

# การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์การ

## Management High Potential Personnel in the Organization

ดร. กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล \*

### บทคัดย่อ

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารระดับสูงรวมทั้งผู้นำและผู้ชี้ขาดชี้นำด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องคิดใหม่ในเรื่องรูปแบบ ของการปฏิบัติงาน ตลอดจนต้องคิดค้นแหล่งในการสรรหาบุคลากรใหม่ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มี ความชำนาญและมีความเชี่ยวชาญ เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ บทความนี้มีวัตถุประสงค์ นำเสนอนิءืหอด้านการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์การ เนื่องจากบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สามารถ นำพาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศได้ โดยเฉพาะคนเก่งในระดับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์นโยบาย ตลอดจนขับเคลื่อนให้องค์การไปสู่เป้าหมายได้ ทั้งในระดับองค์การ หน่วยงาน ทีมงาน และระดับ บุคคล

**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 talents 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

การบริหารงานในแต่ละองค์การ ย่อมมีความ

แตกต่างกันไปตามลักษณะงาน วิถีทัศน์ กลยุทธ์ ค่านิยม ร่วม และวัฒนธรรมองค์การ แต่ทั้งนี้ บุคลากรที่มีผลการ

ปฏิบัติงานและมีศักยภาพในการทำงานสูง (high performance and high potential) ถือว่าเป็นทรัพยากรมุนย์ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายขององค์การในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์การจึงควรมีการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ให้สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์การได้อย่างเต็มที่และอยู่ในองค์การอย่างมีความสุข องค์การจึงต้องพยายามสร้างจุดแข็ง โดยการวางแผนกลยุทธ์ หรือการใช้เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือกำหนดกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การด้วย โดย “ทรัพยากรมุนย์” หรือ “คน” กลายเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของธุรกิจ (key success factor) และมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ โดยจุดเริ่มต้นของความสำเร็จขององค์การจะต้องวางแผนคนให้เหมาะสมกับงาน เวลา และตำแหน่ง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การเอง ซึ่งการจะทำให้เกิดผลสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยทักษะการบริหารทรัพยากรมุนย์ในองค์การอย่างสร้างสรรค์และช่วยลดภาระ เพื่อจะได้คงศักยภาพและความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทั้งทางด้านเทคโนโลยี การศึกษา วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนกฏหมายต่างๆ ที่ทำให้องค์การต้องปรับแผนการบริหารที่มุ่งเน้นการบริหารงานทรัพยากรมุนย์ทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่การวางแผนบุคลากร การสรรหา การพัฒนา การรักษาคน การจัดการคุณภาพ การจ่ายตอบแทนและสวัสดิการ ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อผลสำเร็จขององค์การ (ประโยชน์ สัมมาทิธิสุ, 2552) และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันนี้ นับว่าเป็นยุคของการเปลี่ยน ทางด้านข้อมูลข่าวสาร องค์การต่าง ๆ จะให้ความสำคัญในการพัฒนาฐานความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสาร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์การต้องปรับตัว

เพื่อความอยู่รอด ดังนั้นทรัพยากรมุนย์จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ก่ออยู่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนที่รุนแรงนี้ และเป็นปัจจัยนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายและก้าวสู่การเป็นองค์การชั้นนำได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ทั้งนี้องค์การต้องมีการบริหารคนที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ในองค์การเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานไปสู่ความเป็นเลิศ เนื่องบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง จะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างยั่งยืน โดยความหมายของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ตามแนวคิด Collings and Mellahi (2009) หมายถึง บุคคลที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความสามารถที่หลากหลาย มักจะมีรูปแบบของการใช้ชีวิตที่น่าสนใจ มีความกระตือรือร้นและมีจิตใจที่เข้มแข็ง แม้ว่าจะต้องฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ด้วยความเห็นอย่างมาก แต่ท้ายสุดแล้วบุคคลเหล่านี้มักจะได้รับผลตอบแทนความสามารถอย่างคุ้มค่า และจะมีความพึงพอใจที่จะได้รับความสนใจจากบุคคลอื่นรวมถึงพึงพอใจที่ได้สร้างหรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในสังคม ด้าน Pernilla Bolander (2014) ได้อธิบายความหมายของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ไว้อย่างน่าสนใจว่า บุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง เป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกของความปรารถนาที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มักแสดงให้เห็นว่าตนเองมีทักษะและความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ส่วน Ali Akbar Ahmadi (2012) ได้อธิบายความหมายของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง เพิ่มเติมไว้อย่างน่าสนใจว่า บุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง คือ บุคคลที่ถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่นทึ้งในปัจจุบัน และอนาคต โดยคนเก่งจะมีความคิดสร้างสรรค์ และต้องการความก้าวหน้า ไม่ว่าจะมีการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่งจึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องของความตึงเครียดที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องของความตึงเครียดที่เป็นผลมาจากการ

