

นักบริหารทรัพยากรบุคคลกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

ผศ. ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์*

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการคนเก่งหรือ Talent Management ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือกการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การให้ผลตอบแทน การสร้างแรงจูงใจ และการรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร การบริหารจัดการคนเก่งนั้นจะมองว่า คนเก่งไม่เพียงแต่เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (High Performance) เท่านั้น แต่ยังต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง (High Potential) สาเหตุที่คนเก่งจะต้องมีคุณสมบัติทั้งสองประการนี้เนื่องจากคนที่มีผลการปฏิบัติงานสูงนั้นเป็นเพียงผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ณ ขณะนั้น แต่ไม่ได้เป็นสิ่งที่รับรองว่าในอนาคต คน ๆ นั้นจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีเช่นในปัจจุบัน ในขณะที่คนที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงนั้นจะเป็นสิ่งที่รับรองถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีในอนาคต นอกจากนี้การมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงนั้นจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถปฏิบัติงานได้ดีในลักษณะงานที่มีความหลากหลาย หรือในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างได้อีกด้วย

Abstract

Talent management comprises searching and selecting talented persons, performance evaluation, training and development, administration of compensation and incentive, and measures to keep good employees with the organization. Talent management does not focus on high performance alone. But the high potential of the talented persons must also be taken into account. The reason for this is that, those who have high performance today may not have the same level of performance in the future. The high level of performance in the future can be ensured only for those who have both high performance and high potential. In addition, those who have high potential will be able to cope with changing environments in the future and to adjust themselves well in a variety of situations.

