



## การบริหารจัดการคนเก่ง ความท้าทายขององค์กร Talent Management : Corporate Challenge

มาริสสา อินทรเกิด

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

18/18 ถ. บางนา-ตราด กม. 18 ต. บางโคลง อ. บางพลี จ. สมุทรปราการ 10540

E-mail : m\_songphra@hotmail.com

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับคนเก่ง ความสำคัญของคนเก่ง และการธำรงรักษาคคนเก่งไว้ในองค์กร เนื่องจากสภาวะการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัตสูง และการเคลื่อนย้ายแรงงานสามารถทำได้ง่ายกว่าในอดีต ทำให้องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงหรือเรียกว่าการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้คนเก่งเหล่านั้นอยู่กับองค์กรและทำงานเต็มศักยภาพ

**คำสำคัญ :** การบริหารจัดการคนเก่ง ความท้าทาย การจัดการทรัพยากรมนุษย์

### Abstrace

This article aims to review the concept of the talent. The importance of talent and retaining talented employee in organizations. According to the competitive environment is dynamic and labor mobility is more freely. Organizations are challenge with constantly changing. Organizations have to manage talented employee in order to retain them as a competitive advantage.

**Keywords :** Talent Management, Corporate Challenge, Human Resource Management



## บทนำ

สภาพการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงนั้น หนึ่งในปัจจัยที่หลายองค์กรให้ความสำคัญคือบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความสามารถสูง หรือคนเก่ง (Talent) ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร เมื่อมีการสรรหา คัดเลือกบุคลากร ที่มีความสามารถสูงเข้ามาในองค์กรแล้ว จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร และสร้างความผูกพันในองค์กร เพื่อธำรงรักษามูลค่าขององค์กรได้อย่างยาวนาน โดยที่จำเป็นต้องใช้ศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างสูงที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายขององค์กรเป็นอย่างมาก

บางองค์กรประสบปัญหาในการธำรงรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีความสามารถ หรือคนเก่งให้อยู่กับองค์กร (Retention) เมื่อพนักงานเหล่านี้พบกับงานที่ไม่ท้าทายหรือต้องการความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และองค์กร ไม่อาจตอบสนองได้ทันความต้องการ พนักงานกลุ่มนี้มีแนวโน้มเปลี่ยนงานบ่อยกว่าพนักงานทั่วไป หากองค์กรต้องการให้คนเก่งเข้าร่วมงาน และอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน จะต้องมีการวางแผนในการบริหารพนักงานกลุ่มนี้เริ่มตั้งแต่ กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เมื่อได้คนกลุ่มนี้เข้ามา จะต้องมีความเห็นว่าการพัฒนาอย่างไร จะสร้างให้คนกลุ่มนี้มีความผูกพันกับองค์กรได้อย่างไร ตลอดจนวิธีการที่จะธำรงรักษามูลค่าของบุคลากรกลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์กรได้ยาวนาน

มีงานวิจัยที่กล่าวถึงการบริหารคนเก่งว่าเป็นเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ ที่มีคุณลักษณะแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม โดยมีจุดเน้นหลักบนคนเก่งและกลุ่มของคนเก่งที่เชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกัน ไปสู่กลยุทธ์สูงสุดขององค์กร เพื่อให้ผลลัพธ์ของการบริหารคนเก่งเป็นวงจรที่สมบูรณ์ (Chuai, 2008) มีการศึกษาความคิดเห็นจากผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4,288 คน กว่า 100 ประเทศทั่วโลกใน 6 ทวีป พบว่า การบริหารคนเก่งเป็นเรื่องที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญที่สุดจากประเด็นทั้งหมด ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Boston Consulting Group & The World Federation of People Management Association, 2012) แต่องค์การที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการและการพัฒนาคนเก่งได้นั้น มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของผู้บริหารเท่านั้น หากแต่มีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับในการสร้างค่านิยมร่วมและนำองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดต้องให้ความสำคัญและมีความเข้าใจในกลุ่มคนเก่งเหล่านั้น รวมทั้งคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อเอื้ออำนวยให้ความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า



