

กลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อสร้างความได้เปรียบในองค์กร Talent Management Strategies for Creating Competitive Advantage in Organization

ชนากานต์ บุญทอง¹
Chanakan Bunthong
เกษราภรณ์ สุตตาพงศ์²
Ketsaraporn Suttapong
ณัฐยา ยวงโย³
Nuttaya Yuangyai

Article History

Received: January 24, 2019

Revised: April 18, 2019

Accepted: May 31, 2019

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความสำคัญสำหรับองค์กรในปัจจุบันเพื่อเป็นเครื่องมือที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้องค์กรมีทุนมนุษย์ที่เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพียงพอที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น องค์กรต่างๆ จึงต้องการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงาน เนื่องจากสามารถช่วยส่งเสริมให้กลยุทธ์การแข่งขันหรือกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น บทความนี้จะรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อสร้างความได้เปรียบในองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และกลยุทธ์การจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

คำสำคัญ: บุคลากรที่มีศักยภาพสูง ความได้เปรียบในองค์กร

Abstract

Talent management is important for organizations in the present as a tool creating a competitive advantage. Organizations need talent management employee because they can support competition strategies or business strategies

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
MBA Student, Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus
E-mail: namphung65@gmail.com

² คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus
E-mail: ksuttapong@hotmail.com

³ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus
E-mail: ynutmaya@yahoo.com

of the organization to success. Therefore, this article has gathered related concepts and theories of high potential talents development strategies in order to create advantage for the organization, namely high potential talent seeking and selection strategy, high potential talent development strategy, and high potential talent motivation and retention strategy.

Keywords: Talent Management, Competitive Advantage

บทนำ

การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (talent management) เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับองค์กร เพื่อช่วยในการสรรหา รักษา พัฒนา และสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรยาวนาน และสร้างสรรค์ผลงานที่โดดเด่นให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง (Auareesuksakun & Chuntuk, 2015) บุคลากรที่มีศักยภาพสูง (high potential) เป็นบุคคลที่มีความรู้ มีความสามารถ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าบุคคลอื่น มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความฉลาดทางอารมณ์ และมีความต้องการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (Intharakoed, 2017)

องค์กรหลายแห่งให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กลายเป็นทุนมนุษย์อันทรงคุณค่า เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น องค์กรต้องพิจารณาเรื่องการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากการแข่งขันอย่างรุนแรงในด้านการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพ ประกอบด้วย ความจำเป็นในการบริหารค่าใช้จ่ายในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการรักษาองค์ความรู้ของบุคลากรในองค์กรหรือต้องการลดผลกระทบทางจิตวิทยาที่มีต่อองค์กร หากบุคลากรที่มีศักยภาพได้ลาออกไป เพื่อรักษาเสถียรภาพทางธุรกิจและการดำเนินงาน อีกทั้งเป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น เป้าหมายขององค์กรทุกแห่ง คือ ต้องการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน เนื่องจากการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงช่วยส่งเสริมให้กลยุทธ์การแข่งขันหรือกลยุทธ์ธุรกิจ (competitive or business strategy) ขององค์กรประสบความสำเร็จ (Auareesuksakun & Chuntuk, 2015) บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นเทคนิคและเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ ที่มีคุณลักษณะแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม โดยมีจุดเน้นหลักบนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและกลุ่มของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่

เชื่อมโยงขององค์ประกอบเข้าด้วยกันไปสู่กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ผลลัพธ์ของการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นวงจรที่สมบูรณ์

ปัจจุบันมีองค์กรทั่วโลกนำการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาประยุกต์ใช้ 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป (human resource management) ซึ่งมองว่าบุคลากรทุกคน คือ ทุนมนุษย์ขององค์กร จึงมีสิทธิ์ที่จะได้รับการดูแลและพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน 2) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession planning) โดยเชื่อว่าไม่ใช่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหมือนกันหมด แต่มีเพียงบางส่วนเท่านั้น และองค์กรไม่สามารถทุ่มเงินเพื่อพัฒนาบุคลากรได้หมดทุกคน จึงจำเป็นต้องเลือกสรรและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีแนวโน้มว่าจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคตได้ และ 3) การบริหารผู้นำระดับโลก (world class leader) เพราะเชื่อว่าผู้นำที่มีศักยภาพสูงไม่ได้มีแต่ในเฉพาะประเทศของตนเองเท่านั้น แต่ผู้นำที่มีศักยภาพสูงสามารถหาได้จากทั่วโลก ทำให้ผู้นำที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้ถูกแย่งชิงตัวจากองค์กรทั่วโลก (Lewis & Heckman, 2006)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น องค์กรต่างๆ พยายามสร้างและพัฒนาแบบการบริหารงาน โดยนำเทคนิคเครื่องมือต่างๆ และการพัฒนาองค์กรมาใช้เพื่อสร้างประโยชน์ที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และความเจริญเติบโตให้กับองค์กร โดยเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและความอยู่รอดขององค์กรในสภาวะวิกฤติด้านเศรษฐกิจ โดยที่ศักยภาพที่กล่าวมาล้วนเป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากรในองค์กร ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน ในปัจจุบัน (Pholkla, 2017) ทั้งนี้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้นั้น มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของผู้บริหารเท่านั้น หากมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในการสร้างค่านิยมร่วมและนำองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญและเข้าใจความต้องการของ

กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านั้น รวมทั้งคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อเอื้ออำนวยให้ความต้องการส่วนบุคคลของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ (Intharakoed, 2017)

การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงมีความสำคัญสำหรับองค์กรในปัจจุบัน เพื่อเป็นเครื่องมือที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อาทิ องค์กรจะได้รับประโยชน์จากการสอนงานจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและเป็นการเตรียมพร้อมในการแข่งขัน เนื่องจากการสอนงาน (coaching) เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน การสอนงานจึงเป็นหนึ่งในขีดความสามารถ (competency) ของผู้บริหารเพื่อใช้ในการชี้แนะและสอนงานที่เกี่ยวกับทักษะและการแก้ปัญหาในงานที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (Jaroensook, Chumkaew, & Suttapong, 2015) บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างความได้เปรียบให้องค์กร

นิยามบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Definition of Talent)

นิยามและลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน โดยเห็นได้จากค่านิยมที่มีความหลากหลายตามบริบทการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมขนาดและประเภทธุรกิจ ผู้นำองค์กร กรอบแนวคิด กลยุทธ์ธุรกิจและสิ่งแวดล้อมทางการแข่งขันในภาพรวมขององค์กร (Sapphayarat & U-on, 2017) โดยมีความหมายที่สันแต่ได้ใจความชัดเจนว่า บุคลากรที่มีศักยภาพสูง คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีศักยภาพสูง (Lewis & Heckman, 2006) โดย “บุคลากรที่มีศักยภาพสูง” คือ บุคลากรที่องค์กรพิจารณาว่าเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพ มีความเป็นผู้นำ มีผลการปฏิบัติงานสูงเหนือเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดโดยศักยภาพดังกล่าวพร้อมต่อการพัฒนาและเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร มีระดับขีดสมรรถนะสูงจำเป็นต่อความสำเร็จและมีคุณลักษณะสำคัญตรงตามที่ต้องการต้องการ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเชิงกลยุทธ์และความต้องการทางธุรกิจในอนาคต (Lawler & Ulrich, 2008) ทั้งนี้ บุคลากรที่มีศักยภาพสูง เป็น

บุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถอยู่ในระดับสูงกว่าบุคลากรคนอื่น มีความแตกต่างจากคนอื่นอย่างโดดเด่น อาทิ การปฏิบัติงาน (performance) ทั้งที่ผ่านมาในอดีต ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และศักยภาพในการปฏิบัติงาน (potential) ในอนาคต รวมถึงมีคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เป็นประโยชน์ต่องานและตรงตามที่ต้องการคาดหวัง (Tepayakul & Rinthaisong, 2016)

นอกจากนี้ บุคลากรที่มีศักยภาพสูง หมายถึง บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถด้านสติปัญญา มองโลกในแง่ดี มีความโดดเด่น และมีความสามารถที่แตกต่างจากคนอื่น บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก กล่าวคือ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะถ่ายทอดความรู้ความสามารถไปยังบุคลากรคนอื่นๆ ภายในองค์กร อีกทั้งยังสร้างเครือข่าย “บุคลากรที่มีศักยภาพสูง” ดันแบบขึ้นมาเพื่อให้องค์กรที่มีบุคลากรเหล่านี้ทำงานอยู่มีประสิทธิภาพด้วยบุคคลเหล่านี้ (Suphanalai, Kongklay, & Kittisakwin, 2017) อีกทั้งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าบุคคลอื่น มีทักษะในการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง อย่างผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความต้องการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (Intharakoed, 2017) ซึ่งเป็นกลุ่มคนเล็กๆ ในองค์กรที่สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย บุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังเป็นบุคคลที่มีขีดความสามารถหลักและมีค่านิยมตรงตามที่ต้องการต้องการ (Berger & Berger, 2004) จึงเป็นบุคคลที่มีจิตสำนึก มีความปรารถนาที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน และมักแสดงให้เห็นว่าตนเองมีทักษะความสามารถในการทำงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่ตนรับผิดชอบ (Sears, 2003)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปนิยามบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ว่า เป็นบุคลากรที่มีความแตกต่างจากบุคลากรทั่วไปในองค์กรในเรื่องความสามารถ ผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ ดังนั้น ตารางที่ 1 ได้สรุปนิยามบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของบุคคลต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้รวบรวม ดังนี้