ความแตกต่างกันของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง นักงานนี้ Venkateswaran (2012) ได้ให้ความหมายของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง ว่า เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม ศักยภาพ ความสามารถด้านสติปัญญา การมองโลกในแง่ดี มีบุคลิกภาพดี มีพรสวรรค์โดดเด่นกว่าผู้อื่น และมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้า

ดังนี้จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า บุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง จึงเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความไฟร์ มีความกระตือรือร้น ต้องการความก้าวหน้า มีภาวะผู้นำ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร และมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยทั้ง มีป้าหมายในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน โดยบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง เป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (high performance) และมีศักยภาพสูง (high potential) ที่โดดเด่นเหนือจากบุคลากรคนอื่น

### การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่ง ที่พยายามนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แทนเรื่อง “การวางแผนสืบต่อตำแหน่ง (succession planning)” (กฤติพงศ์ เดชสั่งจรัส, 2555) หากองค์การสามารถบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ได้จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์การ (organization capability) และมีความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ (competitive advantage) โดยการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่งนั้น องค์การจะต้องวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กร พัฒนากิจกรรมภายใน

และวัฒนธรรม ตามบริบทและความเหมาะสมขององค์การ อีกทั้งยังต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การด้วย เพื่อจะได้ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์การพัฒนาองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่งนี้ ประกอบด้วย การสร้างและคัดเลือก การพัฒนา ตลอดจนการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ไว้ในองค์การ ทั้งนี้การสร้างและคัดเลือกค่า ที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง เป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับองค์การ โดยสร้างและคัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติ (attitude) ในการทำงาน เป็นที่ยอมรับ (acceptability) มีสมรรถนะ (competency) ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีผลการปฏิบัติงาน (performance) ดีเด่น โดยตลอด มีศักยภาพ (potential) มีความสามารถในการเรียนรู้ (learning ability) ได้อย่างรวดเร็ว (สุกัญญา มนูญอรุณี, 2551) รวมทั้งจะต้องคัดเลือกคนที่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) และศักยภาพหลักขององค์การ (core competency) ได้ โดยเป็นคนเก่งและเป็นคนดี (กฤติพงศ์ กุลเพ็ง, 2552) ด้วยเหตุนี้ องค์การจึงต้องแสวงหาวิธีการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้นเอง โดยปัจจุบันนี้เป็นยุคของการแข่งขันทางด้านข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นองค์การต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญในการพัฒนาฐานความรู้โดยใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสาร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง สร้างผลให้องค์การต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอด ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้คงอยู่ท่ามกลางกระแสการแข่งขันที่รุนแรงนี้ และเป็นปัจจัยที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ ได้อย่างยั่งยืน โดยองค์การอาจใช้เทคนิคและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ช่วงชิงบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ให้กับองค์การภายในได้ขึ้นของสังคมการแข่งขันบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง (war of talent)