## ความหมายของคนเก่ง

ลักษณะของคนเก่ง (Talent) อาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร มีงานวิจัยการบริหารจัดการคนเก่งในประเทศจีนและประเทศอินเดีย เปรียบเทียบการรับรู้และแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Fang Lee Cooke, Debi S.Sani, Jue Wang, 2014) โดยสัมภาษณ์กลุ่มคนที่ไม่ใช่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่มีประสบการณ์ในระดับหัวหน้างาน 178 คน พบว่า คนเก่งในมุมมองหัวหน้างานที่ไม่ใช่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คือคนที่มีการศึกษาดี 45% คือคนที่ผลการปฏิบัติงานดี 21% คือคนที่เชี่ยวชาญในงานที่ทำในตำแหน่งที่รับผิดชอบ 10% คือพนักงานทุกคน 5% คือคนที่มีความพร้อมสำหรับตลาดแรงงาน 5% คือคนที่มีทักษะทางปฏิบัติการ 3% และในขณะที่ต่ำกว่า 5% มองว่า คือคนที่มีศักยภาพ ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของอีกหลายคน เพราะจากงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นส่วนใหญ่ตอบว่า คนเก่ง คือคนที่มีการศึกษาดี ซึ่งเป็นไปได้ว่าเกิดจากมุมมองของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ไม่ใช่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยตรงแต่เป็นเพียงผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานกับผู้บังคับบัญชาซึ่งอาจมีมุมมองที่ต่างไปจากผู้ที่อยู่ในสายงานตรง ในขณะที่มีการให้สัมภาษณ์ของนักคิดหลายคนไม่ได้นิยามไปที่คนเก่งต้องมีการศึกษาดี หากแต่ต้องมีทักษะ ความตั้งใจ และมีความสามารถในการทำงานในระดับสูง กล่าวคือ คนเก่ง (Talent) คือ บุคคลที่มีทักษะและ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานสูง และสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศได้ด้วยตนเอง รวมทั้งเป็นผู้ที่มีศักยภาพส่วนตัว ที่องค์กรสามารถพัฒนาให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปได้ (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2554) หากจะแสดงภาพให้เห็นได้ชัด คนเก่งในองค์กรคือ พนักงานเกรด A ซึ่งมีเพียงร้อยละ 10 ในแต่ละระดับงาน ลักษณะของคนเก่ง ได้แก่ มี IQ สูงตั้งแต่ 130 ขึ้นไป สามารถเรียนรู้ได้เร็ว มีทักษะในการเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีพลังในการทำงาน สามารถทำงานได้มากกว่า 55 ชั่วโมง/สัปดาห์ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคปัญหา มีแรงบันดาลใจในการทำงาน เข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี ให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นได้ ให้ความร่วมมือและให้ความสำคัญกับเป้าหมายการทำงานของทีม มีประวัติการทำงานดี ผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด มีคุณธรรมยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องและมีทักษะการสื่อสารดีทั้งการพูดและการเขียน (พรัตน์ แสดงหาญ, 2556) สอดคล้องกับเอ็ด มิเชลและคณะ (Ed Michaels et al., 2001) ที่สรุปว่า คนเก่งเป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีบุคลิกภาพดี มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้า มีสติปัญญา มีศักยภาพ มีพรสวรรค์โดดเด่นกว่าผู้อื่น และมองโลกในแง่ดี แนวคิดของเซียร์ (Sears, 2003) มองว่าคนเก่งเป็นบุคคลที่มีจิตสำนึก ความปรารถนาที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มักแสดงให้เห็นว่าตนเองมีทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่ตนรับผิดชอบ ถึงแม้ว่า องค์กรประกอบภายในตัวบุคคลที่กล่าวมาข้างต้นเหล่านั้น ไม่ว่าจะจะเป็นความคิดสร้างสรรค์ แรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนที่



มุ่งสู่ความสำเร็จ ความสามารถในการปรับตัว แรงจูงใจภายในตัวบุคคล ความเชื่อและภาวะความเป็นผู้นำ ที่กล่าวมาข้างต้น ล้วนไม่สามารถวัดออกมาได้อย่างชัดเจน (Kaye and Andy, 2007) แต่กลุ่มคนเหล่านี้สามารถที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์แบบซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมและเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติโดยไม่ใช้ความพยายามใดๆ (Lunn, 1992) เพราะคนเก่งมักเป็นผู้ที่ถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ไม่ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม

