

กลวิธีบริหารจัดการคนเก่ง: การถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร

Talent Management Strategy: Organizational Socialization

◆ นลินี พานสายตา

อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ วิทยาลัยดุสิตธานี

Nalinee Phansaita

Lecturer, Department of Business Administration, Dusit Thani College

E-mail: nalinee.ph@dtc.ac.th

◆ ประวีณา คาไซ

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยดุสิตธานี

Praweena Kasai

Vice-Rector, Academic Affairs, Dusit Thani College, E-mail: praweena.ka@dtc.ac.th

◆ จตุพล จรุงโรจน์ ณ อัยยธยา

อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ วิทยาลัยดุสิตธานี

Jatuphol Charoonroj Na Ayudhya

Lecturer, Department of Business Administration, Dusit Thani College

E-mail: jatuphol.ch@dtc.ac.th

Received: May 7, 2020 ; Revised: June 22, 2020 ; Accepted: July 21, 2020

Abstract

Every organization nowadays aim to build their competitive advantage in which human resource is the valuable resource who will drive the organization to accomplish. The organization is not only developing their human resource to be competent but also facing the challenge in managing their talents. The objective of this article is to present the concept of Organizational Socialization and Talent Management strategy. The key findings of talent management emerging from the literature review focus on the recruitment of talent which mainly from internal source by considering from talent's performance, leadership, attitude and the potential. The effective methods in talent's training and development are job rotation, self-study program, job enlargement, special assignment to develop talent's competency, domestic and overseas field trip, and specific training course. In addition, the talent's motivation to contribute high effort to the organization is to apply fair and flexible performance based payment/reward. Finally, the talent retention can be done by giving an

opportunity to learn and develop, idea sharing and innovative creation, giving a special assignment, building good relationship between supervisor and talent, and arranging favorable working environment which focuses on flexibility and work-life balance.

Keywords : Talent Management Strategy, Organizational Socialization, Organization

บทคัดย่อ

ทุกองค์การต่างประสงค์ที่จะพัฒนาองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าซึ่งจะทำให้้องค์การขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้ นอกจากองค์การจะต้องหล่อหลอมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะเพียงพอที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จแล้ว การบริหารจัดการคนเก่งนับเป็นความท้าทายขององค์การเสมอมา บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การและกลวิธีบริหารจัดการคนเก่ง จากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า วิธีการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่ง คือ การสรรหาจากภายใน โดยพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำ ทักษะคิด และศักยภาพของบุคคล การอบรมและพัฒนาคนเก่งที่ได้ผล คือ การหมุนเวียนงาน การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง การขยายขอบเขตงาน การมอบหมายงานเร่งด่วนและงานพิเศษ ซึ่งจะช่วยพัฒนาขีดความสามารถของคนเก่ง ทั้งยังควรจัดอบรมดูงานทั้งในและต่างประเทศ และการฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะ ทั้งนี้การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อมุ่งให้ทุ่มเทแก่องค์การที่สำคัญคือ การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่ยึดหยุ่นตามความสามารถของคนเก่ง สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน และกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม สำหรับการธำรงรักษาให้คนเก่งอยู่กับองค์การ ทำได้โดยให้โอกาสการเรียนรู้ สนับสนุนให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการริเริ่มและการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ ให้กับองค์การ มอบหมายงานที่ท้าทาย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบอิสระ ยืดหยุ่น และสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

คำสำคัญ : การบริหารจัดการคนเก่ง การถ่ายทอดทางสังคมในองค์การ

บทนำ

ทุกองค์การประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จ โดยคุณภาพของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่งถือเป็นหน้าที่หลักของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องคัดสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านั้นเข้ามาอยู่ในองค์การแล้ว ต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่สูงขึ้น กลายเป็น “คนเก่ง” ที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ นอกจากนี้การที่องค์การใดองค์การหนึ่งจะสามารถพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าได้นั้น บุคลากรต้องเข้าใจเป้าหมายและค่านิยมขององค์การที่ยึดถือร่วมกันเพื่อให้

สามารถแสดงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม การถ่ายทอดทางสังคมในองค์การจึงเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บุคลากรที่เป็นคนเก่งจะสามารถสร้างผลการดำเนินงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จได้ถึงร้อยละ 80 ในขณะที่บุคลากรทั่วไปจะมีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จได้เพียงร้อยละ 20 อย่างไรก็ตาม กลุ่มคนเก่ง กลับมีอยู่ในองค์การเพียงร้อยละ 20 เท่านั้น ส่วนบุคลากรทั่วไปกลับมีจำนวนถึงร้อยละ 80 (Berger, 2004) การแสวงหาคนเก่งจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญยิ่งและนับเป็นพันธกิจที่องค์การไม่ควรละเลย

อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์การแสวงหาคนเก่งมาได้และพัฒนาให้กลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพและความเชี่ยวชาญสูงยิ่งขึ้น คนเก่งเหล่านั้นก็กลับลาออกไปอยู่ในองค์การใหม่พร้อมกับองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน (Know-how) และอาจรวมถึงความลับในทางธุรกิจ ความท้าทายของทุกองค์การจึงอยู่ที่จะรักษาคนเก่งไว้ได้อย่างไร บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การและกลวิธีบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งเป็นทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อองค์การและนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ความหมายและความสำคัญของการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การ

ความหมายของการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การ (Organizational socialization) นั้น ได้มีผู้ให้นิยามไว้คล้ายคลึงกัน แต่อาจมีความโดดเด่นแตกต่างกันตามทัศนะของนักวิชาการแต่ละคน ทั้งนี้การถ่ายทอดทางสังคมในองค์การเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลได้มาซึ่งความรู้และทักษะทางสังคมที่จำเป็นต่อการเป็นสมาชิกขององค์การตามบทบาทหน้าที่ (Schenin, 1977) และเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลตระหนักในคุณค่าความสามารถ พฤติกรรมที่คาดหวัง และความรู้ทางสังคม (Social knowledge) ที่จำเป็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในองค์การ รวมถึงการมีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกขององค์การ (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994 as cited in Louis, 1980) นอกจากนี้ยังเป็นการเรียนรู้และเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ในการปรับตัวให้เข้ากับบทบาทหน้าที่ที่เฉพาะเจาะจงในองค์การนั้น ซึ่งถือเป็นกระบวนการแรกที่บุคคลใช้เพื่อปรับตัวเข้ากับงานใหม่และการมีบทบาทในองค์การ (Chao et al., 1994) โดยการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ตั้งแต่ก่อนที่บุคคลจะเข้าทำงาน แล้วดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ ตลอดชีวิตการทำงาน เป็นสื่อกลางของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทำให้เกิดภาพลักษณ์ใหม่ของตนเอง (Self-images) ถือเป็นกระบวนการสองทางที่เกี่ยวข้องกับทั้งตัวบุคคลและองค์การ ซึ่งช่วยให้บุคคลมีความมั่นใจในการจัดการเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบ ทั้งนี้หน้าที่ของการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การมีความสำคัญในการพัฒนาพนักงานที่เข้าใหม่ คือ ช่วยพัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงาน โดยผ่านทาง การคัดเลือก การฝึกงานและการประเมินผลงาน ก่อให้เกิดพฤติกรรมตามบทบาทที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ช่วยให้ปรับตัวเข้ากับกลุ่มและบรรทัดฐาน (Norms) ของกลุ่ม เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันกลุ่มก็เป็นทั้งที่พึ่งและที่ปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา และทำให้เกิด

การเรียนรู้ค่านิยมขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นสื่อกลางที่ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมขององค์กรแก่สมาชิกใหม่ (Feldman, 1983)

จากความหมายและความสำคัญของการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การถ่ายทอดทางสังคมในองค์การ เป็นกระบวนการหล่อหลอมเพื่อช่วยให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงาน ตามบทบาทหน้าที่ของตน รวมถึงทักษะทางสังคมที่จำเป็น เพื่อให้เกิดการปรับตัวเข้าสู่องค์กร ทั้งในเรื่องทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร รวมถึงการมีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การ