ส่วนในด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง เป็นการส่งเสริมบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาอาจดูได้จากเป้าหมาย ความต้องการขององค์การและบุคลากร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง สามารถพัฒนา ตามหลักของสมรรถนะ (competency) วิเคราะห์หาช่องว่าง (gap) ใช้ในการพัฒนาitem ในสิ่งที่ขาดหรือตามที่องค์การต้องการ มุ่งหวังให้มีผลการปฏิบัติ เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดขององค์การ โดยพัฒนาในรูปแบบของ On the job training ด้วยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น มอบหมายงานสำคัญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จาก การปฏิบัติงานจริง หรือการหมุนเวียนงาน เพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ และในรูปแบบของ Off the job training ด้วยการสนับสนุนให้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ดูงาน ประชุมสัมมนา หรือส่งเสริมให้มีการเรียนด้วยตนเอง เช่น การเรียนรู้ผ่านเว็บไซด์ (e-learning) หรือส่งเสริมให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) โดยใช้แนวคิดการจัดการความรู้ (knowledge management) และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice--COP) ขึ้นมาในองค์การก็ได้ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ให้มีประสิทธิภาพ ควรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วย และสิ่งที่สำคัญในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืนก็คือ การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจ ธรรมชาติของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ว่ามักมีความคิดเป็นของตนเอง มีอิสระทางความคิด มุ่งผลสัมฤทธิ์สูง และต้องการความไว้วางใจ ผู้บริหารจึงควรสร้างแรงจูงใจให้คนเก่ง ได้มีโอกาสแสดงผลงาน และมีความสุขในการทำงาน โดยให้ความสำคัญ กับการมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบที่สำคัญ ให้โอกาส

พิสูจน์ผลงาน วางแผนเป้าหมายและการประเมินผลอย่างชัดเจน วางแผนทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (career path) และสร้างการให้ผลตอบแทนและผลประโยชน์อย่างเหมาะสม การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ในองค์การนั้น จะต้องทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง มีความรู้สึกภูมิใจ ผูกพัน รักและภักดีต่องค์การ โดยทำให้มีความรู้สึกว่าองค์กรมีความไว้วางใจ ชื่นชม ยกย่อง และเชิดชู (อาจารย์ ภูวิทยพันธุ์, 2554) ทั้งนี้หลักการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง มีหลายรูปแบบด้วยกัน ตัวอย่างเช่น รูปแบบ The CARE Model (Glenz, 2002 อ้างถึงใน พัลลภา เอี่ยมสถาด, 2552) มีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

C = Creative Community การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงาน ที่ดี สร้างความเข้าใจและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

A = Atmosphere and Appreciation for All บรรยากาศและการชื่นชม ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

R = Respect and Reason for Being ความเคารพและความเหตุผลในการอยู่กับองค์การ เคารพสิทธิ์ส่วนบุคคลและให้เกียรติทุกคนเท่าเทียมกัน ความไว้วางใจกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีม

E = Empathy and Enthusiasm ความเห็นอกเห็นใจและความกระตือรือร้น การได้รับความช่วยเหลือ การตอบแทนกลับจากองค์การ การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในองค์การ ทั้งนี้การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง จึงเป็นสิ่งที่ยากต่อการบริหารจัดการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ที่เป็น High Performance People คงอยู่กับองค์การ ดังนั้น องค์การต้องทราบถึงความต้องการของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ว่ามีความต้องการในเรื่องใดบ้าง เช่น ความต้องการการยอมรับ การยกย่องชูเชชย และความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

หรือ คนเก่ง สามารถ นำทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow, Herzberg และ Covey มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร จัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง “ได้” (คณึงนิ อนุ โรมาน์, 2552) โดยเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและ กระตุ้นให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ทำงานที่ ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดการ ยอมรับ และเมื่องานประสบความสำเร็จ กรรมการ ยกย่องชมเชย และสร้างการยอมรับในองค์การอย่างเป็น รูปธรรม