จากที่กล่าวมา พอจะสรุปได้ว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าบุคคลอื่น มีทักษะในการสื่อสาร ความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง อย่างผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความต้องการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

### **การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)**

จากสงครามการแย่งชิงคนเก่ง (The war of Talent) โดย Mckensy & Company (Michaels, Ed., Handfield-Jones H., & Axelrod, B., 2001) พบว่าการลาออกของพนักงานที่เป็นคนเก่งส่งผลให้องค์กร มีต้นทุนที่สูงขึ้น เพราะต้องสรรหา คัดเลือกและฝึกพนักงานใหม่ ซึ่งมีมูลค่าเป็นเงินถึง 7,500-12,000 ดอลลาร์สหรัฐ ต่อคน สอดคล้องกับ โสมยาและวิลเลียมสัน (Somaya and Williamson, 2008) ที่กล่าวว่า การสูญเสียคนเก่งทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งตีค่าเป็นตัวเงินสูงถึงร้อยละ 100-150 ของเงินเดือนพนักงานที่ลาออกไป และตัวเลขดังกล่าวยังไม่ได้รวมความสูญเสียที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การชะงักงันในงาน ผลกระทบต่อขีดความสามารถขององค์กรและโอกาสในการแข่งขัน ลุนน์ (Lunn, 1992) ยังกล่าวว่าคนเก่งคือกำไร โดยได้จำแนกความเก่งของพนักงานและความสามารถในการสร้างผลกำไรออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ คนเก่งมาก สร้างผลกำไรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 37 คนเก่งพอประมาณ สามารถสร้างผลกำไรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 4 คนเก็น้อยหรือไม่เก่งไม่ช่วยสร้างผลกำไรแต่ทำให้ติดลบถึง ร้อยละ 7.6

แม้ว่าจะมีงานศึกษาวิจัยและการเผยแพร่ข้อมูลอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารจัดการคนเก่ง ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ยังคงประสบกับปัญหาขาดแคลนคนเก่ง ฉะนั้นจึง อนุโรจน์(2554) ได้ระบุ 2 ปัญหาสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการคนเก่งไม่ประสบผลสำเร็จ คือ การไม่มีแผนในการบริหารจัดการคนเก่ง และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดติดอยู่กับความซ้ำซ้อนและความเป็นระบบอุปถัมภ์ เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการคนเก่งประสบผลสำเร็จ ผู้นำองค์กรควรมองเห็นถึงประโยชน์ของการบริหารจัดการคนเก่ง อนุรักษ์รักษาคนเก่งให้คงอยู่กับ



องค์การ และการป้องกันการแย่งชิงตัวคนเก่งระหว่างองค์การ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายภายใน องค์การ และการบริหารจัดการคนเก่งควรถูกบรรจุเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ขององค์การ เนื่องด้วยการบริหารจัดการคนเก่งเป็นกิจกรรมและกระบวนการที่เกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญ อย่างเป็นระบบตั้งแต่กระบวนการวิเคราะห์ และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการแสวงหาบุคลากร (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selecting) การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการรักษามูลค่าคนเก่งให้อยู่ในองค์การ (Retention) เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Schweyer, 2004)

จากผลการศึกษาของ ASTD: American Society for Training and Development (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554 อ้างอิงจาก ASTD) ได้สำรวจโดยศึกษาเปรียบเทียบองค์การชั้นนำ 4 สถาบันซึ่ง ได้แก่ ASTD, Tower Watson, Mercer และ Success Factors พบว่า กิจกรรมที่สำคัญ 5 อันดับแรกที่องค์การส่วนใหญ่กำหนดไว้ในระบบบริหารจัดการคนเก่ง คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการรักษาคคนเก่งขององค์การ ดังตาราง

**ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบผลสำรวจเกี่ยวกับกิจกรรม 5 อันดับแรกที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารจัดการคนเก่ง**