การถ่ายทอดทางสังคม (Socialization) เป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมผ่านอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Self-identity) ร่างกาย จิตใจ และทักษะทางสังคมซึ่งจำเป็นสำหรับการอยู่รอดในสังคม ทั้งนี้สมาชิกของสังคมต้องได้รับการถ่ายทอดทางสังคมเพื่อสนับสนุนและรักษาโครงสร้างของสังคมที่มีอยู่ โดยกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อบุคคลปฏิบัติตามบรรทัดฐานของสังคม เนื่องจากเชื่อว่าบรรทัดฐานนั้นเป็นแนวทางที่ดีที่สุด นอกจากนี้การถ่ายทอดทางสังคมยังเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนามนุษย์อีกด้วย (Kendall, 2012) ซึ่งกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมช่วยให้บุคคลมีการเรียนรู้ รับเอาวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม บรรทัดฐาน คุณค่าของระบบสังคมที่อยู่ มาเป็นอุปนิสัยของตน และทำตามกฎเกณฑ์ของสังคมนั้นจนกลายเป็นนิสัย (Mercer & Merton, 1958) ซึ่งความมุ่งหมายหลักของการถ่ายทอดทางสังคม คือ 1) การปลูกฝังวินัยในตนเอง ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการอยู่ร่วมกันของสังคม โดยบุคคลต้องสามารถควบคุมพฤติกรรมหรือทำตามระเบียบวินัยที่สังคมกำหนดแม้จะยากลำบากหรือต้องฝืนใจก็ตาม 2) การปลูกฝังความมุ่งหวังในชีวิต ซึ่งความมุ่งหวังจะช่วยให้บุคคลมีความมุ่งมั่นและประพฤติตนตามระเบียบวินัยเพื่อให้บรรลุความมุ่งหวังของตนเอง รวมถึงความมุ่งหวังจากกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิก 3) การสอนบทบาททางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลจะถูกกำหนดบทบาทจากสังคมหรือองค์กร และบุคคลจะเรียนรู้และรับเอาทัศนคติ ความเชื่อเกี่ยวกับบทบาทนั้น ๆ แล้วประพฤติตนไปตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ 4) การพัฒนาทักษะ โดยบุคคลจะได้รับการอบรมสั่งสอนจนเกิดความชำนาญ ซึ่งการเรียนรู้อาจเกิดได้จากการถ่ายทอดต่อกันมา หรือการเลียนแบบ (Broom & Selznick, 1973)

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การถ่ายทอดทางสังคมเกิดขึ้นได้ตลอดชีวิต การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมทำให้บุคคลรับเอาวัฒนธรรม วิถีคิด วิถีปฏิบัติ และปฏิบัติตามวิถีของสังคมที่ตนเองได้เข้าไปอยู่ ซึ่งการถ่ายทอดทางสังคมช่วยปลูกฝังวินัย ปลูกฝังความมุ่งหวังในชีวิต ทำให้บุคคลรับรู้และปฏิบัติตามบทบาททางสังคมได้อย่างเหมาะสม รวมถึงพัฒนาทักษะหรือความเชี่ยวชาญของบุคคลด้วย การถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน (Work socialization) จึงเป็นกระบวนการของการถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้สมาชิกองค์การมีความรู้และทักษะ รวมทั้งมีบุคลิกภาพตามบทบาทของอาชีพนั้น ๆ รวมถึงการซึมซับวัฒนธรรม ค่านิยม และบรรทัดฐานของสมาชิกในกลุ่มอาชีพนั้น ๆ (Junprasert & Thammaruksasit, 2015) ทั้งนี้ Deaux & Wrighsman (1988) ได้เสนอขั้นตอนการถ่ายทอดทางสังคมของกลุ่ม (Group Socialization) ว่าประกอบด้วย 9 ขั้นตอน