คำสำคัญ

การบริหารจัดการคนเก่ง Talent Management

* อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

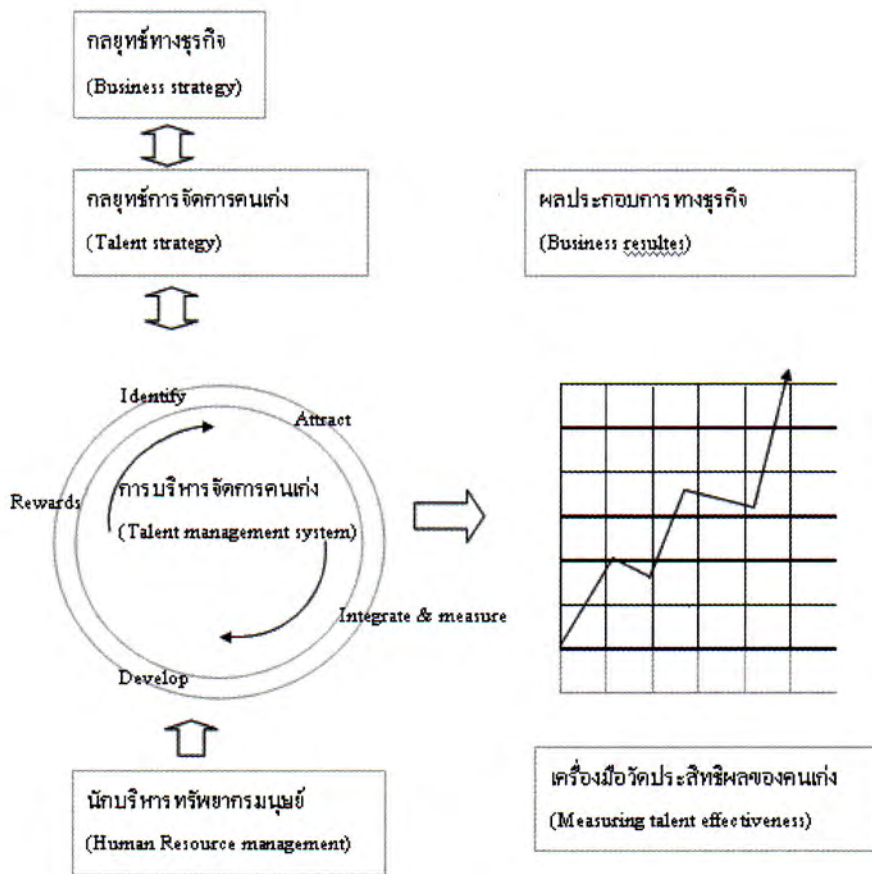
บทนำ

หากจะกล่าวว่า หลักการและการปฏิบัติในเรื่องการบริหารคนเก่ง (Talent Management) เป็นสุดยอดกลยุทธ์ของการวางระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่นำมาใช้เพื่อให้สามารถสร้างและพัฒนาบุคลากรที่จะรองรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดดขององค์กรก็คงจะไม่ผิดนัก เพราะแนวทางการวางระบบการบริหารและพัฒนาคนเก่งของบางกิจการ ถือเป็นสุดยอดของการพลิกโฉมหรือการปฏิวัติใหม่แบบแปลงรูปเปลี่ยนร่างของระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล องค์กรทั่วไปย่อมต้องการคนเก่งทำงาน เพราะสาเหตุหลายประการ เช่น คนเก่งมีความสามารถในการคิด การปฏิบัติ การพัฒนาให้ระบบต่าง ๆ ในการทำงานดีขึ้น และสามารถสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ฯลฯ แต่กลุ่มของคนเก่งในองค์กรอาจจะมีปริมาณที่ไม่มากนัก บางองค์กรนิยมที่จะแสวงหาคนเก่งจากองค์กรอื่น ๆ แต่บางองค์กรนิยมสร้างคนเก่งเป็นการภายในโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาต่าง ๆ เช่น มีการใช้งานและมุ่งรักษาคนเก่งไว้ให้นานที่สุด

คนเก่งนั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างจากคนทั่วไปในองค์กรในเรื่องของความรู้ความสามารถ การมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น และการมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน คนเก่งยังมีความคาดหวังที่แตกต่างจากบุคลากรทั่วไป เช่น คนเก่งอาจไม่ต้องการฝึกอบรมในเรื่องของทักษะการปฏิบัติงานเหมือนกับบุคลากรทั่วไป แต่คนเก่งต้องการโอกาสในการที่จะได้รับผิดชอบในงานที่มีความท้าทายและมีความเสี่ยงสูง คนเก่งต้องการโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ต้องการการยอมรับ และการตระหนักในคุณค่าของตนเอง คนเก่งเหล่านี้ยังค่อนข้างมีความมั่นใจในตนเองสูง ไม่ต้องการการควบคุมบังคับบัญชาจากหัวหน้างานมากนัก เนื่องจากบุคคลเหล่านี้มีโอกาสนในการเลือกองค์กรที่จะร่วมงานมากกว่าบุคคลทั่วไป คนเก่งบางคนอาจจะเคยต่อการปฏิบัติตามคำสั่งหรือกฎระเบียบ เมื่อเขาเห็นว่าคำสั่งหรือกฎระเบียบนั้น ๆ ไม่มีเหตุผลเพียงพอ จึงเป็นการยากต่อองค์กรในการบังคับบัญชาคนเก่งเหล่านี้ ความแตกต่างเหล่านี้ล้วนเป็นผลให้องค์กรต้องสร้างระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะของคนเก่ง เพื่อรักษาให้คนเหล่านี้อยู่กับองค์กร ไม่เช่นนั้นแล้วหากพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กรได้ลาออกจากหน่วยงาน อาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร (Leign Branham, 2000)

ความสำคัญของการบริหารจัดการพนักงานคนเก่งขององค์กร

กลุ่มพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กรจัดเป็นกลุ่มบุคคลจำนวน 20เปอร์เซ็นต์ ที่จะสร้างผลการดำเนินงานให้กับองค์กรถึง 80 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่กลุ่มพนักงานทั่วไปจำนวน 80เปอร์เซ็นต์ จะมีส่วนในการสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จเพียง 20เปอร์เซ็นต์ เท่านั้น (Lance A. Berger & Dorothy R. Berger, 2004) ดังนั้น กลุ่มพนักงานที่เป็นคนเก่งของหน่วยงาน จึงเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการดำเนินงานในระยะยาว นอกจากนั้น ยังพบว่าผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศจะทำงานได้โดดเด่นกว่าพนักงานอื่น ๆ ถึง 40-100เปอร์เซ็นต์ และการจัดการพนักงานคนเก่งขององค์กรจะส่งผลให้องค์กรมีผลประกอบการสูงขึ้น 30-50เปอร์เซ็นต์ (Hunter, 1990; Huselid, 1995) จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า หากองค์กรใดสามารถจัดการกับพนักงานคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะนำมาสู่ผลประกอบการและความสำเร็จขององค์กรนั้นอย่างชัดเจน ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1: A Talent management Framework

ที่มา: Duttagupta.R. Identifying and managing your assets: talent management. [Online]. Available: http://www.buildingipvalue.Com/05_SF/374_378.htm (Access date : November23, 2006).

