

การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร

Management High Potential Personnel in the Organization

ดร. กัลยาณี ธีระชนชัยกุล*

บทคัดย่อ

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารระดับสูงรวมทั้งผู้นำและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องคิดใหม่ในเรื่องรูปแบบของการปฏิบัติงาน ตลอดจนต้องคิดค้นแหล่งในการสรรหาบุคลากรใหม่ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความชำนาญและมีความเชี่ยวชาญ เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ บทความนี้มีวัตถุประสงค์นำเสนอเนื้อหาการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร เนื่องจากบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้ โดยเฉพาะคนเก่งในระดับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์กลยุทธ์นโยบาย ตลอดจนขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน ทีมงาน และระดับบุคคล

คำสำคัญ : การบริหาร, บุคลากรที่มีศักยภาพสูง, ทรัพยากรมนุษย์

Abstract

World contexts have been changed rapidly in all aspects namely: economics, social, environment, and management. Such phenomenon caused organizational leaders and HR practitioners thinking of differently HR practices. New approach of recruiting is to hire competence employees. Retention strategy is also required after hiring of them. One important strategy of managing high potential employees is to utilize their potentiality to gain competitive advantages in business operations. The purpose of this paper is to present key contents of managing of competence employees since it is very critical situation. It challenges all organizational leaders. Several organizations have invested in human resource development to build up their competencies. These talent are employees with high competencies can lead organizations to be excellence one. Organizational leaders pay attention to high competence employees or talents in all levels, especially in executive level who set strategy, policy, to drive organization to achieve the set goals.

Keywords: management, high potential staffs, human resource



ความนำ

การบริหารงานในแต่ละองค์กร ย่อมมีความ

แตกต่างกันไปตามลักษณะงาน วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ค่านิยม
ร่วม และวัฒนธรรมองค์กร แต่ทั้งนี้ บุคลากรที่มีผลการ

ปฏิบัติงานและมีศักยภาพในการทำงานสูง (high performance and high potential) ถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ ดังนั้น องค์กรจึงควรมีการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ให้สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่และอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข องค์กรจึงต้องพยายามสร้างจุดแข็ง โดยการวางแผนกลยุทธ์ หรือการใช้เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรด้วย โดย “ทรัพยากรมนุษย์” หรือ “คน” กลายเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของธุรกิจ (key success factor) และมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยจุดเริ่มต้นของความสำเร็จขององค์กร จะต้องวางคนให้เหมาะสมกับงาน เวลา และตำแหน่ง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรเอง ซึ่งการจะทำให้เกิดผลสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยทักษะการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และชาญฉลาด เพื่อจะได้ดึงศักยภาพและความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทั้งทางด้านเทคโนโลยี การศึกษา วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนกฎหมายต่างๆ ที่ทำให้องค์กรต้องปรับแผนการบริหาร ที่มุ่งเน้นการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่การวางแผนบุคลากร การสรรหา การพัฒนา การรักษาคคน การจัดการคุณภาพ การจ่ายตอบแทนและสวัสดิการ ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อผลสำเร็จขององค์กร (ประไพวรรณ สัมมาพิตรฐิ, 2552) และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันนี้ นับว่าเป็นยุคของการแข่งขัน ทางด้านข้อมูลข่าวสาร องค์กรต่าง ๆ จะให้ความสำคัญในการพัฒนาฐานความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสาร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรต้องปรับตัว

เพื่อความอยู่รอด ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้คงอยู่ท่ามกลางกระแสการแข่งขันที่รุนแรงนี้ และเป็นปัจจัยนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ทั้งนี้องค์กรต้องมีการบริหารคนที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ในองค์กร เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานไปสู่ความเป็นเลิศ เนื่องจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง จะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยความหมายของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ตามแนวคิด Collings and Mellahi (2009) หมายถึง บุคคลที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความสามารถที่หลากหลาย มักจะมีรูปแบบของการใช้ชีวิตที่น่าสนใจ มีความกระตือรือร้นและมีจิตใจที่เข้มแข็ง แม้ว่าจะต้องฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ด้วยความเหนื่อยยาก แต่ท้ายสุดแล้วบุคคลเหล่านี้มักจะได้รับผลตอบแทนความสามารถอย่างคุ้มค่า และจะมีความพึงพอใจที่จะได้รับความสนใจจากบุคคลอื่นรวมถึงพึงพอใจที่ได้สร้างหรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในสังคม ด้าน Pernilla Bolander (2014) ได้อธิบายความหมายของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ไว้อย่างน่าสนใจว่า บุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง เป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกของความปรารถนาที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มักแสดงให้เห็นว่าตนเองมีทักษะและความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ส่วน Ali Akbar Ahmadi (2012) ได้อธิบายความหมายของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง เพิ่มเติมไว้อย่างน่าสนใจว่า บุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง คือ บุคคลที่ถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยคนเก่งจะมีความคิดสร้างสรรค์ และต้องการความก้าวหน้า ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่งจึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องของความตึงเครียดที่เป็นผลมาจาก