โดย 5 ขั้นตอนแรกเป็นช่วงซึมซับและเรียนรู้ และ 4 ขั้นตอนต่อมาเป็นขั้นเปลี่ยนแปลงบทบาท รวม 9 ขั้นซึ่งแสดงถึงระดับความผูกพันของสมาชิกที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในขั้นที่ 1-5 และค่อย ๆ ลดลงในขั้นที่ 6-8 และความผูกพันจะหมดไปเมื่อถึงขั้นตอนที่ 9 (Sorot, 2015) ทั้งนี้กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมทั้ง 9 ขั้น ได้แก่ (1) ขั้นแสวงหาและคัดเลือก (Investigation) ซึ่งเป็นระยะก่อนเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นขั้นที่บุคคลสืบค้นเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ในขณะที่องค์กรเองก็มีการประชาสัมพันธ์ สรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีส่วนในการถ่ายทอดสังคมขององค์กร (2) ขั้นเข้ากลุ่ม/บรรจุ (Entry) เป็นช่วงการเปลี่ยนแปลงจากการยังไม่เป็นสมาชิกมาสู่การเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กร มักมีการปฐมนิเทศเพื่อชี้แจงระเบียบหรือนโยบาย ซึ่งจัดเป็นการถ่ายทอดทางสังคมอย่างเป็นทางการ รวมถึงเป็นการปลูกฝังค่านิยมและทัศนคติในการทำงานด้วย (3) ขั้นเรียนรู้ (Socialization/Learning) ซึ่งเป็นขั้นที่บุคคลเกิดการเรียนรู้เพื่ออยู่ในองค์กรจากหลายทาง ทั้งการสอนงาน การชี้แนะจากหัวหน้าหรือสมาชิกคนอื่นขององค์กร รวมถึงการสังเกตและการเลียนแบบ (4) ขั้นยอมรับ (Acceptance) เป็นการเปลี่ยนจากสมาชิกใหม่สู่การเป็นสมาชิกที่สมบูรณ์ บุคคลได้เกิดการยอมรับค่านิยมขององค์กร รวมถึงได้รับการยอมรับจากองค์กร (5) ขั้นจรรักษ์รักษา (Maintenance) เป็นขั้นที่บุคคลรู้จักองค์กรมากขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้มากขึ้น และมีการเรียนรู้งานมากขึ้น รวมถึงอาจมีทักษะที่สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ (6) ขั้นหันเห (Divergence) เป็นขั้นที่บุคคลรู้สึกสนใจองค์กรใหม่ ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานอาจเป็นสื่อกลางเพื่อยับยั้งการหันเหนั้น หรืออาจส่งเสริมให้บุคคลหมุนเวียนไปทำงานส่วนอื่นในองค์กร เพื่อโน้มน้าวให้บุคคลไม่หันเหออกจากองค์กร (7) ขั้นทบทวน (Resocialization) เป็นช่วงที่บุคคลพิจารณาความต้องการที่แท้จริงของตน ในขณะเดียวกันก็เป็นช่วงที่องค์กรกระตุ้นความผูกพันคืนจากสมาชิก องค์กรอาจมีการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร ทบทวนบทบาท รวมถึงหาข้อตกลงใหม่ร่วมกัน (8) ขั้นออกจากการเป็นสมาชิก (Exit) เป็นขั้นที่บุคคลออกไปทำงานในองค์กรอื่นหรือเกษียณอายุ ซึ่งการรักษาสัมพันธ์ภาพยังเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สมาชิกกลับมาทำงานกับองค์กรอีกในอนาคต (9) ขั้นจดจำความหลัง (Remembrance) แม้ในขั้นนี้ความผูกพันจะลดลงหรือหมดไป แต่ความสัมพันธ์ในอดีตทั้งที่น่าพอใจและไม่น่าพอใจยังคงอยู่ ซึ่งสมาชิกรุ่นต่อไปอาจได้รับรู้จากการบอกเล่าและร่วมจดจำสมาชิกเก่า

การบริหารจัดการคนเก่ง

คนเก่ง (Talent) คือ บุคคลที่มีแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ มีภาวะผู้นำ ควบคุมอารมณ์ได้ดี และมีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถสร้างแรงดึงดูดและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ รวมไปถึงสามารถสร้างผลงานได้ตามที่องค์กรต้องการ (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001) โดยจะอาศัยความคิดสร้างสรรค์ของตนเองเข้าไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน คนเก่งมักถูกคาดหวังจากองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งบุคคลเหล่านี้ต้องการการเติบโตแม้ว่าองค์กรจะให้การสนับสนุนหรือไม่ก็ตาม (Robertson & Abbey, 2003) และคนเก่งคือ คนที่ประสบความสำเร็จในงาน แสดงออกให้เห็นศักยภาพและคุณค่าที่องค์กรปรารถนา (Berger & Berger, 2011)

จากนิยามของคนเก่งข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า คนเก่งคือ ผู้ที่ศักยภาพสูง ซึ่งเป็นศักยภาพในแบบที่องค์กรต้องการ และสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลงานตามที่ต้องการปรารถนา รวมถึงสามารถพัฒนางานให้ดีขึ้นได้ โดยศักยภาพดังกล่าวสามารถพัฒนาตัวเองขึ้นได้ผ่านกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร ทั้งนี้กลุ่มคนเก่ง (Talent pool) อาจมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะธุรกิจ แผนกลยุทธ์ ทิศทางความเชื่อ ค่านิยม และ/หรือวัฒนธรรมขององค์กร อย่างไรก็ตามลักษณะร่วมของ “คนเก่ง” คือ ต้องเป็นคนที่ไม่รู้ ชอบคิดและทำสิ่งใหม่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ และกล้าเปลี่ยนแปลง (Tanyaphuech, 2014) องค์กรจึงต้องมีการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อเก็บรักษาบุคคลเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) คือ กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันระหว่าง (1) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (2) การอบรมและพัฒนา (3) การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัล และ (4) การจ้การรักษา (Gubman, 1998)



ภาพที่ 1 Talent Management Framework

ที่มา: Gubman (1998)

และเนื่องจากคนเก่งมีแรงจูงใจและแรงผลักดันที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป คือ มีลักษณะเป็นปัจเจกชนหรือมีความเฉพาะตัวสูง ดังนั้น องค์กรจึงไม่สามารถนำรูปแบบการบริหารงานทั่วไปมาใช้กับกลุ่มคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ต้องให้ความสำคัญและเข้าใจเป็นรายบุคคล (Kaye & Andy, 2007 as cited in Prasongthan, 2015)