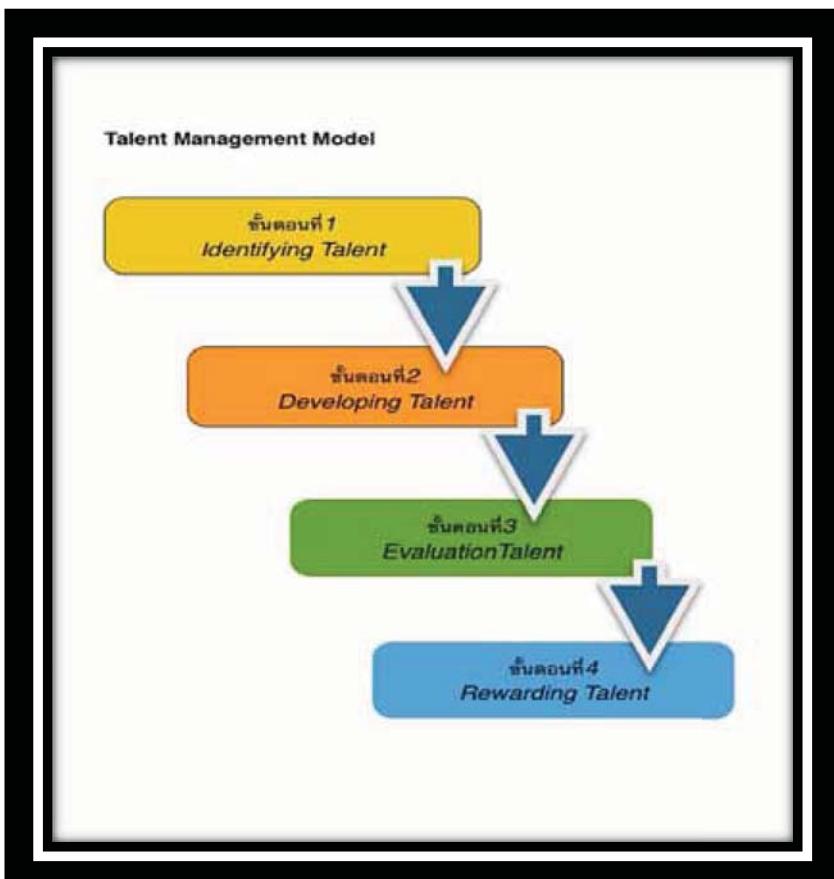
### กลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงใน องค์การ

จากการศึกษาเอกสาร ตำราต่าง ๆ และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คน เก่ง ในองค์การนั้น พบว่า มีข้อมูลเกี่ยวกับการบริหาร บุคลากรที่ศักยภาพสูง หรือ คนเก่งในองค์การ นั้น จำนวนมาก แต่มีที่น่าสนใจดังที่จะกล่าวต่อไปนี้ คือ ผู้เขียนได้ศึกษางานวิจัยของ Haid (2012) ที่ได้ ทำการศึกษาวิจัย “เรื่อง มาตรฐานของกลยุทธ์ในการ บริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์การ” ซึ่งการวิจัย ครั้งนี้ เป็นการสำรวจกลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงในองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงของประเทศไทย เมริคานา ผลการวิจัยพบว่า มีเพียง 12% ขององค์การ ที่มีประสิทธิภาพสูงเท่านั้น ในประเทศไทย เมริคานา ที่ ไม่มีการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เข้ามายังการบริหารบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง และ 44% ขององค์การที่มีประสิทธิภาพสูง มี กระบวนการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างชัดเจน และมีกระบวนการบริหารที่แตกต่างจากบุคลากรที่ว่าไป ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงจะ ตระหนักรถึงความจำเป็นในการบริหารบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง โดยเริ่มตั้งแต่กลยุทธ์ในการสรรหาและ คัดเลือก การประเมินผล การฝึกอบรมและการพัฒนา ตลอดจนการช่างรักษา โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ทางธุรกิจขององค์การ และจากผลการสำรวจในครั้งนี้ยัง