คำจำกัดความของพนักงานคนเก่ง (Talent)

ดร.จิตติพร ชมพูคำ ได้ให้คำจำกัดความของคนเก่ง (Talent) คือบุคคลที่มีความสามารถเป็นพิเศษ เป็นบุคคลที่มีผลการงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น ซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะของธุรกิจ นโยบาย วัฒนธรรมขององค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องเดินไปในทิศทางใด

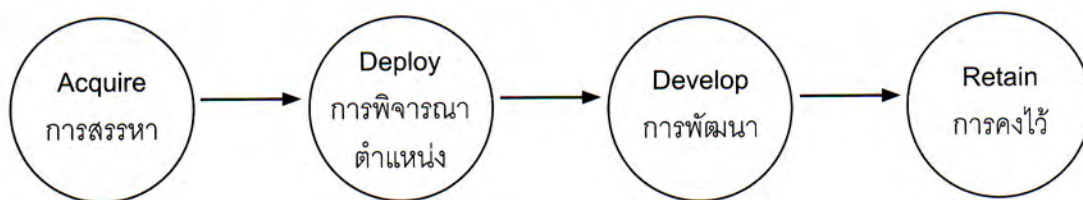
Christopher Mumford ได้ให้คำจำกัดความของคนเก่ง (Talent) ว่าหมายถึง กลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และได้รับผลประกอบการที่ดีเยี่ยมด้วยการใช้ทักษะและความสามารถทางด้านการติดต่อสื่อสารการคิดเชิงกลยุทธ์ สัญชาตญาณการเป็นนักบริหาร ภาวะผู้นำและความรู้ในงานที่รับผิดชอบ

Lynne Morton ได้ให้นิยามความของคนเก่ง (Talent) ว่าหมายถึง บุคคลผู้ที่มีความสามารถที่จะทำให้ผลประกอบการขององค์กรเกิดความแตกต่างเป็นอย่างมากทั้งในปัจจุบันและในอนาคตและเป็นผู้ริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ ในหน่วยงาน

จากที่กล่าวข้างต้น ย่อมแสดงว่าคนเก่งนั้นจะมีลักษณะแตกต่างจากบุคคลทั่วไปในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานที่โดดเด่นเหนือผู้อื่น

กระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กร (Talent Management)

ในการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2

ที่มา: A Deloitte Research Study. (2004). It's 2008 : Do You Know Where You Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work. (Online). Available : <http://www.buildingipvalue. Com/05-SF/374-378htm> (Access date : November 24, 2006.)

จากภาพที่ 2 สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาให้ได้มาซึ่งพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กร (Acquire) ขั้นตอนนี้จะประกอบด้วยการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพตรงกับที่กิจการต้องการทั้งจากมุมมองภายในและภายนอกองค์กร โดยในขั้นแรกกิจการต้องสามารถระบุให้ได้ว่าตำแหน่งงานหลักที่สำคัญขององค์กรที่จะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร คือ ตำแหน่งงานใด (Identify Critical Position) ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปในแต่ละกิจการ การจัดการพนักงานคนเก่งจะมุ่งเน้นไปในตำแหน่งงานที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์กรเป็นสำคัญ (Critical Talent) ซึ่งการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่งขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กรก็ตาม แต่ละองค์กรจะมีมาตรการในการประเมินที่ต่างกัน เช่น วัดจากประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับคะแนนไอคิว แบบทดสอบบุคลิกภาพ การดูผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำ และขีดความสามารถอื่นๆ (Competencies) ทั้งทางด้านเทคนิคและพฤติกรรม โดยองค์กรต้องกำหนดความคาดหวังในพฤติกรรม และทักษะที่ต้องการ (Core Competencies) ที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของพนักงานแต่ละคน อันจะส่งผลสำเร็จขององค์กรในภาพรวมขึ้น