ASTD	Tower Watson	Mercer	Success Factors
1. การบริหารผลงาน (63.7%)	1. การพัฒนา Talent (66%)	1. การเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์การ (29%)	1. การพัฒนา Talent ในองค์การ (63.3%)
2. การเรียนรู้/ฝึกอบรม (61.7%)	2. การแสดงความชื่นชมต่อผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (57%)	2. การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (28%)	2. การรักษา Talent และลดอัตราการลาออกของ Talent (60%)
3. การพัฒนาผู้บริหาร (59.1%)	3. การบริหารผลงาน (55%)	3. การเตรียมแผนผู้สืบทอดตำแหน่งทั้งองค์การ (20%)	3. การสรรหา Talent มาทำงานร่วมกับองค์การ (49.4%)
4. การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (52.8%)	4. การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (55%)	4. การเตรียมอัตรากำลังที่เก่งให้เพียงพอ (19%)	4. การสร้างความรัก ความผูกพันต่อองค์การ
5. การสรรหา (43.2%)	5. การจัดทำระบบผู้สืบทอดตำแหน่ง (54%)	5. การสร้างความรักความผูกพันต่อองค์การ (19%)	5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (27.7%)

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554 : 30)



ซึ่งหากพิจารณาตารางดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ถึงแม้กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง 5 อันดับแรก จะมีความแตกต่างกันที่การให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละองค์การ อาจเนื่องด้วยลักษณะของการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งแนวนโยบายการบริหารจัดการภายใน แต่หากจัดกลุ่มร่วมกันทั้ง 4 บริษัท จะพบว่า สามารถแบ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและรักษาคนเก่งขององค์การ คือ

1. การพัฒนาและฝึกอบรม คนเก่ง
2. การสรรหา เตรียมอัตรากำลังให้เพียงพอ
3. การบริหารผลงาน
4. การสร้างความผูกพันและลดอัตราการลาออก
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งทั้งในระดับสูงและทั่วทั้งองค์การ
7. การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง

โดยกิจกรรมที่สำคัญคือ การบริหารผลงานและการเตรียมคนเก่ง ซึ่งหมายถึง กลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารและพนักงานที่มีศักยภาพสูงทุกระดับที่สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศให้แก่องค์การ โดยการเตรียมบุคลากรกลุ่มนี้เพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งกลุ่มคนเก่งเหล่านี้ จะเป็นผู้ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การได้

## ความท้าทายที่องค์การต้องเผชิญ

ทาริกและชูเลอร์ (Tarique & Schuler, 2010) ได้ประมวลงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งระดับสากล ที่ได้เผยแพร่ในวารสารวิชาการ การบริหารจัดการ การบริหารองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารระหว่างประเทศ ธุรกิจระหว่างประเทศ ในช่วงปี ค.ศ. 2000-2009 พบว่าบทความที่ศึกษาประเด็นด้านการบริหารจัดการคนเก่งระดับสากล สามารถจัดแบ่งประเภทได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. ความท้าทายของการบริหารจัดการคนเก่งระดับสากลที่เกิดจากการถูกบีบคั้นจากปัจจัยภายนอก
2. ความท้าทายของการบริหารจัดการคนเก่งระดับสากลที่เกิดจากการถูกบีบคั้นจากปัจจัยภายใน
3. ความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสากล และ
4. ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการคนเก่งระดับสากล

ส่วนงานของ Vlad Vaiman, Hugh Scullion และ David Colling (2012) ได้ค้นพบว่าปัจจัยหลัก ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง ได้แก่

1. การขาดแคลนคนเก่ง
2. แนวโน้มประชากรมีการเปลี่ยนแปลง เช่น อัตราการเกิดลดลง ในขณะที่คนเกษียณมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
3. ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการดึงดูดคนเก่ง เพราะคนกลุ่มนี้ไม่สนใจเงินแต่สนใจชื่อเสียงขององค์การ ที่ทำงานอยู่ด้วย
4. ความหลากหลายของแรงงาน ซึ่งระดับความหลากหลายของคนในองค์การมีแนวโน้มสูงขึ้น และแรงงานหญิงมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น การตัดสินใจโดยในองค์การต้องคำนึงถึงความหลากหลายเหล่านี้ด้วย
5. การเพิ่มขึ้นของการเคลื่อนย้ายแรงงาน การตัดสินใจเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง ต้องคำนึงด้วยว่าในอนาคต แรงงานมีแนวโน้มเคลื่อนย้ายข้ามประเทศได้ง่ายขึ้น
6. การกลายเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ Knowledge Worker