ความแตกต่างกันของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง นอกจากนี้ Venkateswaran (2012) ได้ให้ความหมายของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง ว่าเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม ศักยภาพความสามารถด้านสติปัญญา การมองโลกในแง่ดี มีบุคลิกภาพดี มีพรสวรรค์โดดเด่นกว่าผู้อื่น และมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้า

ดังนั้นจากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง จึงเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความใฝ่รู้ มีความกระตือรือร้น ต้องการความก้าวหน้า มีภาวะผู้นำ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร และมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีรวมทั้ง มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน โดยบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง เป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (high performance) และมีศักยภาพสูง (high potential) ที่โดดเด่นเหนือจากบุคลากรคนอื่น

การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่พยายามนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แทนเรื่อง “การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession planning)” (กฤติพงศ์ เชนสงจรัส, 2555) หากองค์กรสามารถบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่งได้ จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร (organization capability) และมีความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ (competitive advantage) โดยการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่งนั้น องค์กรจะต้องวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กร พันธกิจ นโยบาย

และวัฒนธรรม ตามบริบทและความเหมาะสมขององค์กร อีกทั้งยังต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรด้วย เพื่อจะได้ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่งนั้น ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา ตลอดจนการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง ไว้ในองค์กร ทั้งนี้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง เป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร โดยสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดี (attitude) ในการทำงาน เป็นที่ยอมรับ (acceptability) มีสมรรถนะ (competency) ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีผลการปฏิบัติงาน (performance) ดีเด่นโดยตลอด มีศักยภาพ (potential) มีความสามารถในการเรียนรู้ (learning ability) ได้อย่างรวดเร็ว (สุกัญญา มกฏอรุณี, 2551) รวมทั้งจะต้องคัดเลือกคนที่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) และศักยภาพหลักขององค์กร (core competency) ได้ โดยเป็นคนเก่งและเป็นคนดี (กฤติน กุลเพ็ง, 2552) ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงต้องแสวงหาวิธีการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั่นเอง โดยปัจจุบันนี้เป็นยุคของการแข่งขันทางด้านข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญในการพัฒนาฐานความรู้โดยใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสาร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอด ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้คงอยู่ท่ามกลางกระแสการแข่งขันที่รุนแรงนี้ และเป็นปัจจัยที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำได้อย่างยั่งยืน โดยองค์กรอาจใช้เทคนิคและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ช่วงชิงบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง ให้กับองค์กรภายใต้ยุคของสงครามการแย่งชิงบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง (war of talent)

ส่วนในด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง เป็นการส่งเสริมบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาอาจดูได้จากเป้าหมาย ความต้องการขององค์กรและบุคลากร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง สามารถพัฒนา ตามหลักของ สมรรถนะ (competency) วิเคราะห์หาช่องว่าง (gap) ใช้ในการพัฒนาเพิ่มเติมในสิ่งที่ขาดหรือตามที่ต้องการ ต้องการ มุ่งหวังให้มีผลการปฏิบัติ เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดขององค์กรโดยพัฒนาในรูปแบบของ On the job training ด้วยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น มอบหมายงานสำคัญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง หรือการหมุนเวียนงาน เพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ และในรูปแบบของ Off the job training ด้วยการสนับสนุนได้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ดูงาน ประชุมสัมมนา หรือส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (e-learning) หรือส่งเสริมให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) โดยใช้แนวคิดการจัดการความรู้ (knowledge management) และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice--COP) ขึ้นมาในองค์กรก็ได้ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ให้มีประสิทธิภาพ ควรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย และสิ่งที่สำคัญในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืนก็คือ การรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ว่ามักมีความคิดเป็นของตนเอง มีอิสระทางความคิด มุ่งผลสัมฤทธิ์สูง และต้องการความไว้วางใจ ผู้บริหารจึงควรสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งได้มีโอกาสแสดงผลงาน และมีความสุขในการทำงาน โดยให้ความสำคัญ กับการมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบที่สำคัญ ให้โอกาส