สำหรับการคัดเลือกพนักงานที่เป็นคนเก่งภายในองค์กรจะพิจารณาจากองค์ประกอบหลัก 2 ประการ คือ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และความมีศักยภาพ (Potential)

ผลการปฏิบัติงาน (Performance) โดยการวัดผลสำเร็จของผลการปฏิบัติงานตามจริงภายในขอบเขตความรับผิดชอบที่พนักงานได้รับมอบหมาย (Performance Appraisal) ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของพนักงานตามผลการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.1 พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ (Superior Performance) ประมาณ 15 เปอร์เซ็นต์ ของพนักงานทั้งหมดในองค์กรเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ ที่สร้างผลการประกอบการสูงสุดให้กับหน่วยงาน โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญในการดึงดูด รักษาและพัฒนากลุ่มพนักงานเหล่านี้ไว้ โดยพนักงานจำนวน 2 เปอร์เซ็นต์ในกลุ่มนี้จัดเป็นพนักงานที่เป็นดาวเด่นขององค์กร ซึ่งต้องมีการบริหารจัดการที่ดีต่อไป

1.2 พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับมาตรฐาน (Average Performance) ซึ่งมีประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ ของพนักงานทั้งหมดในองค์กร องค์กรควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้พนักงานกลุ่มนี้สามารถก้าวไปเป็นพนักงานกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศได้ในอนาคตตามข้อ 1.1

1.3 พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ (Minimally Acceptable) มีประมาณ 15 เปอร์เซ็นต์ ของพนักงานทั้งหมดในองค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือความคาดหวังขององค์กร โดยระหว่าง 3-5 เปอร์เซ็นต์ ของพนักงานในกลุ่มนี้จัดเป็นพนักงานที่มีความเหมาะสมน้อยกับองค์กร องค์กรอาจพิจารณาเพื่อปลดออกจากงานและควรสร้างความรู้สึกรู้สึกผูกพันในงานให้มีเพิ่มมากขึ้นด้วยการจัดหลักสูตรพิเศษในการพัฒนาและติดตามดูแลผลงานของพนักงานเหล่านี้อย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ ความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการคนกลุ่มที่ 1.1 และกลุ่มที่ 1.2 ให้ดี โดยดำเนินการจัดการกับคนกลุ่มที่ 1.3 (ฐิติพร, 2547)

ความมีศักยภาพ (Potential) โดยการประเมินศักยภาพรายบุคคล (Potential Forecast) คือการคาดคะเนระดับความก้าวหน้าในอนาคตด้านการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยอิงจากผลการปฏิบัติงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน และนำขีดความสามารถ (Competencies) ที่กำหนดไว้มาใช้ในการประเมินพนักงาน ซึ่งเป็นการให้คะแนนโดยผู้บริหารขององค์กรที่อยู่ในระดับผู้บังคับบัญชาในสายงานนั้น ๆ

ขั้นตอนต่อไป คือ การนำผลการประเมินศักยภาพของพนักงานและข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการทำ Mapping Model คือ การพิจารณากำหนดแนวทางผลการปฏิบัติงานของพนักงานควบคู่กับความมีศักยภาพของพนักงาน เพื่อให้ทราบว่าใครเป็นกลุ่มพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 3

PERFORMANCE	POTENTIAL			
		LOW	Middle	High
	High	4	7	9
	Middle	2	5	8
	Low	1	3	6

ภาพที่ 3 Mapping Model

ที่มา: Optimal consulting group. (2006). Choices Applications. (Handout Document).

จากภาพที่ 3 สามารถแบ่งประเภทพนักงานได้ออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มพนักงานหมายเลข 9 คือ พนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กร (Talent) เป็นผู้ที่มีการปฏิบัติงานและมีศักยภาพสูง องค์กรต้องวางแผนในการคงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถสูงนี้ ด้วยการมอบหมายงานที่มีความท้าทายและมีความหลากหลายให้รับผิดชอบ

2) กลุ่มพนักงานหมายเลข 5, 6, 7, 8 คือ พนักงานที่มีการปฏิบัติงานและมีศักยภาพในระดับปานกลางถึงระดับสูง องค์กรควรพัฒนาพนักงานกลุ่มนี้ด้วยการเพิ่มทักษะในการเรียนรู้ การวางแผนการพัฒนาในด้านต่างๆ เพื่อที่จะให้พนักงานกลุ่มนี้สามารถก้าวไปเป็นพนักงานกลุ่มที่เป็นคนเก่งขององค์กรในอนาคตได้