พบว่าองค์การต่าง ๆ มักขาดงบประมาณในการบริหาร บุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งสำหรับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยการวิจัยครั้ง นี้ได้สรุปถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารบุคลากรที่ มีศักยภาพสูงในองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง นอกจากรายงาน วิจัยดังกล่าวยังได้ข้อสรุปอีกว่า องค์การในอเมริกา เหนือมีเพียง 18% เท่านั้น ที่ให้ความสำคัญกับการบริหาร บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์การ เนื่องจากผู้บริหาร ระดับสูงยังคงมีความคิดที่ว่าการบริหารบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงในองค์การนั้น ยังคงเป็นแนวคิดที่ใหม่ของ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้ผู้บริหารระดับสูง ยังไม่ได้รับการสนับสนุนไปที่การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ในองค์การเท่าที่ควร เพราะการบริหารบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงนั้น เป็นเพียงแนวคิดเชิงกลยุทธ์แบบ บูรณาการนั่นเอง ทั้งนี้ จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าว ยัง พบอีกว่ามี 37% ขององค์การในอเมริกาเหนือที่มีความ พยายามมากขึ้นที่จะมีการปรับกลยุทธ์การบริหารบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงในองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ แต่ก็พบว่า ยังมีข้อกพร่องใน การใช้กลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงถึง 45% ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวเนี้ย แสดงให้เห็นว่าองค์การแต่ละ องค์การต่างมีเป้าหมายในการบริหารบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงด้วยกันทั้งสิ้น แต่ทั้งนี้การบริหารบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงในองค์การ ให้ประสบความสำเร็จ ได้นั้น ต้องมีการวางแผนและมีการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนผู้นำในองค์การหรือผู้บริหารระดับสูงใน องค์การต้องให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงในองค์การด้วยเช่นกัน จากข้อมูลการสำรวจ ในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้เขียนช่วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักรถึงความจำเป็นที่ จะต้องปรับกลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่ กับความพยายามของผู้บริหารระดับสูงในการใช้กลยุทธ์ การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างจริงจังและ

จะต้องมีการวางแผน โดยแผนนี้ต้องครอบคลุม แนวโน้มพิศทางของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต อีกด้วย นอกจากนี้เมื่อองค์การต่าง ๆ ได้ใช้กลยุทธ์ในการบริหารบุคคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์การแล้วนั้น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการนำรักษาบุคคลากรที่มีศักยภาพสูงให้ปฏิบัติงานในองค์การอย่างยาวนานและมีความสุขในการทำงานด้วย ถึงจะกล่าวได้ว่าองค์การนี้ประสบความสำเร็จในการบริหารบุคคลากรที่มีศักยภาพสูง ส่วน Preeti Khatri (2010) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารบุคคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารบุคคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ในองค์การนี้ นับว่าเป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อนมากขึ้นในสังคมปัจจุบัน ซึ่งนับว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ โดยการบริหารบุคคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่งในองค์การนี้ ยังเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากหากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริหารบุคคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่งในองค์การ ผิดพลาด ก็จะส่งผลต่อกลยุทธ์โดยรวมของธุรกิจได้ โดยเฉพาะการบริหารค่าตอบแทนสำหรับบุคคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ในองค์การนี้ เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะการบริหารค่าตอบแทนจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และยังช่วยในการนำรักษาบุคคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ไว้ในองค์การ

ได้ในระยะยาวอีกด้วย ด้าน Oracle (2012) ได้ทำการศึกษาวิจัย “เรื่อง ความสำเร็จของการบริหารบุคคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์การ โดยผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์” ผลการวิจัยพบว่า องค์การต่าง ๆ มีการปรับปรุงและพัฒนาการสร้างบุคคลากรโดยใช้ วิธีการคัดเลือกบุคคลากรที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานกับองค์การ ซึ่งองค์การต่าง ๆ เหล่านี้ ให้เหตุผลว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ตลอดจนลดระยะเวลาในการพัฒนาบุคคลากรรวมด้วย มีอยู่แล้วให้เป็นบุคคลากรที่มีศักยภาพสูงอีกด้วย และ 80% ขององค์กรที่ตอบแบบสำรวจพบว่า ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์การนำรักษาบุคคลากรโดยเน้นการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลากรผ่าน เป้าหมายที่ชัดเจนและมีการสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ และทำอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ จากการศึกษางานวิจัยเรื่องดังกล่าวยังพบว่า สิ่งที่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง คือ การบริหารค่าตอบแทนสำหรับบุคคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์การ โดยใช้วิธีการบริหารค่าตอบแทนจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุกัญญา รัศมีธรรม โฉติ (2549) ที่ได้เสนอแนวทางการบริหารบุคคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์การให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก แสดงตามภาพ 1 ดังนี้



ภาพ 1 แสดงแนวทางการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์การ

ที่มา. จาก แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency Based Learning* โดย สุกัญญา รัศมีธรรม โฉติ, 2549, กรุงเทพฯ: ศรีวัฒนา อินเตอร์พรีน.