พิสูจน์ผลงาน วางเป้าหมายและการประเมินผลอย่างชัดเจน วางเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (career path) และสร้างการให้ผลตอบแทนและผลประโยชน์อย่างเหมาะสม การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ในองค์กรนั้น จะต้องทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง มีความรู้สึกภาคภูมิใจ ผูกพัน รักและภักดีต่อองค์กร โดยทำให้มีความรู้สึกว่าการมีความไว้วางใจ ชื่นชม ยกย่อง และเชิดชู (อารณห์ ภูวพิทยพันธุ์, 2554) ทั้งนี้หลักการรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง มีหลายรูปแบบด้วยกัน ตัวอย่างเช่น รูปแบบ The CARE Model (Glenz, 2002 อ้างถึงใน พัลลภา เอี่ยมสอาด, 2552) มีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

C = Creative Community การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงาน ที่ดี สร้างความเข้าใจและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

A = Atmosphere and Appreciation for All บรรยากาศและการชื่นชม ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

R = Respect and Reason for Being ความเคารพและความเหตุผลในการอยู่กับองค์กร เคารพสิทธิส่วนบุคคลและให้เกียรติทุกคนเท่าเทียมกัน ความไว้วางใจกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีม

E = Empathy and Enthusiasm ความเห็นอกเห็นใจและความกระตือรือร้น การได้รับความช่วยเหลือ การตอบแทนกลับจากองค์กร การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในองค์กร

ทั้งนี้การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง จึงเป็นสิ่งที่ขาดต่อการบริหารจัดการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ที่เป็น High Performance People คงอยู่กับองค์กร ดังนั้น องค์กรต้องทราบถึงความต้องการของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ว่ามีความต้องการในเรื่องใดบ้าง เช่น ความต้องการการยอมรับ การยกย่องชมเชย และความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

หรือ คนเก่ง สามารถ นำทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow, Herzberg และ Covey มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ได้ (คณินิจ อนุโรจน์, 2552) โดยเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และเมื่องานประสบความสำเร็จก็ควรมีการยกย่องชมเชย และสร้างการยอมรับในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

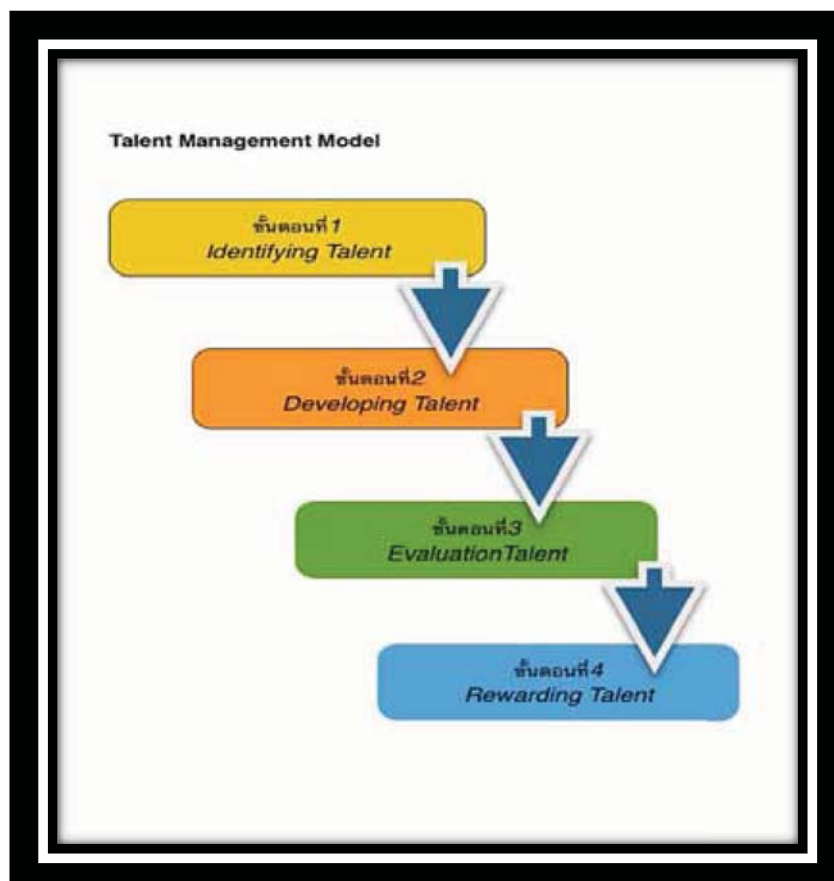
กลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร

จากการศึกษาเอกสาร ตำราต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ในองค์กรนั้น พบว่า มีข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่งในองค์กร นั้นจำนวนมาก แต่มีที่น่าสนใจดังที่จะกล่าวต่อไปนี้ คือ ผู้เขียนได้ศึกษางานวิจัยของ Haid (2012) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย “เรื่อง มาตรฐานของกลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร” ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการสำรวจกลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงของประเทศอเมริกาเหนือ ผลการวิจัยพบว่า มีเพียง 12% ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงเท่านั้น ในประเทศอเมริกาเหนือ ที่ไม่มีการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เข้ามาบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และ 44% ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง มีกระบวนการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างชัดเจน และมีกระบวนการบริหารที่แตกต่างจากบุคลากรทั่วไป ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะตระหนักถึงความจำเป็นในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยเริ่มตั้งแต่กลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผล การฝึกอบรมและการพัฒนา ตลอดจนการชำระรักษา โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร และจากผลการสำรวจในครั้งนี้ยัง

พบว่าองค์กรต่าง ๆ มักขาดงบประมาณในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยการวิจัยครั้งนี้ได้สรุปถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง นอกจากนี้งานวิจัยดังกล่าวยังได้ข้อสรุปอีกว่า องค์กรในอเมริกาเหนือมีเพียง 18% เท่านั้น ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงยังคงมีความคิดที่ว่าการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรนั้น ยังคงเป็นแนวคิดที่ใหม่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้ผู้บริหารระดับสูงยังไม่ได้มุ่งเน้นไปที่การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรเท่าที่ควร เพราะการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงนั้น เป็นเพียงแนวคิดเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการนั่นเอง ทั้งนี้ จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าว ยังพบอีกว่ามี 37% ขององค์กรในอเมริกาเหนือที่มีความพยายามมากขึ้นที่จะมีการปรับกลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ แต่ก็พบว่า ยังมีข้อบกพร่องในการใช้กลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงถึง 45% ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวนี้ แสดงให้เห็นว่าองค์กรแต่ละองค์กรต่างมีเป้าหมายในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงด้วยกันทั้งสิ้น แต่ทั้งนี้การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีการวางแผนและมีการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนผู้นำในองค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงในองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรด้วยเช่นกัน จากข้อมูลการสำรวจในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับกลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับความพยายามของผู้บริหารระดับสูงในการใช้กลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างจริงจังและ

จะต้องมีการวางแผน โดยแผนนั้นต้องครอบคลุม
แนวโน้มทิศทางของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
อีกด้วย นอกจากนี้เมื่อองค์กรต่าง ๆ ได้ใช้กลยุทธ์ในการ
บริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรแล้วนั้น สิ่ง
สำคัญอีกประการหนึ่งคือการธำรงรักษาบุคลากรที่มี
ศักยภาพสูงให้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างยาวนานและมี
ความสุขในการทำงานด้วย ถึงจะกล่าวได้ว่าองค์กรนั้น
ประสบความสำเร็จในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพ
สูง ส่วน Preeti Khatri (2010) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
“การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ใน
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ผลการวิจัยพบว่า
การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ใน
องค์กรนั้น นับว่าเป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อนมากขึ้นใน
สังคมปัจจุบัน ซึ่งนับว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับ
ธุรกิจขนาดใหญ่ โดยการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
หรือ คนเก่งในองค์กรนั้น ยังเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของ
ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากหากฝ่ายบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ บริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคน
เก่งในองค์กร ผิดพลาด ก็จะมีผลกระทบต่อกลยุทธ์โดยรวม
ของธุรกิจได้ โดยเฉพาะการบริหารค่าตอบแทนสำหรับ
บุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง ในองค์กรนั้น เป็น
เรื่องที่สำคัญมากเพราะการบริหารค่าตอบแทนจะช่วย
เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และยังช่วยในการธำรง
รักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ไว้ในองค์กร

ได้ในระยะยาวอีกด้วย ด้าน Oracle (2012) ได้
ทำการศึกษาวิจัย “เรื่อง ความสำเร็จของการบริหาร
บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร โดยผู้บริหารฝ่าย
ทรัพยากรมนุษย์” ผลการวิจัยพบว่า องค์กรต่าง ๆ มี
การปรับปรุงและพัฒนาการสรรหาบุคลากรโดยใช้
วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานกับ
องค์กร ซึ่งองค์กรต่าง ๆ เหล่านี้ ให้เหตุผลว่าเป็นวิธีที่มี
ประสิทธิภาพมากที่สุดและลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ตลอดจน
ลดระยะเวลาในการพัฒนาบุคลากรธรรมดาที่มีอยู่แล้วให้
เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอีกด้วย และ 80% ของ
องค์กรที่ตอบแบบสำรวจ พบว่า ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากร
มนุษย์จะมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์การธำรงรักษาบุคลากรโดย
เน้นการสร้างความสัมพันธ์ต่อองค์กรของบุคลากรผ่าน
เป้าหมายที่ชัดเจนและมีการสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
และอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ จากการศึกษางานวิจัย
เรื่องดังกล่าวยังพบว่า สิ่งที่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง คือ การบริหารค่าตอบแทน
สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร โดยใช้วิธีการ
บริหารค่าตอบแทนจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่ง
สอดคล้องกับแนวคิดของสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549)
ที่ได้เสนอแนวทางการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงใน
องค์กรให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน
หลัก แสดงตามภาพ 1 ดังนี้