3) กลุ่มพนักงาน หมายเลข 2, 3, 4 คือ พนักงานที่มีการปฏิบัติงานในระดับปานกลางถึงสูง แต่มีศักยภาพในระดับปานกลาง องค์กรควรวางแผนในการพัฒนาพนักงานกลุ่มนี้ตามกระบวนการปกติ

4) กลุ่มพนักงานหมายเลข 1 คือ พนักงานที่มีการปฏิบัติงานและมีศักยภาพในระดับต่ำ องค์กรควรวิเคราะห์และหาแนวทางการจัดการ ให้เหมาะสมกับความสามารถที่มีอยู่ในตัวของพนักงาน

2. การพิจารณาตำแหน่งงานของพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กรให้ตรงกับแรงจูงใจของพนักงาน
โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก (Deploy) หมายถึง การพิจารณาพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กร เพื่อบรรจุในตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยหมุนเวียนไปในแต่ละสายงาน เพื่อหาตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับคุณลักษณะของพนักงานคนนั้น ๆ ซึ่งพิจารณาความเหมาะสมโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก และพิจารณาจากแรงจูงใจในการทำงาน ทักษะ และความรักในงานที่ทำ (Passion) ของตัวพนักงานเอง อย่างไรก็ตามหากองค์กรไม่สามารถหมุนเวียนพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กรลงในตำแหน่งต่าง ๆ ได้ครบทุกคนภายในระยะเวลาอันสั้น นอกจากการหมุนเวียนพนักงานลงตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว องค์กรสามารถปรับปรุงรูปแบบงานใหม่ให้แตกต่างจากตำแหน่งงานเดิม (Job Re-design) ให้ตรงกับความถนัดและทักษะของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและเกิดความรักในงานที่ทำมากขึ้น ทั้งนี้ ต้องมีการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานว่าพนักงานสามารถทำงานในตำแหน่งงานที่มอบหมายให้ใหม่ได้ดีเพียงใด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าความรักในงาน แรงจูงใจ ทักษะ ตลอดจนความถนัดในงานของพนักงานกลุ่มนี้จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรได้เป็นอย่างดี

3. การพัฒนาพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กร (Develop) หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการทำงานของพนักงานกลุ่มนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อันส่งผลต่อการเพิ่มผลประกอบการขององค์กรโดยรวม โดยเริ่มจากการพิจารณาหาช่องว่าง (Gap) ระหว่างขีดความสามารถ (Competencies) ที่งานต้องการและขีดความสามารถ (Competencies) ที่มีอยู่ในตัวพนักงานเอง โดยอาจใช้หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาเข้ามาเติมเต็มช่องว่างนั้น ๆ อย่างไรก็ตามหลักสูตรดังกล่าวจัดเป็นการพัฒนาคนในรูปแบบเดิม ซึ่งผลการวิจัยของ Deloitte Research Study พบว่าพนักงานในระดับผู้บริหารรู้สึกว่าได้พัฒนาความรู้ความสามารถจากหลักสูตรฝึกอบรมเพียง 3 เปอร์เซ็นต์ เท่านั้น ส่วนอีก 12 เปอร์เซ็นต์ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองในการเรียนรู้จากการทำงานที่ผิดพลาด และอีก 12 เปอร์เซ็นต์ เรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงาน ในขณะที่คนส่วนใหญ่พบว่า การพัฒนาความรู้ความสามารถเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ หรือการได้แก้ปัญหา

และติดต่อประสานงานกับผู้อื่น ดังนั้น แทนที่นักบริหารทรัพยากรบุคคลกับหัวหน้างานจะดำเนินการพัฒนาโดยการป้อนข้อมูลต่าง ๆ ให้แก่พนักงานตามหลักสูตรการฝึกอบรมในรูปแบบเดิม ควรหันมาให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้พนักงานพร้อมที่จะเรียนรู้ด้วยตัวเองว่าควรมีการเรียนรู้อย่างไร (Learn how to learn) เช่น การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา พนักงานสามารถทำได้จากการอ่านหนังสือเพิ่มเติมหรือค้นหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน สามารถทำได้โดยให้พนักงานกลุ่มคนเก่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือลูกน้อง เป็นต้น โดยจากผลการวิจัยของ Deloitte Research Study พบว่าพนักงานที่มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและเป็นที่รู้จักกว้างขวางในองค์กรจะประสบความสำเร็จในการทำงานมากกว่าผู้ที่ชอบเก็บตัวเงียบตามลำพัง

