใหม่ 5 ประการ (5K's New) ของจอร์จเฮงส์ลัดดาร์ม (2555) ดังนี้ 1) ทุนทางความรู้ (Knowledge Capital) คือ ทุนในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเจาะลึกความรู้ทั่วไปภายใต้มิติเดียว ไปสู่การรอบรู้อย่างลึกซึ้งในหลากหลายมิติ 2) ทุนทางความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Capital) คือ ทุนในการคิดดัดแปลง คิดประยุกต์ใช้ คิดขึ้นใหม่ และคิดพัฒนาโดยมุ่งให้เกิดความเจริญในทางบวก 3) ทุนทางนวัตกรรม (Innovation Capital) คือ ทุนในการพัฒนาต่อยอดจากของเดิมไปสู่สิ่งใหม่ สร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้น 4) ทุนทางวัฒนธรรม (Cultural Capital) คือ ทุนในการเรียนรู้ ค่านิยม แนวคิด หรือความเชื่อของคนที่เราติดต่อสัมพันธ์ด้วยเพื่อให้เข้าใจและเข้าถึงความคิดของบุคคลนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง และ 5) ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) คือ การบริหารจัดการ EQ ซึ่งจะส่งผลถึงทุนในด้านต่าง ๆ ให้พัฒนาไปอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ยังมีหลักการรักษาคณเฑาะ The CARE Model ของเกลนซ์ (Glenz, A.B., 2002) ได้เสนอแนวทางในการรักษาคณเฑาะ หรือผู้ที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กร ซึ่งองค์การจะต้องยึดหลักสำคัญดังนี้ Creative Community การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงาน ที่ดี สร้างความเข้าใจ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ,บรรยากาศและการชื่นชม ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Atmosphere and Appreciation for All,) ความเคารพและความเหตุผลในการอยู่ร่วมกัน (Respect and Reason for Being) เคารพสิทธิส่วนบุคคลและให้เกียรติทุกคนเท่าเทียมกัน ความไว้วางใจกัน (Trust) การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) และ ความเห็นอกเห็นใจและความกระตือรือร้น (Empathy and Enthusiasm) การได้รับความช่วยเหลือ การตอบแทนกลับจากองค์กร การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่ง CARE Model นี้ จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของพนักงานที่เป็นคนเก่ง หรือคนที่มีความสามารถสูงและพนักงานทั่วไป อันจะทำให้้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

การรักษาพนักงานคนเก่ง หรือคนที่มีความสามารถสูงในองค์กร เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารจะต้องตระหนัก และให้ความสนใจอย่างมาก จากการศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคณเฑาะให้อยู่กับองค์กรได้นั้น เซียร์ (Sears, 2003) ศึกษาพบว่าคนเก่งได้ให้ความสำคัญในเรื่อง ความสมดุลกับชีวิต ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และค่าตอบแทน ในขณะที่ อีริก (Eric, 2003) ได้สรุปถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาคณเฑาะ 5 ประการ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ในการทำงาน (Culture and Work Environment) หมายถึง ระบบการสื่อสารภายในองค์กร การไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเมื่อเทียบกับผลงาน และความตั้งใจทุ่มเทในการทำงาน 3) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ซึ่งครอบคลุมถึงการ ฝึกอบรม ระบบพี่เลี้ยง การศึกษา และการพัฒนาในสายอาชีพ 4) บทบาทของหัวหน้างาน (Supervisor Role) หมายถึง รูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อคน เก่ง และ 5) โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential) หมายถึง โอกาสในการ ได้รับการพัฒนาทักษะ การเลื่อนตำแหน่ง และการมีหน้าที่ ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ซามูเอล และ ชิพุนซา (Samuel and Chipunza, 2009) ได้วิจัยอิทธิพลของปัจจัยจูงใจทั้งแบบภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation) ว่ามีผลต่อการดำรงรักษาคณเฑาะ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาคณเฑาะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ การฝึกอบรมและพัฒนา งานที่ทำท้าทาย โอกาสในการคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระ และความมั่นคงในการทำงาน อย่างไรก็ตาม พอตเตอร์ (Porter, 2011) ได้เสนอแนะว่าต้องค้นหาก่อนว่าใครเป็นผู้มีความสุข หรือไม่มีความสุขในการทำงาน จากนั้นควรพูดคุยกันแบบตัว ต่อตัวกับคนเก่ง โดยเน้นย้ำว่าควรเป็นการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงออกมา ในขณะที่การจัดประชุมในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอจะเป็นอีกเวทีให้คนเก่งได้แสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นได้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ควรดำเนินการพร้อมๆ กับการให้ค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผล การสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกัน และการชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล

(2558) ที่กล่าวว่าแนวทางหนึ่งในการที่องค์กรจะสามารถดึงดูดบุคลากรคนเก่งได้คือ การสร้างองค์การให้เป็นองค์การในฝันที่คนอยากเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ดังนั้นการรักษาคนเก่ง เป็นสิ่งที่ยากต่อการบริหารจัดการให้คนเก่ง (Talent) ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม หรือ High Performance People คงอยู่กับองค์กร ดังนั้น องค์กรต้องทราบถึงความต้องการของคนเก่งว่ามีความต้องการการยอมรับ การยกย่องชมเชย และต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งการรักษาคนเก่งสามารถ นำทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) ที่มองว่าการจูงใจคนเก่งในองค์กรนั้น มองความต้องการของคนกลุ่มนี้อยู่ในขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Self Esteem Needs) และ ขั้นที่ 5 ความต้องการในการเข้าใจและรู้จักตนเอง (Self Actualization Needs) เนื่องจากความต้องการที่เกิดขึ้นจากการได้รับการยกย่องจากผู้อื่นนั้น ทำให้คนเก่งขององค์กรสามารถดึงเอาศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์เต็มที่ (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) ทางด้านเฮอริซเบิร์ก (Herzberg) จากแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors : Hygiene and Motivation Theory) มีผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนเก่ง ซึ่งมุ่งเน้นให้พนักงานคนเก่งมีอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายในลักษณะการเพิ่มคุณค่าในงานให้เกิดขึ้น (Job Enrichment) ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการดึงเอาศักยภาพของคนเก่งในองค์กรให้แสดงออกมาได้ชัดเจนและเกิดประโยชน์สูงสุด และ แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) กล่าวเกี่ยวกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ที่เกี่ยวข้องกับคนเก่งว่า ทฤษฎี Y นั้นจะเหมาะกับแนวทางในการพัฒนารูปแบบความคิดเชิงการจัดการ (Management Thinking) มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพทางความคิดของคนเก่ง ซึ่งจะอุทิศตนในการทำงานหนักเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และก็เป็นความปรารถนาของคนเก่งที่ต้องการประสบความสำเร็จเช่นกัน จากแนวคิดของนักคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (คณินิจ อนุโรจน์, 2552) โดยเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้คนเก่งทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และเมื่องานประสบความสำเร็จก็ควรมีการยกย่องชมเชย และสร้างการยอมรับในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

การขับเคลื่อนขององค์กรสู่ความสำเร็จ

การได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร นอกเหนือจากการมีสินค้าและบริการที่สร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าแล้ว กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้มีการส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีได้นั้น คงไม่พ้นเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ ที่เปรียบเสมือนหัวใจของความสำเร็จขององค์กร บาร์เน (Barney, 2001) ได้เสนอว่าลักษณะที่สำคัญของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน แบ่งออก เป็น 4 ปัจจัย คือ 1) ทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง (Valuable Resources) ซึ่งหมายถึงทรัพยากรที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น ความมีชื่อเสียงขององค์กร ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี หรือทรัพยากรที่มีคุณค่าคือทรัพยากรที่สร้างโอกาสและลดอุปสรรคขององค์กร 2) ทรัพยากรนั้นต้องหายาก (Rare Resources) องค์กรเป็นผู้ได้เปรียบมีทรัพยากรซึ่งคู่แข่งในอุตสาหกรรมไม่มี ผู้ที่ครอบครองทรัพยากรที่หาได้ยากจะเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบ สโตน (Stone, 2002) ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากองค์กรมีใน สิ่งที่องค์กรอื่นไม่มีและสิ่งนั้นไม่สามารถหาได้ง่ายๆ ซึ่ง