ตารางที่ 1 นิยามบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ผู้เขียน	นิยามบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
Sears (2003)	บุคลากรที่มีศักยภาพ เป็นบุคคลที่มีจิตสำนึก มีความปรารถนาที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มักแสดงให้เห็นว่าตนเองมีทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่ตนรับผิดชอบ
Berger & Berger (2004)	กลุ่มคนที่สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายและมีขีดความสามารถหลักและมีค่านิยมตรงตามที่ต้องการต้องการ
Lewis & Heckman (2006)	บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีศักยภาพสูง
Lawler & Ulrich (2008)	บุคลากรที่มีศักยภาพความเป็นผู้นำ มีผลการปฏิบัติงานสูง มีศักยภาพสูง และมีคุณลักษณะสำคัญตรงตามที่ต้องการต้องการ
Tepayakul & Rinthaisong (2016)	บุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถสูงกว่าบุคลากรคนอื่น มีความแตกต่างในเรื่องผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการปฏิบัติงาน
Suphanalai, Kongklay, & Kittisakwin (2017)	บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถด้านสติปัญญา มีความโดดเด่นและมีความสามารถที่แตกต่างจากคนอื่น
Intharakoed (2017)	บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าบุคคลอื่น มีทักษะในการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความต้องการประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการกำหนดไว้

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Human Management Concept and Talent Management Concept)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันให้ความสำคัญมากขึ้นกับกลุ่มผู้ทำงานที่เรียกว่า บุคลากรที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นพลังในการขับเคลื่อนการทำงานและสร้างสรรค์การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดตามที่ต้องการ (Tantrajin & Chantuk, 2016) ดังนั้น ผู้เขียนได้เปรียบเทียบให้เห็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปและการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ดังต่อไปนี้

- การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection)

• การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การสรรหา เป็นกระบวนการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถตรงตามที่ต้องการต้องการให้เข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งกระบวนการสรรหาบุคลากรสามารถดำเนินการได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ ตามที่องค์กรกำหนด นอกจากนั้น การคัดเลือกเป็นกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบภูมิหลัง หรือกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรกำหนด เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เข้ามาสมัครงานกับองค์กรให้ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรต้องการอย่างครบถ้วน (Nimitsadikul & Jadesadalug, 2016)

- การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมี 2 วิธี ได้แก่ การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากภายนอกองค์กร เป็นการสรรหาคนรุ่นใหม่ทั้งที่มีประสบการณ์และยังไม่มีประสบการณ์เข้ามาทำงานกับองค์กร เช่น บัณฑิตจบใหม่หรือบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากองค์กรอื่นๆ เป็นต้น ข้อดี คือ องค์กรจะได้รับประสบการณ์ความรู้และแนวทางการทำงานใหม่ๆ จากบุคลากรเหล่านี้ ส่วนข้อเสีย คือ องค์กรต้องใช้เวลาในการเรียนรู้องค์กร (Orankjapiboon, 2015) ทั้งนี้ การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากภายในองค์กร เป็นการสรรหาบุคลากรภายในองค์กรที่เป็นดาวเด่นด้วยการประเมินศักยภาพของพนักงานตามลักษณะสมรรถนะ (competency model) ขององค์กรเพื่อจำแนกบุคคลที่มีศักยภาพสูงออกจากพนักงานคนอื่นๆ (Auareesuksakun & Chuntuk, 2015)

- การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (potential development)

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป็นกระบวนการที่องค์กรมุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร โดยใช้ทั้งกลยุทธ์และทักษะเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นโดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การสนับสนุนเพื่อศึกษาต่อในสถาบันการศึกษา การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะปฏิบัติงาน การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่ การสอนแนะนำงาน การฝึกปฏิบัติหรือการดูงาน การประชุมสัมมนา การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง การมอบหมายภารกิจใหม่ๆ การเลื่อนตำแหน่ง และกิจกรรมอื่นๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Nimitsadikul & Jadesadalug, 2016)

- การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

เป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าและทักษะที่สำคัญต่างๆ ในการทำงาน โดยกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ประกอบด้วย 1) การสอนงานหรือการแนะนำ และให้คำปรึกษาเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ 2) การหมุนเวียนงาน (Sadangharn, 2013) เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในความหลากหลายในการทำงาน 3) การเปิดโอกาสในการเรียนรู้งานใหม่ๆ การเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน คือ การให้พนักงานได้เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ โดยการสังเกตและลงมือปฏิบัติจริง เพื่อ

ให้บุคลากรเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติและมองปัญหาได้ชัด 4) การมอบหมายงานพิเศษเร่งด่วน เพื่อเพิ่มทักษะการรับมือกับความตึงเครียด และสามารถทำงานร่วมกับกลุ่มคนใหม่ๆ ได้ 5) การให้การศึกษาและการฝึกอบรมภายในองค์กร เป็นการให้ความรู้ เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมและพัฒนาบุคลากรให้เติบโตในสายอาชีพต่อไป อีกทั้งการให้การศึกษาและการฝึกอบรมภายนอกองค์กร เป็นการส่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไปรับการศึกษารับการฝึกอบรมจากภายนอกองค์กร ใช้เวลาไม่นาน และได้มีโอกาสในการสร้างเครือข่ายในการทำงานกับคนที่มาจากหน่วยงานอื่นด้วย (Tantrajin & Chantuk, 2016)

- การประเมินผล (assessment)