นอกจากนี้ การวิจัยของ Deloitte Research Study ยังพบว่าวิธีการพัฒนาพนักงานที่ได้ผลดีที่สุดคือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์จริง (Action Learning) ซึ่งมีรูปแบบของการพัฒนาผ่านการเรียนรู้หลายรูปแบบ ดังนี้

3.1 การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Stretch Assignments) เป็นการมอบหมายงานในขอบเขตงานใหม่ที่ส่งผลต่อภาพรวมขององค์กรหรือมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ จะทำให้พนักงานได้รับการพัฒนาทักษะด้านการจัดการกับปัญหาที่ยุ่ยาก ซับซ้อน และมีขอบข่ายของงานที่กว้างขวางขึ้น

3.2 การให้คำปรึกษาและการสอนงาน (Mentoring and Coaching) เป็นการให้พนักงานเรียนรู้ภายใต้การดูแลและสนับสนุนจากผู้มีประสบการณ์และที่เป็นที่ยอมรับ เพื่อช่วยชี้แนะและถ่ายทอดประสบการณ์ในการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ การตัดสินใจทางการบริหาร แนวทางในการปรับตัวตลอดจนแบบอย่างการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มผลผลิตขององค์กรและสร้างเครือข่ายของพนักงานภายในองค์กรทั้งในระดับเดียวกันและระดับงานต่างกันให้ดีขึ้น

3.3 ประสบการณ์ในการทำงานระยะสั้น (Short Term Experiences) เช่น การเข้าร่วมประชุมที่สำคัญแทนผู้บริหาร การฝึกเป็นหัวหน้าทีมโครงการ การติดตามผู้บริหารระหว่างกรปฏิบัติงาน เป็นต้น เป็นหนึ่งในวิธีการที่ดีของการพัฒนาพนักงานในองค์กร

3.4 การหมุนเวียนตำแหน่งงาน (Job Rotation/Lateral Rotation) เป็นการหมุนเวียนโอนย้ายงานในระดับเดียวกันเพื่อเสริมสร้างความรู้และพัฒนาทักษะในการทำงานประเภทอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดมุมมองความเข้าใจในภาพรวมขององค์กรมากขึ้น อย่างไรก็ตามในเรื่องการหมุนเวียนตำแหน่งงาน ในขั้นตอนนี้จะแตกต่างกับการพิจารณาตำแหน่งงานของพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กรให้ตรงกับแรงจูงใจของพนักงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก (Deploy) เนื่องจากในขั้นตอนนี้ไม่ได้คำนึงถึงแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่องานใหม่ที่ถูกหมุนเวียนหรือโอนย้ายไป

นอกจากนี้พนักงานยังสามารถเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการได้จากบุคคลอื่นที่ตนเองเชื่อถือ เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และที่ปรึกษาทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. การรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กร (Retain) หมายถึง การบริหารจูงใจพนักงานที่เป็นคนเก่งรวมไปถึงปัจจัยด้านอื่น ๆ โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญในการให้รางวัลกับพนักงานที่เป็นคนเก่งด้วยการจัดทำโปรแกรมการจ่ายค่าตอบแทนแบบพิเศษ เช่น การให้เงินเดือนในอัตราที่สามารถแข่งขันได้ในตลาด โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงกันระหว่างผลประกอบการขององค์กรกับการประเมินผลการปฏิบัติงานควบคู่กับการประเมินศักยภาพ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจพนักงานกลุ่มคนเก่งขององค์กรให้รักษาและเพิ่มระดับของผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น สำหรับกรณีการให้โบนัส องค์กรควรเน้นเรื่องการจ่ายโบนัสที่แบบ Variable Bonus แทน Fix Bonus เพื่อให้พนักงานเห็นความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมและมีความตั้งใจในการทำงานกับผู้ที่มีการปฏิบัติงานไม่ดี เพื่อให้พนักงานที่ทำงานดีมีความตั้งใจในการทำงานที่สูงขึ้นในขณะที่เดียวกันก็เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดีให้ตั้งใจทำงานมากขึ้น ส่วนการให้สิทธิในการซื้อหุ้นหรือการให้หุ้นกับพนักงาน ถือเป็นการจ่ายค่าตอบแทนในระยะยาว (Long Term Incentives: LTIS) เพื่อจูงใจให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง