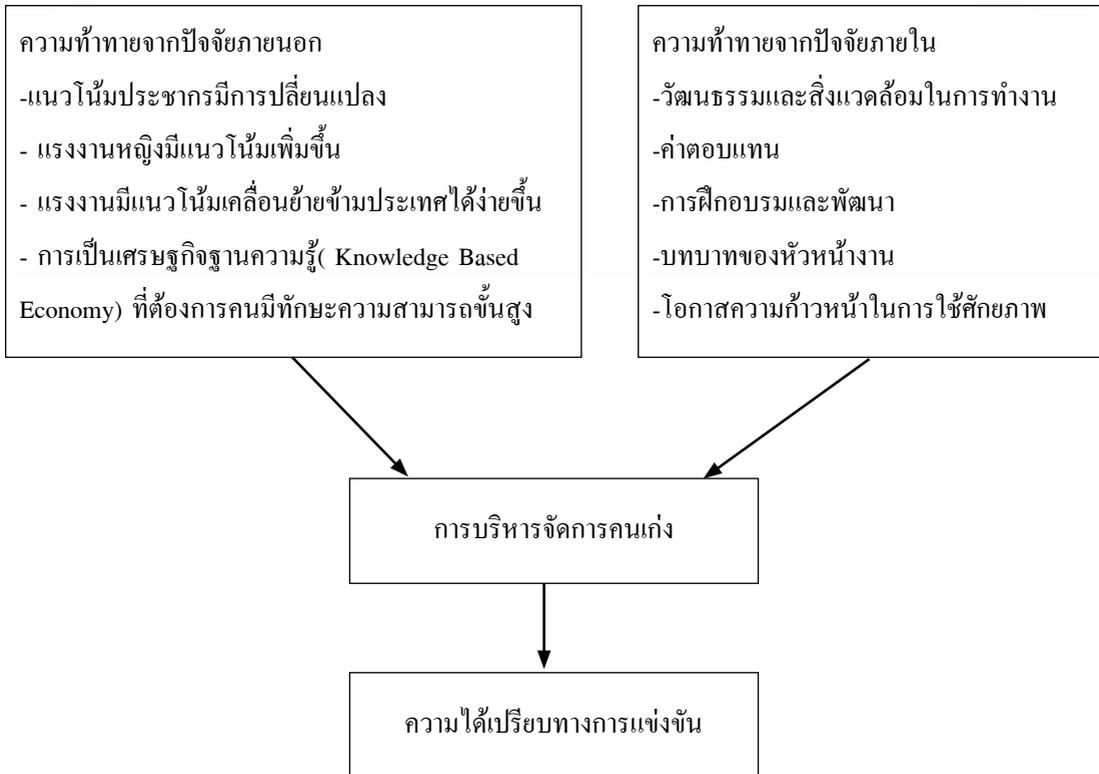
จะกลายเป็นที่ต้องการ และอาจเกิดงานใหม่ๆ ที่มีลักษณะซับซ้อน ที่ต้องการคนมีทักษะความสามารถ  
ขั้นสูง 7. ตลาดในอนาคตที่แทบจะไร้พรมแดน ทำให้องค์กรต้องการบุคลากรโดยเฉพาะผู้บริหารที่  
สามารถจัดการความซับซ้อนของพนักงานในองค์กรที่อาจจะอยู่ในหลายๆ ประเทศได้ ซึ่งปัจจัยภายทั้ง  
หลายเหล่านี้บางส่วนจัดอยู่ในกลุ่มความท้าทายจากปัจจัยภายนอกองค์กร

ส่วนปัจจัยภายในที่เป็นความท้าทายในการธำรงรักษาคนเก่งที่องค์กรต้องเผชิญ ของ พรรัตน์  
แสดงหาญ (2556 โดยใช้กรอบแนวคิดของ Eric, 2003) สรุปไว้ 5 ปัจจัย คือ 1. วัฒนธรรมและ  
สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Culture and Work Environment) ระบบการสื่อสารภายในองค์กร  
การไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2. ค่าตอบแทน (Compensation) การจ่ายค่าตอบแทนที่  
เป็นธรรมเมื่อเทียบกับผลงานและความตั้งใจทุ่มเทในการทำงาน 3. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training  
and Development) ครอบคลุมถึงการฝึกอบรม ระบบพี่เลี้ยง การศึกษา และการพัฒนาในสายอาชีพ  
4. บทบาทของหัวหน้างาน (Supervisor Role) รูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มี  
ต่อคนเก่ง และ 5. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential) โอกาสใน  
การได้รับการพัฒนาทักษะ และการเลื่อนตำแหน่ง