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป็นกระบวนการติดตามผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ มีวัตถุประสงค์ของการประเมินและหลักเกณฑ์การประเมินที่มีมาตรฐานสอดคล้องกับลักษณะของงาน รวมทั้งมีความเป็นธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นวิธีการวัดคุณภาพในการปฏิบัติงานและเป็นเกณฑ์การวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยผลการประเมินการทำงานสามารถนำไปใช้กับการกำหนดค่าตอบแทน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หรือปรับการทำงาน การจ้างงาน และเมื่อประเมินทุกครั้งจะต้องแจ้งผลกลับแก่พนักงานเพื่อทราบและทำการพัฒนาปรับปรุงการทำงานต่อไป (Nimitsadikul & Jadesadalug, 2016)

- การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

เป็นขั้นตอนของการประเมินผลงานและสมรรถนะ (competency) ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง แต่ละบุคคลตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด โดยผลการปฏิบัติงานของคนกลุ่มนี้จะสามารถสร้างผลงานที่เป็นเลิศแตกต่างจากบุคลากรกลุ่มอื่นๆ และเป็นไปตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดเพื่อคัดเลือกเฉพาะบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าวทุกด้านเพื่อไปเป็น “ผู้สืบทอดตำแหน่ง” ของตำแหน่งสำคัญที่กำหนดไว้ในแผนผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรต่อไป (Auareesuksakun & Chuntuk, 2015)

- การให้รางวัล (rewarding)

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การให้รางวัลเป็นการสร้างแรงจูงใจโดยมีรูปแบบที่ความหลากหลาย อาทิ การตอบแทนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตัวอย่างเช่น เงินเดือน การเติบโตในสายงาน หรือการจัด

อบรม นอกจากนี้องค์กรยังสามารถจูงใจพนักงานด้วยการจ่ายเงินพิเศษที่นอกเหนือจากเงินเดือน (bonus) ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้พนักงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ นอกจากนี้ ควรนำรูปแบบของรางวัลหรือเครื่องจูงใจต่างๆ เข้ามาใช้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน (Pucki, Tichy, & Barnett, 1992)

- การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

การให้รางวัลแก่บุคลากร แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การให้รางวัลภายใน และรางวัลภายนอก การให้รางวัลภายใน แบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ การได้รับประสบการณ์ที่มีคุณค่าทางเลือก ความก้าวหน้าและความสามารถ ดังนั้น รางวัลภายในแก่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถช่วยสร้างและคงไว้ซึ่งการให้อำนาจ แก่บุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน 3 ปัจจัย ได้แก่ ความภาคภูมิใจในองค์กร การได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร และการรับรู้แนวทางการบริหารจัดการด้านการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ สำหรับรางวัลภายนอกแก่บุคลากรที่มีศักยภาพสูง ได้แก่ ค่าตอบแทน ซึ่งค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญแต่ไม่ใช่ปัจจัยหลักในการจูงใจพนักงาน และค่าตอบแทนอาจไม่ได้สิ้นสุดที่ตัวเงินเสมอไป ดังนั้น นอกจากการขึ้นเงินเดือน การจ่ายเงินพิเศษที่นอกเหนือจากเงินเดือน การให้เบี่ยขยันแล้ว นายจ้างยังสามารถให้ค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงินเพื่อจูงใจพนักงานได้เช่นกัน อาทิ สิทธิพิเศษต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มวันลาพิเศษ หรือรางวัลพิเศษที่ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นต้น (Walter, Stephen, & Jonathan, 2010)

- การรักษา/คงอยู่ของบุคลากร (retention)

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป็นการรักษาและสร้างการคงอยู่ของพนักงานเพื่อลดอัตราการลาออก โดยใช้การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารที่มุ่งเน้นความผูกพันในงานของบุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะรักษาคนดีและมีฝีมือที่มีความจงรักภักดีไว้กับองค์กร เพื่อสร้างผลงานและความก้าวหน้าในชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปกับองค์กร การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร จะช่วยให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจและร่วมมือร่วมใจกันทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มกำลัง (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2012)

- การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรโดยแบ่งเป็น 2 มุมมอง คือ มุมมองของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์และมุมมองของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยพบว่าเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับโอกาสความก้าวหน้าในอนาคต ค่าตอบแทน การจัดการความเครียด และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน แต่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ให้ความสำคัญกับความสมดุล กับชีวิตลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและค่าตอบแทน (Sears, 2003) เนื่องจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความคิดเป็นของตนเอง และมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่ความสำเร็จสูง ดังนั้น การวางเป้าหมายให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง รวมไปถึงเกณฑ์ในการประเมินผลต้องมีความชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถทำงานให้กับองค์กรภายใต้กฎระเบียบที่มีความเหมาะสม ไม่ขัดขวางต่อการปฏิบัติงานมีการอำนวยความสะดวก ทั้งนี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยไม่ใช้อำนาจแต่ใช้ความรับผิดชอบ และสิ่งสำคัญในการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง คือ การมอบหมายงานที่เหมาะสมไม่ใช่งานที่ซ้ำซ้อนหรืองานที่ไม่จำเป็น เพื่อหลีกเลี่ยงความเบื่อหน่าย และบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต้องการความมีอิสระในการตัดสินใจ อำนาจในการดำเนินงานภายใต้ความเชื่อมั่นที่จะทำในสิ่งที่ดีกว่า เร็วกว่า และมีประสิทธิภาพสูงกว่า ดังนั้น องค์กรต้องสนับสนุนให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถแสดงศักยภาพในตนเองออกมา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นับเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจและความภาคภูมิใจให้กับบุคคลที่มีศักยภาพสูง ซึ่งเปรียบเสมือนองค์กรเชื่อมั่นในบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและให้สิทธิการตัดสินใจนั้น ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกิดความภาคภูมิใจ และมีความรู้สึกเป็นสมาชิกต่อองค์กรมากขึ้นและมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มอีกทางหนึ่ง (Suphanalai & Siriwong, 2016)