การให้รางวัลพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กรยังรวมไปถึงการปรับระดับพนักงาน (Promotion) ให้เป็นไปตามการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ที่องค์กรกำหนดไว้ด้วย ทั้งนี้ ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่องค์กรควรนำมาพิจารณา เพื่อให้สามารถรักษานักงานที่เป็นคนเก่งไว้กับองค์กรให้นานคือ การสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานและจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกลุ่มคนเก่งและเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ให้เกิดความใกล้ชิดและความสัมพันธ์อันดีต่อกัน อันเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีผลทำให้พนักงานที่เป็นคนเก่งอยู่กับองค์กร รวมไปถึงการสื่อสารภายในองค์กรที่ชัดเจน การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นและให้ความสำคัญกับผลงาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กร การทำแบบสำรวจความพึงพอใจและความคาดหวังกับพนักงานที่เป็นคนเก่ง การพัฒนาภาวะผู้นำ ตลอดจนการให้พนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กรมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก องค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในเรื่องการคงไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพสูงให้อยู่คู่กับองค์กรให้นานที่สุด

การเปรียบเทียบระหว่างคนเก่งภายนอกองค์กรกับคนเก่งภายในองค์กร

หากพิจารณาระหว่างการซื้อพนักงานที่เป็นคนเก่งจากภายนอกองค์กร (Buy) หรือวิธีการแย่งสัดกับการสร้างพนักงานที่เป็นคนเก่งจากภายในองค์กร (Build) แล้วพบว่า การซื้อจากภายนอกจะทำให้เกิดวัฒนธรรมหาคนภายนอกเข้ามามีแรงกดดันต่อคนภายในจะส่งผลทำให้คนภายในไม่มีแรงจูงใจที่จะเจริญเติบโต คนที่จะเจริญเติบโตได้ก็ไม่มีโอกาสที่จะก้าวหน้า แต่ถ้าองค์กรเลือกที่จะพัฒนาคนจากภายในก็ต้องพัฒนาตลอดเช่นกัน เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้ กรณีที่หน่วยงานจำเป็นต้องสรรหาพนักงานที่เป็นคนเก่งจากภายนอกจะเกิดเมื่อภาวะขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญมาก และไม่มีเวลาเพียงพอที่จะพัฒนากลุ่มคนภายในเหล่านั้นได้ทัน การสรรหาจากภายนอกก็มีข้อดีคือ องค์กรจำเป็นจะได้รับความรู้และประสบการณ์จากภายนอกเท่านั้นเพื่อให้สามารถนำประสบการณ์มาปรับปรุงแก้ไขปัญหภายในองค์กรได้ ซึ่งการดึงดูดกลุ่มพนักงานคนเก่งผู้มีผลปฏิบัติงาน

ดีเยี่ยมจากภายนอกองค์กรเพียงเพื่อสร้างชื่อเสียงขององค์กรอย่างเดียว กรณีนี้จะไม่สามารถดึงดูดกลุ่มพนักงานเหล่านั้นให้มาร่วมงานกับองค์กรได้แล้ว องค์กรจำเป็นต้องให้การสนับสนุนพนักงานภายในองค์กรเองให้มีความรักในงานที่ทำ และมีความทุ่มเทในการทำงาน มีความซื่อสัตย์ มีวิสัยทัศน์ และมีความสุจริตอย่างแท้จริงในการทำงาน เพื่อเป็นภาพลักษณ์ที่ดีให้กับคนภายนอกองค์กรเห็นและต้องการเข้ามาร่วมงานกับองค์กรในที่สุด