กลวิธีการบริหารจัดการคนเก่ง

จากการศึกษางานวิชาการที่เกี่ยวข้อง ผู้เขียนได้สังเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งของ Gubman (1998) ได้ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง สามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ทั้งนี้ข้อมูลจากผลการวิจัยเชิงประจักษ์หลายชิ้นแสดงให้เห็นว่า การได้มาซึ่งคนเก่ง คือ การสรรหาและคัดเลือกจากแหล่งภายใน โดยมีวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การพิจารณาจากบัญชีรายชื่อคนเก่ง (Talent pool) การพิจารณาจากกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Pool) และการเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชา โดยพิจารณาคัดเลือกจากผลการปฏิบัติงาน ทักษะคติ ภาวะผู้นำ ศักยภาพ และตำแหน่ง (Auareesuksakun & Chuntuk, 2015; Permkwakao, 2016; Nantawattananukul, Sadangharn & Ingard, 2016) ซึ่งวิธีการดังที่ได้กล่าวมาสอดคล้องกับการบริหารคนเก่งของบริษัทยักษ์ใหญ่ในประเทศไทยอย่างกลุ่มเซ็นทรัล (Central Group) ที่เน้นการเฟ้นหาคนเก่งจากภายใน โดยแต่ละปีหัวหน้างานจะต้องเสนอชื่อพนักงานในทีมของตนที่มีผลการทำงาน

(Performance) ความสามารถ (Ability) ความมุ่งมั่น (Aspiration) และความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ที่โดดเด่น ให้คณะกรรมการบริหารอนุมัติเพื่อเข้าสู่โครงการพัฒนาคนเก่งขององค์กร (Marketeeronline, 2018) อย่างไรก็ตามองค์การอาจดำเนินการสรรหาและคัดเลือกจากแหล่งภายนอก ด้วยวิธีการจ้างตัวแทนจากบริษัทจัดหางาน (Head hunter) การแนะนำแบบปากต่อปาก การสรรหาจากบัณฑิตจบใหม่ การจัดโครงการ Management Trainee (Prasongthan, 2015; Nantawattananukul et al., 2016) รวมถึงการซื้อตัวจากคู่แข่ง (Grobler & Diedericks, 2009) ได้ด้วยเช่นกัน

2. การอบรมและพัฒนาคนเก่ง สามารถทำได้หลากหลายวิธี โดยแบ่งเป็น *การฝึกอบรมในงาน (On-the-Job training)* ซึ่งวิธีการพัฒนาคนเก่งที่สอดคล้องกันในงานวิจัยหลายชิ้น คือ การหมุนเวียนงาน และการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Auareesuksakun & Chuntuk, 2015; Prasongthan, 2015; Nantawattananukul et al., 2016) การขยายขอบเขตงานหรือเพิ่มปริมาณงาน (Job enlargement) รวมทั้งการมอบหมายงานเร่งด่วนและงานพิเศษ อันจะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาขีดความสามารถของคนเก่ง (Prasongthan, 2015; Permkwakao, 2016; Nantawattananukul et al., 2016) นอกจากนี้ยังสามารถใช้การสอนงานโดยระบบพี่เลี้ยง การเปิดโอกาสให้เรียนรู้งานจากผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ แลกเปลี่ยนมุมมองการทำงาน (Nantawattananukul et al., 2016) รวมถึงการแบ่งปันและเรียนรู้ในกลุ่มคนเก่ง (Auareesuksakun & Chuntuk, 2015) สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคนเก่งของกลุ่มเซ็นทรัล (Central group) ซึ่งมีวิธีการพัฒนาคนเก่งที่น่าสนใจ โดยมีการจัดโครงการเร่งพัฒนาคนเก่งให้ขึ้นไปทำงานในตำแหน่งสำคัญขององค์กรภายใน 6 เดือน - 1 ปี มีโครงการที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมทำโปรเจกต์ใหญ่ที่สำคัญและมีผลกระทบ (Impact) กับองค์กร เพื่อพัฒนาทักษะทางธุรกิจ เปิดมุมมองการทำงานใหม่ ๆ ตลอดจนได้สร้างเครือข่าย (network) ในการทำงานระหว่างกลุ่มธุรกิจ มีการจัดโครงการที่ให้ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ที่จะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ แลกเปลี่ยนมุมมองการทำงาน และสนับสนุนความก้าวหน้าและการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน (Marketeeronline, 2018) สำหรับ *การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-job training)* ได้แก่ การจัดอบรมและดูงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ จัดหลักสูตรการพัฒนาความรู้หรือทักษะเฉพาะขององค์กร (Organization specific skills) (Auareesuksakun & Chuntuk, 2015; Prasongthan, 2015; Nantawattananukul et al., 2016; Permkwakao, 2016) บริษัทยักษ์ใหญ่ของประเทศไทย อย่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีการนำวิธีการนี้มาใช้ในการพัฒนาคนเก่งด้วย โดยสร้างหลักสูตรอบรม Overseas Expansion Program เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับพนักงานที่จะไปปฏิบัติงานต่างประเทศที่จะจัดขึ้นล่วงหน้า 6 เดือนก่อนเดินทาง เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมของประเทศที่จะไปปฏิบัติงาน และยังมีการจัดอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถตามสมรรถนะหลัก (Core competency) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น วิชาชีพการผลิต การส่งเสริมการขาย การตลาดและการขาย การบุคคล การจัดซื้อ เป็นต้น (Siam Cement Group, 2020) นอกจากนี้การอบรมนอกงานยังทำได้โดยการใช้สถานการณ์จำลอง