ดังนั้น จึงสามารถสรุปและเปรียบเทียบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากกระบวนการดำเนินงานที่น่าทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงปรากฏตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตารางเปรียบเทียบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

กระบวนการ	แนวคิด	
	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
การสรรหาและการคัดเลือก	เป็นการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงานและคุณสมบัติที่องค์กรต้องการอย่างครบถ้วน	การคัดเลือกจากแหล่งภายในพิจารณาได้จากผลการประเมินการปฏิบัติงานตามกลุ่มของบุคลากร ส่วนการคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกสามารถประเมินได้จากสมรรถนะที่องค์กรใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากร
การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	เป็นการพัฒนางานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ โดยใช้กลยุทธ์และทักษะเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นโดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ	เป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรในเรื่องความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะอื่นที่จะช่วยให้งานปัจจุบันและอนาคตประสบความสำเร็จ
การประเมินผล	เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร	เป็นการกำหนดเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจนและกำหนดแผนผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กร
การให้รางวัล	เป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	เป็นการให้รางวัลที่ดึงดูดใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรนับเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
การรักษา/คงอยู่ของบุคลากร	เป็นการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน	ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกิดความภาคภูมิใจและมีความรู้สึกเป็นสมาชิกต่อองค์กรและมีความผูกพัน

การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับอิทธิพลสำคัญจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีว่าด้วยเรื่องขององค์กรบนพื้นฐานของทรัพยากร (Resources-Based View of the Firm: RBV) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทรัพยากรภายในองค์กรทั้งสินทรัพย์ด้านวัตถุและด้านปัญญา โดยอธิบายว่าองค์กรที่มีทรัพยากร (resources) และความสามารถ (capabilities) ที่แตกต่างหรือดีกว่าจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และทำให้ผลการดำเนินงานสูงกว่าคู่แข่ง โดยทรัพยากรดังกล่าวมีเงื่อนไข 4 ประการ คือ มีคุณค่า หาได้ยาก ลอกเลียนแบบไม่ได้ และไม่สามารถทดแทนได้ (Barney, 1991) ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบบริหารบุคคลที่มีศักยภาพสูงในเชิงของกลยุทธ์ โดยการสร้างกระบวนการต่างๆ ในการพัฒนาและการบริหารจัดการบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถสูงเพื่อให้เกิดความสามารถที่โดดเด่น ยากต่อการเลียนแบบของ

คู่แข่ง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการต้องการและช่วยองค์กรยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน (Orankjpaiboon, 2015)

แนวทางหนึ่งที่องค์กรจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ การดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรในฝันที่คนต้องการจะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรจึงมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้ความสำคัญและมีความจริงใจกับการผสมผสานคุณค่าของตนเองกับองค์กร ดังนั้น การรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรจึงเป็นปัจจัยหนึ่งในการดึงดูดและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงต้องการเข้ามาร่วมงานกับองค์กร การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรทุกแห่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ และนำแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาใช้อย่างจริงจัง เพื่อสร้าง

ผลผลิต ผลตอบแทนที่ดี ขยายธุรกิจให้เจริญเติบโตเหนือคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง และมีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Auareesuksakun & Chuntuk, 2015)

ดังนั้น การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร เป็นการสร้างสิ่งที่แตกต่างหรือดีกว่าองค์กรอื่นในด้านทรัพยากรและความสามารถ จึงเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร และสามารถดึงดูดและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงต้องการเข้ามาร่วมงานกับองค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรสูงกว่าคู่แข่ง

กลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างได้เปรียบในองค์กร

เนื่องจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกลายเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์และเป็นสิ่งที่หายาก แต่สามารถสูญเสียไปอย่างง่ายดาย ดังนั้น องค์กรต่างๆ ต้องมีกระบวนการเพื่อรักษาและเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงภายในองค์กร เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ (Kitiarsa, 2015) บทความนี้จะเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างได้เปรียบในองค์กร ดังนี้

1. กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (talent recruitment and selection strategy)

องค์กรต้องระบุคุณสมบัติของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้อย่างชัดเจนซึ่งพิจารณาจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร (Nantawattananukun, Sadangharn, & Ingard, 2015) โดยการมุ่งสรรหาบุคลากรที่มีทักษะในการทำงานสูง มีความตั้งใจในการทำงานสูง และสามารถใช้ศักยภาพที่ตนเองมีเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในทุกๆ งานที่ได้รับมอบหมาย (Sadangharn, 2013) การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถสรรหาจากภายในและการสรรหาจากภายนอก โดยวิธีการสรรหาจากภายใน ได้แก่ การพิจารณาจากบัญชีรายชื่อบุคคลที่มีศักยภาพสูง (talent pool) การพิจารณาจากกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (successor pool) และการเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชา สำหรับวิธีการสรรหาจากภายนอก ได้แก่ การค้นหาช่วงชิงเพื่อให้ได้บุคลากรตามที่ต้องการ (head hunter) หรือการใช้วิธีการแนะนำแบบปากต่อปากและการสรรหาจากนักศึกษาจบใหม่ เป็นต้น (Nantawattananukun et al., 2015)

ดังนั้น กลยุทธ์การสรรหาเป็นกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครจากรายชื่อที่รวบรวมไว้เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Tepayakul &

Rinthaisong, 2016) โดยเกณฑ์การพิจารณาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ประกอบด้วย การพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและการประเมินศักยภาพในการทำงานและขีดความสามารถในการบริหารจัดการ (Berger & Berger, 2004)

ตัวอย่างองค์กรที่ดำเนินการตามกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่น โครงการ Talent Management ของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อดำเนินการค้นหาบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลการปฏิบัติงานสูงในปัจจุบัน (high performance) และมีศักยภาพในการทำงานสูงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผลจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าว ทำให้สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่ในหน่วยงานระยะยาว โดยฝ่ายการพยาบาลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยทีมงานที่มีความสามารถ และลดอัตราเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน เนื่องจากมีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ และลดการสูญเสียเวลาและโอกาสจากการที่บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจกับงานที่รับผิดชอบ

2. กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (high talent development strategy)

เป็นกลยุทธ์การพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและหลากหลายขึ้น เพื่อช่วยให้บุคคลที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายรูปแบบมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคคลเหล่านี้สำหรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคตร่วมกับการจัดทำ “แผนผู้สืบทอดตำแหน่ง” ของตำแหน่งที่สำคัญขององค์กรไปพร้อมๆ กัน (Auareesuksakun & Chuntuk, 2015) และการมอบหมายงานที่ท้าทาย โดยบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต้องการได้รับมอบหมายงานที่ไม่เหมือนคนอื่นหรืองานที่มีความสำคัญสูงที่มีผลกระทบต่อบริษัทในทางบวกเป็นอย่างมาก หรือสามารถช้อนขาดองค์กรได้ งานที่มีความหมายนี้จะต้องเป็นงานที่สมาชิกในองค์กรฝากความหวังไว้ หากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จและทำให้พนักงานคนอื่นๆ ที่เหลือได้รับประโยชน์ ก็จะทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับคำชื่นชมจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ดังนั้น ควรมีการกำหนดแผนการพัฒนาที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้เรียนรู้ที่จะสร้างเสริมจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนของตนเอง โดยวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทำได้โดยการสอนงาน การหมุนเวียน การมอบหมายโครงการพิเศษเร่งด่วนให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การศึกษาและการฝึกอบรมภายในองค์กร การเข้าร่วมหลักสูตรการบริหาร

และการฝึกอบรมจากภายนอกองค์กร การศึกษาด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการสอนงานและการเรียนรู้จากระบบออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ต (Berger & Berger, 2004)

ตัวอย่างองค์กรที่ดำเนินการตามกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่น โครงการ KTB Talent ของธนาคารกรุงไทย ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ธนาคารมีระบบสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารแต่ละระดับและแต่ละกลุ่มงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งในตำแหน่งที่สำคัญและมีการจัดเตรียมความพร้อมของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้จัดการ ซึ่งธนาคารจะจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อให้สามารถบริหารและสานต่องานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ธนาคารยังได้คัดสรรและสร้างกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพ คือ กลุ่มนักเรียนทุนและบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (talent) ของธนาคารเพื่อพัฒนาเป็นผู้บริหารรุ่นใหม่และเป็นรากฐานในการขยายธุรกิจรวมถึงป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารองค์กรในอนาคต ผลจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าว ทำให้ธนาคารสามารถวางแผนเตรียมบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อธุรกิจของธนาคาร ได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ไว้วางใจการขยายธุรกิจที่จะมีในอนาคตของธนาคาร อีกทั้งเพื่อหาช่องทางกำจัดช่องว่างด้านทักษะความรู้และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจของหน่วยงาน

3. กลยุทธ์การจูงใจและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (talent motivation and retention strategy)