การที่องค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้จะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะ  
4 ประการ (Barney, 1991) ดังนี้ 1. ความมีคุณค่า (Variable Resources) หมายถึง ทรัพยากรนั้นต้อง  
เป็นทรัพยากรที่สร้างโอกาสในการแข่งขัน ลดอุปสรรคขององค์กรและมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจอย่าง  
แท้จริง 2. ความหายาก (Rare Resources) หมายถึงความได้เปรียบในทรัพยากรที่คู่แข่งไม่มี 3.  
ต้นทุนลอกเลียนแบบสูง (Imperfectly Imitable Resource) หมายถึง บริษัทอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบ  
ได้ง่าย และคุณลักษณะที่ 4. การทดแทนไม่ได้ (Non-Substitutable) นั่นคือ ความสามารถที่ทดแทน  
ไม่ได้ จะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน สิ่งเหล่านี้ล้วนมาจากแนวคิดเกี่ยวกับฐานทรัพยากรของ  
องค์กร (Resource-Based View) คือทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ มีส่วนสำคัญในการสร้างความสามารถใน  
การแข่งขันที่ยั่งยืนได้ สอดคล้องกับ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ของบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่มี  
คุณค่า ลอกเลียนแบบได้ยากและทดแทนไม่ได้ จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องมีการบริหารจัดการให้ดีเพื่อสร้าง  
ความได้เปรียบในการแข่งขัน จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ได้กรอบแนวคิด ดังภาพ



## ภาพประกอบที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดความท้าทายในการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบ ทางการแข่งขัน



ที่มา : ดัดแปลงจาก Tarique & Schuler(2010)

### ข้อเสนอแนะสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่ง

การรักษาและจูงใจคนเก่ง ควรทำทั้งภาพรวมระดับองค์กรและการตอบสนองต่อความคาดหวัง เป็นรายบุคคล ซึ่งองค์กรสามารถนำผลการสำรวจ มาเป็นจุดตั้งต้นในการดำเนินการว่า ควรให้ความสำคัญกับเรื่องใด สำหรับทางเลือกหลักที่ใช้กันอยู่ทั่วไปนั้น ได้แก่ การสร้างโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การให้โอกาสในการพัฒนา การให้ความรู้เรื่องรักษาพนักงาน (Retention) แก่หัวหน้างาน เพราะหัวหน้างานเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับคนเก่งมากที่สุด สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554) ได้เสนอแนวทางในการบริหารคนเก่ง (Talent) ไว้ 4 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย





4. การให้รางวัล (Rewarding Talent) ซึ่งอาจมีทั้งการให้รางวัลที่เป็นสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน ขั้นตอนนี้เป็นการรักษาและสร้างแรงจูงใจให้คนเก่ง (Talent) สร้างผลงานชั้นเลิศให้องค์กรอย่างต่อเนื่อง

ในทำนองเดียวกัน Berger & Berger (2004) ได้เสนอผลการวิจัยถึงองค์การที่ประสบความสำเร็จในการบริหารคนเก่งว่า สิ่งที้องค์การเหล่านี้ให้ความสำคัญมี 3 ประเด็น คือ

1. การบริหารคนเก่งจะสำเร็จได้นั้น ต้องเริ่มตั้งแต่กระบวนการในการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่ง ให้ชัดเจนจึงดำเนินการสรรหาและคัดเลือก
2. ต้องมีการพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่องและดูแลคนเก่งเหล่านั้นอย่างจริงจัง ทุกองค์การให้ความเห็นตรงกันว่า คนเหล่านี้มีจำนวนไม่มากนัก แต่ส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จของทั้งองค์กร ดังนั้น จำเป็นต้องบริหารคนเหล่านั้นเป็นพิเศษแตกต่างจากคนอื่น
3. การสรรหาคคนเก่งคนใหม่เพื่อทดแทนคนเดิม เป็นเรื่องสำคัญที่้องค์การที่ประสบผลสำเร็จให้ความสำคัญอย่างมาก เพื่อรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจและสร้างได้เปรียบในการแข่งขัน