(Prasongthan, 2015) และการทำงานเป็นทีม (Grobler & Diedericks, 2009) รวมทั้งพัฒนาด้านความรู้หรือทักษะทั่วไป (General skills) เพื่อพัฒนามุมมองและแนวคิดในการเรียนรู้ของคนเก่งให้มีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงาน สร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ความแตกต่างระหว่างตนเองกับผู้อื่น เพื่อสร้างความพร้อมของคนเก่งทั้งในแง่ของการเป็นผู้นำตนเองและเป็นผู้นำคนอื่นได้ในอนาคต (Permkwakao, 2016) ทั้งนี้องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเก่งในระยะยาวโดยมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งควรมีความหลากหลาย (Grobler & Diedericks, 2009; Auareesuksakun & Chuntuk, 2015)

3. การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลคนเก่ง องค์กรควรจัดให้มีระบบที่ให้ความสำคัญกับคนเก่ง มีการปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นตามความสามารถและผลการปฏิบัติงาน เพื่อตอบแทนแก่คนเก่งที่ได้ทุ่มเทในการทำงานอย่างหนักให้กับองค์กร เช่น การจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งในระดับที่สูงกว่าที่จ่ายให้พนักงานทั่วไปในองค์กร การให้เงินโบนัส และเงินบวกเพิ่มพิเศษ (Nantawattananukul et al., 2016; Permkwakao, 2016) กำหนดนโยบายให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานบนหลักการของดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator: KPI) (Auareesuksakun & Chuntuk, 2015) นอกจากนี้องค์กรยังสามารถให้ผลตอบแทนพิเศษหรือสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น วันลาพักผ่อนพิเศษ การเปิดโอกาสให้เรียนรู้งานใหม่ เพื่อตอบแทนการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างเหมาะสม (Auareesuksakun & Chuntuk, 2015) รวมทั้งให้คนเก่งสามารถเลือกสวัสดิการตามความต้องการของตนเองได้ (Grobler & Diedericks, 2009)

4. การธำรงรักษาคนเก่ง ทำได้โดยการสนับสนุนเปิดกว้างให้คนเก่งได้มีโอกาสในการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสนับสนุนให้คนเก่งได้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม หรือกระบวนการทำงานใหม่ให้กับองค์กร เพื่อให้คนเก่งได้เรียนรู้งานที่หลากหลายและท้าทาย การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานของคนเก่ง การให้อิสระและความยืดหยุ่น รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว เช่น จัดคลินิกและศูนย์ออกกำลังกายในอาคารเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพที่ดี จัดกิจกรรมบันเทิงและสันทนาการ รวมทั้งกิจกรรมเพื่อสังคม (Prasongthan, 2015; Permkwakao, 2016; Nantawattananukul et al., 2016; Marketeeronline, 2018) การให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่สร้างสรรค์ต่าง ๆ โดยเฉพาะการจัดตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น และการจัดโซนสันทนาการ ถูกลำมาใช้ในบริษัทใหญ่ที่ประสบความสำเร็จสูงหลายบริษัท อาทิเช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) บริษัท สตาร์บัสส์ คอฟฟี่ หรือที่รู้จักกันในนามร้านกาแฟสตาร์บัสส์ เป็นต้น (Rungrerngsuk, 2016; Siam Cement Group, 2020) นอกจากนี้ยังต้องมีการสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Prasongthan, 2015; Nantawattananukul et al., 2016) การเพิ่มขอบข่ายงาน (Job enrichment) ให้การยอมรับและความไว้วางใจ (Grobler & Diedericks, 2009) รวมถึงการให้โอกาสในการพัฒนา สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ และให้โอกาสคนเก่งในการวางแผนสายความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง พร้อมทั้งให้การสนับสนุนและผลักดันคนเก่งไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ (Prasongthan, 2015; Permkwakao, 2016)

แนวทางการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การเพื่อการบริหารจัดการคนเก่ง

จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงบทความวิชาการต่าง ๆ จะเห็นว่า “คนเก่ง” มักจะมีธรรมชาติอย่างหนึ่งที่เห็นได้ชัดเจนคือ มีความใฝ่หาความรู้ รวมถึงแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ให้กับตัวเอง จึงเป็นความท้าทายขององค์การในการบริหารจัดการกับกลุ่มคนเก่งให้อยู่ในองค์การอย่างยาวนาน ซึ่งการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การเป็นกระบวนการสำคัญในการหล่อหลอมคนเก่งเหล่านั้น ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง ซึ่งผลการวิจัยที่ผ่านมาสอดคล้องกันว่า วิธีการสรรหาที่ทำให้ได้คนเก่ง คือ การสรรหาจากภายใน ซึ่งนอกจากจะพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องพิจารณาภาวะผู้นำ ทักษะการปฏิบัติงาน และศักยภาพของบุคคลนั้นด้วย โดยต้องมีการอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีการที่ได้ผลสอดคล้องกันในการพัฒนาคนเก่ง คือ การฝึกอบรมในงาน (On-the-job training) ด้วยการหมุนเวียนงาน การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง การขยายขอบเขตงาน การมอบหมายงานเร่งด่วนและงานพิเศษ ซึ่งจะช่วยพัฒนาขีดความสามารถของคนเก่ง นอกจากนี้ยังสามารถใช้การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-job training) ได้แก่ การจัดอบรมและดูงานทั้งในและต่างประเทศ การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะด้าน ทั้งนี้การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อจูงใจให้ทุ่มเทแก่องค์การที่สำคัญคือ การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่ยืดหยุ่นตามความสามารถของคนเก่ง สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน และกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม สำหรับการธำรงรักษาให้คนเก่งอยู่กับองค์การ ทำได้โดยให้โอกาสการเรียนรู้ สนับสนุนให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการริเริ่มและการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ ให้กับองค์การ มอบหมายงานที่ท้าทาย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบอิสระ ยืดหยุ่น และสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ทั้งนี้ในทรรศนะของผู้เขียน การถ่ายทอดทางสังคมในองค์การเพื่อการบริหารจัดการคนเก่งผ่านการสรรหาและคัดเลือก การอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัล และการธำรงรักษาคคนเก่งนั้น สามารถทำได้ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง จากแนวคิดการถ่ายทอดทางสังคมในการทำงานจะเห็นได้ว่า องค์การสามารถเริ่มกระบวนการสรรหาและคัดเลือกได้ตั้งแต่อ่อนคนเก่งจะเริ่มเข้ามาเป็นพนักงานประจำขององค์การ เช่น การรับนักศึกษาฝึกงาน (Internship) ที่เข้ามาฝึกงานกับองค์การ ซึ่งวิธีนี้้องค์การสามารถประเมินคุณลักษณะของคนเก่งในเบื้องต้นได้ในระหว่างการฝึกงาน อีกทั้งคนเก่งจะเริ่มซึมซับและสร้างความผูกพันกับองค์การในเบื้องต้น นอกจากนี้การสรรหาคัดเลือกคนเก่งจากแหล่งภายใน เช่น การพิจารณาจากบัญชีรายชื่อคนเก่ง (Talent pool) และกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool) นั้น นอกเหนือจากพิจารณาจากความสามารถแล้ว องค์การควรพิจารณาคคนเก่งที่มีคุณลักษณะใฝ่เรียนรู้ มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รวมถึงเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะตามสมรรถนะหลักขององค์การ เพื่อให้คนเก่งดังกล่าวสามารถซึมซับและเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

2. **การอบรมและพัฒนาคนเก่ง** จากแนวทางการถ่ายทอดทางสังคมในการทำงานนั้น องค์กรควรปรับใช้การฝึกอบรมในงาน (On-the-job training) โดยวิธีการสอนงาน (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อให้หัวหน้างานหรือผู้เชี่ยวชาญในองค์กรได้ถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนมุมมองกับคนเก่ง เพื่อพัฒนาทักษะจนเกิดความชำนาญ นอกจากนี้การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-job training) โดยวิธีการศึกษาดูงาน นับเป็นอีกหนึ่งวิธีในการถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน เนื่องจากคนเก่งจะมีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้ สังเกตการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ จากองค์กรชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ และสามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานในองค์กรได้