เป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ทุ่มเทและสร้างผลงานที่โดดเด่นให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเป็นการรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ได้แก่ การจ้างงานแบบยืดหยุ่น โดยบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถมีอยู่ทั้งในระบบและนอกระบบ แต่หากองค์กรต้องการดึงบุคคลที่มีศักยภาพสูงนอกระบบเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ควรมีรูปแบบการจ้างงานแบบยืดหยุ่น เพื่อสามารถปรับให้มีข้อตกลงร่วมกันได้ โดยอาจไม่ใช้การจ้างเป็นพนักงานประจำหรือถาวร แต่เป็นสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาหรือการทำงานแบบอิสระ ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้สามารถบริหารจัดการเวลาได้ การยกเลิกการทำงานในวันเสาร์อาจสร้างความพึงพอใจในการทำงานและดึงดูดคนทำงานที่ต้องการปัจจัยด้านสมดุลระหว่างชีวิตและการ

ทำงาน (work-life balance) ซึ่งก็เป็นแนวโน้มหนึ่งที่มีความสำคัญในปัจจุบัน นอกจากนี้ การวางแผนอาชีพในบางองค์กรมีระบบการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) สำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่เป็นเส้นทางการเติบโตก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพนี้จะต้องวางแผนโครงสร้างให้ชัดเจนและมีทางเลือกที่มากกว่าหนึ่งเสมอ โดยผู้บริหารต้องสื่อสารให้เห็นและเข้าใจได้อย่างชัดเจนถึงอนาคตในองค์กรของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพราะสาเหตุหนึ่งที่มีส่วนทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงลาออก คือ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการดูแลรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Michaels, Handfield-Jones, & Aexlrod, 2001) ทั้งนี้ ปัจจัยแรงจูงใจเพื่อรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูง คือ การให้รางวัลแบบระยะสั้น เนื่องจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงควรได้รับรางวัลที่เหมาะสมและรวดเร็ว ดังนั้น การให้ผลตอบแทนระยะสั้น (short term incentive plan) ไม่จำเป็นต้องเป็นรางวัลก้อนใหญ่ แต่จะช่วยให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงรับรู้ได้ว่า องค์กรมองเห็นและให้ความสำคัญ ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีแรงจูงใจในการทำงาน (Rumpel & Medcof, 2006) ทั้งนี้ ในการวางแผนพัฒนามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูง องค์กรควรวางแผนจัดเตรียมการอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ประสบการณ์ให้มีการเรียนรู้ในการพัฒนาอย่างเข้มข้น โดยเรียนรู้วิธีรับมืออย่างรวดเร็วโดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์โดยตรง ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงกล้าคิดและกล้าตัดสินใจ (Lewis & Heckman, 2006)

ตัวอย่างองค์กรที่ดำเนินการตามกลยุทธ์การจูงใจและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่น โครงการ Talent Development ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นโครงการพัฒนาสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการระดับ P6 และ P7 ที่มีผลงานและศักยภาพโดดเด่นให้มีโอกาสเรียนรู้และลงมือปฏิบัติแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถให้รอบด้านตามกรอบสมรรถนะของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นโครงการที่มหาวิทยาลัยต้องการสนับสนุนให้ทุกส่วนงานมีโอกาสพัฒนา และรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานได้มองเห็นโอกาสก้าวหน้าของตนเองในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าว ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารความเสี่ยงจากการขาดบุคลากรภายในที่จะทดแทนอัตราการทำงานในระดับบริหาร

ดังนั้น ในกลยุทธ์การบริหารจัดการบุคคลที่มีศักยภาพสูง องค์กรต้องมีความสามารถในการสรรหา การคัดเลือก การ

ฝึกอบรมและพัฒนา การสร้างแรงจูงใจและการให้ผลตอบแทน ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งจะเป็นวิธีการที่จะช่วยให้ องค์การสามารถรักษามูลค่าบุคคลที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร และสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงจากภายนอกเข้ามา ร่วมงานกับองค์กร ซึ่งจะเป็นการสร้างและพัฒนาบุคคลที่มี ศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรไปอย่างยาวนาน

unasa

บทความนี้นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงเพื่อสร้างได้เปรียบในองค์กร โดยรวบรวมผลการ ศึกษาจากบทความวิชาการ งานวิจัย และทฤษฎีต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยนำเทคนิค เครื่องมือต่างๆ ที่พัฒนาองค์กรมาใช้สร้างประโยชน์ สร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันและความเจริญเติบโตให้กับองค์กร เพื่อ เพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและความอยู่รอดขององค์กร ในสภาวะวิกฤติด้านเศรษฐกิจในปัจจุบัน ดังนั้น การนำเสนอ กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงต้องมีการวางแผน การรักษามูลค่าบุคคลที่มีศักยภาพสูงและเพิ่มจำนวนของบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงภายในองค์กร โดยใช้กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร จากการประเมินสมรรถนะ คุณสมบัติ และการดำเนินงานตาม ที่องค์กรต้องการ กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง จึง เป็นขั้นตอนเพื่อช่วยให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหลากหลายรูปแบบมาก ยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการก้าวขึ้น สู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต และสุดท้ายกลยุทธ์การจูงใจและ รักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เป็นวิธีการที่จะช่วยให้องค์กร สามารถรักษาและดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร ไปยาวนาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