## บทสรุป

การที่้องค์การประสบปัญหาความท้าทายในการแข่งขันทางธุรกิจจากภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของประชากร การเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศที่ทำได้ง่ายขึ้น ความต้องการคนที่มีทักษะสูงภายใต้บริบทการเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ หรือแม้กระทั่งแรงงานหญิงที่เพิ่มขึ้นในหลายประเทศ รวมทั้งความท้าทายจากภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในการใช้ศักยภาพที่มีของพนักงานในองค์กร เป็นสิ่งที้องค์การควรตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเป็นอย่างมาก หากเกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานโดยเฉพาะแรงงานที่เป็นกลุ่มคนเก่งขององค์กร ซึ่งคนกลุ่มนี้สามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ การที่จะรักษาคคนเก่งไว้ได้ ้องค์การต้องมีความสามารถในการสรรหา การคัดเลือก การสร้างแรงจูงใจ การวัดการผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการให้ผลตอบแทน ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งจะเป็นวิธีการที่จะช่วยให้้องค์การสามารถรักษานบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้กับ้องค์การ และสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงจากภายนอกเข้ามาร่วมงานกับ้องค์การ ซึ่งจะเป็นการสร้างและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับ้องค์การไปอย่างยาวนาน



นอกจากนี้ แนวทางหนึ่งในการที่องค์กรจะสามารถดึงดูดบุคลากรคนเก่งได้ก็คือ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรในฝันที่คนอยากจะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นั่นคือการดำเนินการเป็นองค์กรรวม ทั้งเชิงรุกในระดับบุคคล (Individual Level) ที่ต้องบริหารงานที่เอื้อต่อความต้องการของบุคคล และการดำเนินการทั้งเชิงรับในระดับองค์กร (Organization Level) ที่ต้องจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน



## เอกสารอ้างอิง

- คะเนิงนิจ อนุ โรจน์ . (2554). *Approach to Talent Management*. Royal Thai Airforce Medical Gazette.
- พรรัตน์ แสงดงหาญ. (2556). การธำรงรักษาคคนเก่งในองค์กร. วารสารนักบริหาร, 33(3), 33-38
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2554). *พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรินท์ซิติ จำกัด.
- Barney, J.B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120. Concise Oxford Dictionary, 12th Edition.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by indentifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Boston Consulting Group & World Federation of People Management Association. (2012). *Creating people advantages 2012*. Retrieved from [http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/BCG\\_Creating\\_People\\_Advantage\\_Oct\\_2012.pdf](http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf)
- Chuai, X. (2008). *Is talent management just old wine in new bottles?: the case of multinational corporations in Beijing*. (Doctor dissertation). Retrieved from <http://tees.openrepository.com/tees/handle/10149/112660>



- Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod. (2001). **The War for Talent**. HarvardBusiness School Press.
- Eric, A. (2003). **Retaining the best of the best**. *AFP Exchange*, 23(6), 48.
- Fang Lee Cooke, Debi S.Sani, Jue Wang. (2014). **Talent management in China and India : A comparison of management perceptions and human resource practices**. *Journal of World Business: Elsevier Inc.* 49(225-235)
- Kaye, T., & Andy, P. (2007). **The Essential Guide to Managing Talent**. Britain: Kogan Page Publishers.
- Lunn, T. (1992). **The talent factor: Key strategies for recruiting, rewarding and retaining top performers**. London: Kogan Page.
- Michaels, Ed., Handfield-Jones H., & Axelrod, B. (2001).**The war for talent**. Boston: Harvard Business School Press.
- Schweyer, A. (2004). **Talent Management System**. Canada: Wiley.
- Sears, D. (2003). **Successful talent strategies: Achieving superior business result through market-focused staffing**. New York: American Management Association.
- Somaya, D., Williamson, A. (2008). **Rethinking the “War for Talent”**. *MIT Sloan Management Review*. 49(4), 29-34.
- Tarique, I. and Schuler, R.S. (2010). **Global Talent management : Literature, I ntegrative framework and suggestions for future research**. *Journal of world business*,45,122-133.
- Vlad Vaiman, Hugh Scullion, David Colling.(2012). **Talent management decision making**. *Management Decision: Emerald Group Publishing Limited*, 50(5), (925-941)