ภาพ 1 แสดงแนวทางการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร

ที่มา. จาก แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning โดย สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549, กรุงเทพฯ: สิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต.

สามารถอธิบายจากภาพ 1 ได้ว่า

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่องค์กรต้องการพัฒนาด้วยการประเมินศักยภาพของ บุคลากรตามรูปแบบสมรรถนะขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยมุ่งที่การพัฒนาความสามารถหลักและการจัดทำ แผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (career development plan) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการก้าวสู่ตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินผลการปฏิบัติงาน (evaluation) ให้ตรงตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด

ขั้นตอนที่ 4 การให้รางวัล (rewarding) ซึ่งจะต้องเป็นการให้รางวัลที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน หรือไม่เป็นตัวเงิน เช่น การได้รับผิดชอบงานที่ท้าทาย การเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้การให้รางวัลที่เหมาะสม จะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการมุ่งมั่นสร้างผลงาน และรักษามูลค่าที่มีศักยภาพสูงเพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศต่อไป

ดังนั้นจากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่า สิ่งสำคัญในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรนั้นคือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงร่วมกับ CEO โดยต้องสร้างกระบวนการ

ในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างชัดเจน และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่ การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานกับองค์กรของตนเอง การอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตลอดจนมีการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรประสบความสำเร็จ

บทสรุป

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรนั้น ต้องมีการจัดทำเป็นขั้นตอน และผู้บริหารต้อง

คอยสังเกตว่า มีบุคลากรคนใดบ้างที่เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีลักษณะเป็นดาวเด่น เพื่อที่ทางผู้บริหารจะต้องหาวิธีการทำให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ และที่สำคัญคือ มีความสุขในการทำงาน โดยผู้บริหารต้องมีการพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ และต้องจัดทำอย่างเป็นขั้นตอนมีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีการหมุนเวียนงาน ตลอดจนมีการมอบหมายงานหรือโครงการที่ท้าทายความสามารถให้พวกเขา เพื่อให้พวกเขาสร้างผลงานและส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานตลอดจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กฤตินี กุลเพ็ง. (2552). *การบริหารคนเก่ง (Talent) แต่ร้าย จะมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไร*. ค้นจาก <http://www.krittin.net/web/index.php/content/26-talent-->
- ณีนิจ อนุโรจน์. (2552). *บูรณาการทฤษฎีสู่แนวคิดการสร้างคนเก่งคนดีขององค์กร*. ค้นจาก http://ahph9thi.gotoknow.org/assets/media/files/000/401/951/original_HRM.pdf?1285730539
- พัลลภา เอี่ยมสอาด. (2552). *การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประไพวรรณ สัมมพิตติ. (2552). *การบริหารจัดการคนเก่ง: กรณีศึกษาธนาคารแสดงนาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุกัญญา มกุฎอรุณี. (2551). Talent management กับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในงานห้องสมุด. *โดมทัศน์*, 29(1), 66-75.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย (Competency Based Learning)*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีน.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2554). *กลยุทธ์มัดเด็ดพิชิตใจคนเก่ง/คน*. ค้นจาก http://www.hrcenter.co.th/column_detail.php?column_id=993&page=1
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Haid, M. (2012). *Benchmark your organization's talent management strategy*. Business & Talent Aligend. Right Manpower Group Management.

Oracle. (2012). Driving successful HR leadership: talent management's role in core business strategy.

Research whitepaper.

Pernilla Bolander. (2014). *Talent management in a collectivistic and egalitarian context-the swedish case.*

SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration.

Preeti Khatri. (2010). Talent Management in HR. *Journal of Management and Strategy*, 1(1).

Venkateswaran, N. (2012). Strategies for Adopting Talent Management Issues in Software Companies.

International Journal of Management, Economics and Social Sciences 2012, 1(2), pp. 33-41.