บทวิจารณ์

กลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อ สร้างความได้เปรียบในองค์กร เป็นเรื่องที่มีความสนใจอย่าง แพร่หลายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ เพราะ ในปัจจุบันบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกุญแจสำคัญสู่ความ สำเร็จในเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ดังนั้น องค์กรทุกแห่งจึงต้องการบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงเข้าไปร่วมงาน เพื่อช่วยส่งเสริมให้กลยุทธ์การ แข่งขันทางธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

References

- Auareesuksakun, A., & Chuntuk, T. (2015). Kānboṛihan cātkañ khon keng choēngkon yut: Patčhai samkhan sū khwām daipriāp thāngkāñ khāēngkhan yāng yangyūñ [An optimal strategic talent management: Key success factors for sustainable competitive advantage]. *Veridian E-Journal*, 8(3), 1096-1112.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 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.
- Intharakoed, M. (2017). Inkadkānboṛihan cātkañ khon keng khwām thāthai khōng ‘ongkoñ [Talent management: Corporate challenge]. *Business Review*, 9(1), 279-290.
- Jaroensook, N., Chumkaew, S., & Suttapong, K. (2015). Konlayut kānsōñ ngāñ (Coaching) phūā sāng samatthana thī pen lōet nai kāñ patibat ngāñ [Coaching strategy for creating the excellence work performance]. *WMS Journal of Management*, 4(2), 60-66.
- Kitiarsa, N. (2015). Kānphatthana rūpbāp kānboṛihan cātkañ khon keng khōng hōngsamut sathāban ‘udomsuksā ‘ekkachon [Development of talent management model for library staff in private higher education institutions]. *T.L.A. Bulletin*, 59(1), 71-83.
- Lawler, E. E., & Ulrich, D. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nantawattananukun, A., Sadangharn, P., & Ingard, A. (2015). Mō dē lakān bōrīhān chatkān khon keng khondī khōng sathanprakōpkān 'utsāhakam faifā lāe 'ileksōnik [The talent management model in electrical and electronics industry companies]. *Burapha Journal of Business Management*, 4(1), 55-71.
- Nimitsadikul, P., & Jadesadalug, V. (2016). Krabūankān bōrīhān sapphayākōn manut khōng mahāwitthayalai ratchaphat nakhōn pathom [The human resource management process of the Nakhon Pathom Rajabhat University]. *Veridian E-Journal*, 9(3), 631-652.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2012). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Orankjpaiboon, P. (2015). *Kānphatthana tua bāep kānchatkān khon keng choēng rukkhā 'ong witsawakōn nai 'utsāhakam phalit hatdit* [Development of strategic talent management for engineer in hard disk drive manufacturing industry] (Master's thesis, Silpakorn University).
- Pholkla, M. (2017). Kānbōrīhān khon keng: Nāēokhit lāe lak patibat [Talent management]. *Journal of MCU Humanities Review*, 3(1), 137-145.
- Pucki, V., Tichy, N. M., & Barnett, C. K. (Eds.). (1992). *Globalizing management: Creating and leading the competitive organization*. New York: Wiley.
- Rumpel, S., & Medcof, J. W. (2006). Total rewards: Good fit for tech workers. *Research Technology Management*, 49(5), 27-35.
- Sadangharn, P. (2013). Kān thamrong raksa khon keng nai 'ongkān [Retaining talented people in organization]. *Executive Journal*, 33(3), 33-38.
- Sapphayarat, C., & U-on, V. (2017). Khwāmsamphan choēng khrōngsāng khōng kānbōrīhān chatkān khon keng thī song phon tōphonlakā rōdam nōēn ngān khōng 'ongkān [The structural relationship model of talent management effecting on organizational performance]. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 12(1), 113-130.
- Sears, D. (2003). *Successful talent strategies: Achieving superior business result through market-focused staffing*. New York: American Management Association.
- Suphanalai, P., Kongklay, J., & Kittisakwin, C. (2017). Kān raksa khon keng dōi kānhai rāngwan [Retention to talent by using reward]. *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 11(2), 241-250.
- Suphanalai, P., & Siriwong, P. (2016). Kānchatkān khon keng nai 'ongkōn phāk thurakit 'ēkkachon khām chat nai prathēt Thai [Smart people management in private transnational business organizations]. *Journal of Chandrakasemsam*, 22(42), 31-41.
- Tantrajin, P., & Chantuk, T. (2016). Kānphatthana lāe kān thamrong raksa khon keng nai 'ongkān konkai thī samkhan nai kān khapkhluān 'ongkān sū khwāmsamret [Developing and retaining talented people: The important mechanisms in running to the organization achievement]. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 920-931.

Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2016). Khwām māi læ ‘ongprakōp khōng kāmboṛihān khon keng nai ‘ongkōn: Kām thopthūan wannakam [The meaning and the components of talent management in organizations: Literature review]. *Journal of Southern Technology*, 9(2), 77-84.

Walter, G. T., Stephen, A. S., & Jonathan P. D. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2), 109-121.