นอกจากนี้กลุ่มพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กรยังสามารถที่จะสรรหาคนเก่งจากองค์กรอื่นให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรด้วยการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว อย่างไรก็ตามนอกจากวิธีการดังกล่าวแล้ว การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อที่จะดึงดูดให้กับพนักงานก็ยังคงเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากพนักงานกลุ่มคนเก่งก็ยังคงมีความต้องการได้รับค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

บทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในการบริหารจัดการพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กร

ผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลต้องหันมาให้ความสนใจกับพนักงานทุกคนในองค์กรมากขึ้น โดยเข้ามามีบทบาทในการให้บริการพนักงานในเรื่องของการฝึกอบรม การสอนงาน การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมและการดำเนินชีวิตที่ดี เพื่อที่จะดึงดูดและคงไว้ซึ่งพนักงานที่เป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูงขององค์กร

ความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทรัพยากรบุคคลคือ การบริหารจัดการกับพนักงานที่เป็นคนเก่ง ซึ่งจะเจาะลึกลงไปเกี่ยวกับงานบริหารด้านค่าตอบแทน รูปแบบการทำงานและการดำเนินชีวิตที่ดี ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มทักษะแก่พนักงานอย่างต่อเนื่องซึ่งแนวทางดังกล่าวจะสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานเข้าใจและเข้าถึงได้ง่าย เพื่อให้การบริหารจัดการพนักงานที่เป็นคนเก่ง ในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างผลการประเมินการปฏิบัติงานสูงสุด นักบริหารทรัพยากรบุคคลที่เก่งจะต้องสนับสนุนให้พนักงานสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีทุกรูปแบบที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Employee Self Services) นอกจากนี้การบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงต้องคำนึงถึงการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมรวมทั้งการให้อำนาจอิสระในการตัดสินใจในการทำงานด้วย

ปัจจัยที่นักบริหารทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการกับพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กร

1. ต้องได้รับการผลักดันและสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้เกิดการบริหารจัดการกับบุคลากรที่มีความสามารถสูง
2. ต้องมีการเชื่อมโยงขีดความสามารถ (Competencies) เข้าสู่วิสัยทัศน์ (Mission) และคุณค่าหลักขององค์กร (Core Values) ซึ่งจะนำไปสู่การผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ
3. ต้องมีการสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งโดยตรงและทางอ้อมกับองค์กร (Stakeholders) เช่น ลูกจ้างและพนักงานเกี่ยวกับขีดความสามารถ (Competencies) และพฤติกรรมที่สำคัญที่ต้องมีในตัวพนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การบริหารจัดการพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพยังเป็นสิ่งที่จำเป็นและขาดไม่ได้ เพื่อจะนำมาสู่การเพิ่มผลผลิต (Productivity) และผลประโยชน์ในด้านอื่นๆ องค์กรต้องได้รับการผลักดันแผนกลยุทธ์ในเรื่องการบริหารจัดการพนักงานที่เป็นคนเก่งจากผู้บริหารระดับสูง และต้องมีการเชื่อมโยงกันกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรด้านอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ควรมีการทบทวนระบบการพัฒนาพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กรเป็นประจำทุกปี ควรมีการสื่อสารอย่างทั่วถึงเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารจัดการกับพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการให้ผลประโยชน์อื่นๆ ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร การพัฒนาพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กรควรมีการประสานกันทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติจากประสบการณ์ในการเรียนรู้ที่มีแบบแผน เพื่อนำมาสู่การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรที่ตั้งไว้

บรรณานุกรม

- ฐิติพร ชมพุดา. (2547, กรกฎาคม-กันยายน). การจัดการคนเก่ง: เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญ ขององค์การ วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 26 (101), 1-15.
- A Deloitte Research Study. (2004). It's 2008 : Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work. Retrieved November 24, 2006, from http://www.buildingipvalus.com/05_SF/374_378.htm
- Dorothy, R.B., & Lance A.B. (2004). Talent Management Handbook :Creating Organization Excellence by Identifying, Developing, & Promoting Your Best People. New York : McGraw-Hill.
- Duttagupta.R. Identifying and managing your assets : talent management. Retrieved November 24, 2006, from http://www.buildingipvalus.com/05_SF/374_378.htm (Access date:November 24, 2006).
- Economist Intelligence Unit. (2006). The CEO's role in talent management : How top executives from ten countries are nurturing the leader of tomorrow. (Access date : November 17, 2006).