สามารถอธิบายจากภาพ 1 ได้ว่า

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการค้นหาบุคลากรที่มี

ศักยภาพสูงที่องค์การต้องการพัฒนาด้วยการประเมิน  
ศักยภาพของ บุคลากรตามรูปแบบสมรรถนะของ  
องค์การ

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ  
สูงโดยมุ่งที่การพัฒนาความสามารถหลักและการ  
จัดทำ แผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (career  
development plan) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับ  
การก้าวสู่ตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบที่  
สูงขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินผลการปฏิบัติงาน  
(evaluation) ให้ตรงตามเกณฑ์ที่องค์การกำหนด

ขั้นตอนที่ 4 การให้รางวัล (rewarding) ซึ่ง

จะต้องเป็นการให้รางวัลที่เหมาะสม ไม่ว่าจะใน  
รูปแบบที่เป็นตัวเงิน หรือไม่เป็นตัวเงิน เช่น การได้  
รับผิดชอบงานที่ท้าทาย การเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้การ  
ให้รางวัลที่เหมาะสม จะเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลที่  
สามารถสร้างแรงจูงใจในการมุ่งมั่นสร้างผลงาน และ  
รักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อนำองค์การสู่ความ  
เป็นเลิศได้ต่อไป

ดังนั้นจากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่า สิ่ง  
สำคัญในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงใน  
องค์การนั้นคือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้อง<sup>1</sup>  
วางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรที่มี  
ศักยภาพสูงร่วมกับ CEO โดยต้องสร้างกระบวนการ

ในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างชัดเจน และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่ การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานกับองค์การของตนเอง การอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตลอดจนมีการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์การประสบความสำเร็จ

## บทสรุป

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรนั้น ต้องมีการจัดทำเป็นขั้นตอน และผู้บริหารต้อง

ค่อยสังเกตว่า มีบุคลากรคนใดบ้างที่เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีลักษณะเป็นดาวเด่น เพื่อที่ทางผู้บริหารจะต้องหาวิธีการทำให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ และที่สำคัญคือ มีความสุขในการทำงาน โดยผู้บริหารต้องมีการพัฒนาสันทางสายอาชีพ และต้องจัดทำอย่างเป็นขั้นตอนมีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีการหมุนเวียนงาน ตลอดจนมีการมอบหมายงาน หรือโครงการที่ท้าทายความสามารถให้พวกรเข้า เพื่อให้พวกรเข้าสร้างผลงานและส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานตลอดจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

กฤติน กุลเพ็ง. (2552). การบริหารคนเก่ง (*Talent*) แต่ร้าย จะมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไร. ค้นจาก

<http://www.krittin.net/web/index.php/content/26-talent-->

คนึงนิจ อนุโจนน. (2552). บูรณาการทฤษฎีสู่แนวคิดการสร้างคนเก่งคนดีขององค์กร. ค้นจาก

[http://ahph9thi.gotoknow.org/assets/media/files/000/401/951/original\\_HRM.pdf?1285730539](http://ahph9thi.gotoknow.org/assets/media/files/000/401/951/original_HRM.pdf?1285730539)

พัลลภา เอี่ยมสอาด. (2552). การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ประไพรรัตน์ สัมมพิตรธี. (2552). การบริหารจัดการคนเก่ง: กรณีศึกษานาค่าเรสตอร์ดชาร์ดเตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุกัญญา นกภูมิรุ่ดี. (2551). Talent management กับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในงานห้องสมุด. *โภณทัศน์*, 29(1), 66-75.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย (*Competency Based Learning*). กรุงเทพฯ: ศรีวัฒนา อินเตอร์พريส.

อาจารย์ ภูวิทยพันธุ์. (2554). กลยุทธ์หน้าเด็ดพิชิตใจคนเก่ง/คน. ค้นจาก

[http://www.hrcenter.co.th/column\\_detail.php?column\\_id=993&page=1](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.*