หนึ่งในนั้นคือ คนเก่ง ที่มีจำนวนจำกัดและหายาก ในแต่ละองค์กรจะมีพนักงานที่ เข้าข่ายว่าเป็นคนเก่งเพียงร้อยละ 10 ในแต่ละระดับงาน เท่านั้น และความหายากนี้เองทำให้เกิดคำว่า สงครามแย่งชิง คนเก่ง (The War for Talent) ขึ้นมา จนทำให้ทั่วโลกได้ ตระหนักถึงความสำคัญและการขาดแคลนคนเก่งจนต้องมีการแย่งชิงกัน เปรียบเสมือนกับสงครามที่องค์กรต่างๆ ต่อสู้กัน เพื่อให้ได้คนเก่งมา 3) ทรัพยากรเหล่านั้นต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หากจะลอกเลียนแบบต้องมีต้นทุนที่สูงมาก (Imitate Resources) หรือ ทรัพยากรเหล่านั้นมีความเป็นเอกลักษณ์, ผู้อื่นทำเหมือนได้ยาก, มีความกำกวมหรือความไม่ชัดเจนว่าจะสามารถสร้างหรือทำใหม่ได้ และเป็นทรัพยากรที่ยากต่อการเลียนแบบทางสังคม เช่น ทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรม ความน่าเชื่อถือขององค์กร 4) ทรัพยากรเหล่านั้นไม่สามารถหาทดแทนได้ (Non-substitutable Resources) โซมายา และวิลเลียมสัน (Somaya and Williamson, 2008) กล่าวว่า การสูญเสียคนเก่งทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งดีค่าเป็นต้นทุน สูงถึงร้อยละ 100-150 ของเงินเดือนพนักงานที่ลาออกไป อย่างไรก็ตาม การลงทุนเช่นนั้นก็มีหลักประกันใดๆ ว่าองค์กร จะสามารถสร้างให้เกิดคนเก่งที่จะมาทดแทนได้ เหมือนกับคนเดิมที่ลาออกไป นอกจากนี้ ลูนน์ (Lunn, 1992) ยังกล่าวว่าคนเก่งคือกำไร หรือ “Talent Equals Profit” โดยได้จำแนกความเก่งของพนักงาน และความสามารถในการสร้างผลกำไรออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

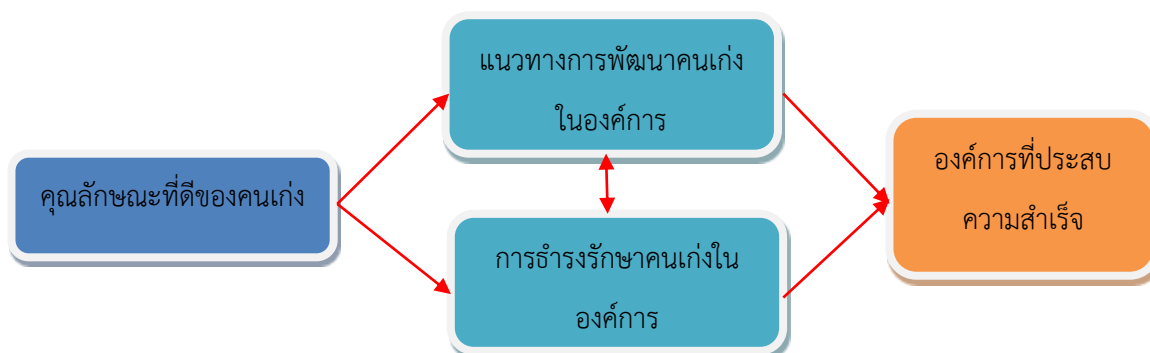
คนเก่งมาก สร้างผลกำไรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 37

คนเก่งพอประมาณ สร้างผลกำไรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 4

คนเก่งน้อยหรือไม่เก่ง ไม่ช่วยสร้างผลกำไรแต่ทำให้ ตดลบร้อยละ 7.6

ดังนั้น ความรู้ที่อยู่ในตัวของบุคคล ก็ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญอีกประเภทหนึ่ง ดังนั้นการที่องค์กรจะมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน องค์กรต้องสามารถทำให้บุคคลเหล่านั้นถ่ายทอดความรู้จากตัวเองไปให้ผู้อื่น องค์กรความรู้ที่ได้ถูกสะสมมาจะต้องมีการถ่ายทอดต่อกันไป

จากการสังเคราะห์ และการทบทวนวรรณกรรม ทำให้ได้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา และการจํารักรักษาคนเก่งในองค์กร: กรอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จ ได้ตามภาพที่ 1



บทสรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยต่างๆ จะเห็นได้ว่าการพัฒนา และการจํารักรักษาคนเก่งใน องค์กร เป็นเป้าหมายสำคัญที่ฝ่ายบริหาร และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ

เนื่องจาก คนเก่ง หรือ Talent เป็นทรัพยากรที่ทุกองค์กรต้องการ ถือเป็นการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีคุณค่ายิ่งในองค์กร การจ่ายเงินเพื่อซื้อตัวคนเก่งเข้ามาทำงาน เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในธุรกิจไม่ว่าจะเป็นในประเทศไทย หรือต่างประเทศก็ตาม จะเห็นได้ว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการธำรงรักษาคคนเก่งในองค์กร คือเรื่องของวัฒนธรรมขององค์กรและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งได้แก่ ความผูกพันในการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน และระบบการสื่อสารที่ดี ในขณะเดียวกันปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือ บทบาทของหัวหน้างานที่คอยให้การสนับสนุนและจูงใจคนเก่ง จะเป็นสิ่งที่ทำให้คนเก่งไม่โยกย้ายออกไปที่อื่น นอกจากนั้น การให้คนเก่งเล็งเห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และได้มีโอกาสแสดงศักยภาพของตนเอง อย่างเต็มที่ พร้อมๆ กับเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองด้วย จะเป็นการช่วยธำรงรักษาคคนเก่งไว้ได้อีกทางหนึ่ง

องค์กรจะประสบความสำเร็จในการพัฒนา และธำรงรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กร และป้องกัน ปัญหาการไหลของสมอคนเก่งไปสู่องค์กรอื่น ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานโดยเฉพาะผู้บริหาร ระดับสูง โดยต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและคุณค่าของคคนเก่ง ซึ่งควรได้รับผลักดันให้เป็นกล ยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญขององค์กร เพื่อการสรรหา พัฒนา และธำรงรักษาได้อย่างเป็นระบบ หากองค์กรมีการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันให้มีการ ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนได้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กฤติน กุลเพ็ง. (2552). การไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

คณินิจ อนุโรจน์. (2552). "บูรณาการทฤษฎีสู่แนวคิดการสร้างคนเก่งคนดีขององค์กร." Royal Thai Air

Force Medical Gazette ฉบับที่ 60, เดือนมกราคม - เมษายน 2557.

จีระ หงส์ลดารมภ์. (2555). เอกสารประกอบการสัมมนา 8K's + 5 K's ทุนมนุษย์คนไทยในการรองรับ

ประชาคมอาเซียน. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก. (2558). " การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ : ปัจจัยสำคัญสู่

ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน." Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์

และศิลปะ ปีที่ 8 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม 2558.

อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์. (2554). กลยุทธ์หมดเด็ดยุติใจคนเก่ง/คน. กรุงเทพมหานคร. บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

ภาษาต่างประเทศ

Alan Robertson and Graham Abby. (2003). Managing Talented People: Getting on with – and Getting the Best from - Your High Performers. Pearson Education.

- Berger, A.L. & Berger, R.D. (2004). **The Talent Management Handbook : Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**. New York: McGraw-Hill.
- Barney, J.B. (2001). **Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes**. *Academy of Management Review*. 26(1) : 41-56.
- David Sears. (2003). **Oxford Handbook of Political Psychology**. Oxford University Press.
- Dibble, S. (1999). **Keeping Your Valuable Employees: Retention Strategies for Your Organization's Most Important Resource**. New York: John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2003). **Human Resource Management**. 9th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod. (2001). **The War for Talent**. Harvard Business School Press.
- Eric, A. (2003). **Retaining the best of the best**. *AFP Exchange*, 23(6), 48.
- Glanz, A. B. (2002). **Handle with CARE: Motivating and retaining employee**. New York: McGraw-Hill.
- Howard Gardner. (1999). **Intelligence Reframed Multiple intelligences for the 21st century**. New York: Basic Books, 292.
- Lance A.Berger and Dorothy R.Berger. (2003). **The Talent Management Handbook : Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**. The McGraw-Hill Companies Inc.
- Lunn, T. (1992). **The Talent Factor: Key Strategies for Recruiting, Rewarding and Retaining Top Performers**. London: Kogan Page.
- OECD : ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. (1996). **The Knowledge-Based Economy**. Paris. 7.
- Porter, J. H. (2011). **Attract and retain top talent**. *Strategic Finance*, 92(12), 56-61.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). **Employee retention and turnover: Using motivational variables as panacea**. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415.
- Sears, D. (2003). **Successful talent strategies: Achieving superior business result through market-focused staffing**. New York: American Management Association.
- Stone, F. (2002). **Recruiting and retaining people**. Oxford: Capstone Publishing.
- Somaya, D., Williamson, A. (2008). **Rethinking the “War for Talent”**. *MIT Sloan Management Review*. 49(4), 29-34.