3. **การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลคนเก่ง** จากแนวทางการถ่ายทอดทางสังคมในการทำงานนั้น นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความสามารถของคนเก่งแล้ว องค์กรควรเน้นการให้สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินในด้านการเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เรียนรู้งานใหม่ การมอบหมายงานที่ท้าทาย การหมุนเวียนงาน เพื่อเป็นการท้าทายความสามารถและดึงศักยภาพของคนเก่งให้มีเวทีในการแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งการมอบโอกาสให้คนเก่งได้เป็นส่วนหนึ่งในการดูแลและขับเคลื่อนกระบวนการการถ่ายทอดทางสังคมให้กับคนเก่งในรุ่นถัดไปหรือพนักงานใหม่

4. **การธำรงรักษาคนเก่ง** จากแนวทางการถ่ายทอดทางสังคม องค์กรควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานของคนเก่ง โดยส่งเสริมให้เกิดการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับคนเก่งเพื่อนำไปสู่การประสานงาน การเรียนรู้ร่วมกันและยังช่วยสนับสนุนเรื่องบรรทัดฐานทางสังคมในการทำงานขององค์กรได้อีกด้วย

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กรเพื่อการบริหารจัดการคนเก่ง

จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงบทความวิชาการต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาข้อเสนอแนะผ่านทฤษฎีของผู้เขียนซึ่งอาจจะใช้เป็นแนวทางการทำงานให้แก่องค์กร ฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร รวมถึงคนเก่งในองค์กรได้ ดังนี้

1. องค์กรและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรร่วมกันกำหนดสมรรถนะหลักด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นนำมาจัดทำเป็นนโยบายด้านการบริหารจัดการคนเก่งอย่างชัดเจน มีการกำกับ ติดตามกระบวนการถ่ายทอด ปลูกฝัง หล่อหลอมให้คนเก่งได้ซึมซับกับวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม รวมถึงเรียนรู้บทบาทหน้าที่ และเพิ่มพูนขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรสร้างค่านิยมให้พนักงานในองค์กรเห็นคุณค่าและความสำคัญของการเป็นคนเก่ง และพัฒนาตนเองให้สามารถเป็นคนเก่งในองค์กรได้ ในขณะที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นฝ่ายที่ขับเคลื่อนกระบวนการในการบริหารคนเก่ง เช่น การดึงดูดคนเก่งให้เข้าสู่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกขององค์กร การจัดทีมงานที่ให้คำปรึกษาและดูแลคนเก่งโดยเฉพาะ การสร้างกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้คนเก่งได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของคนเก่ง

2. ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ควรทำความเข้าใจลักษณะนิสัยและความต้องการของคนเก่ง เปิดโอกาสให้คนเก่งได้ทำงานที่ท้าทาย ส่งเสริมให้คนเก่งได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของคนเก่ง เมื่อต้องการกำลังคนในตำแหน่งที่สูงขึ้นควรเน้นการสรรหาจากภายใน เพื่อให้โอกาสคนเก่งได้เติบโตก้าวหน้าในงาน ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และหัวหน้างาน ควรมีการสื่อสารกับคนเก่งเป็นระยะ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมกลุ่ม การรายงานความก้าวหน้าของงาน การนำเสนอโครงการที่มอบหมาย และในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การทักทายการสอบถามพูดคุยในเรื่องที่นอกเหนือจากงาน การสังสรรค์หลังเลิกงาน เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพ และเพื่อให้เข้าใจปัญหาและความต้องการของคนเก่งแต่ละคนอย่างแท้จริง ซึ่งจะช่วยให้คนเก่งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา นำมาซึ่งความผูกพันกับทั้งผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และองค์กร

3. คนเก่งในองค์กร ควรศึกษาและทำความเข้าใจแผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งสมรรถนะและคุณลักษณะของบุคลากรที่องค์กรต้องการ จากนั้นนำมาวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบกับคุณสมบัติของตนเอง คนเก่งควรพัฒนาทักษะด้านการทำงาน กล่าวคือ ต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ตลอดจนหาโอกาสศึกษาการทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างพื้นฐานสำหรับการเติบโตในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านสัมพันธภาพถือเป็นทักษะอีกด้านหนึ่งที่คนเก่งควรพัฒนา เพื่อให้สามารถประสานงานและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และคนเก่งควรพัฒนาทักษะด้านการคิด (Thinking skills) และการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) อย่างต่อเนื่อง ควรแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตัวเอง เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน เรียนรู้จากหัวหน้างานและสื่อต่าง ๆ และควรเปิดโอกาสให้ตัวเองได้ทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

References

- Auareesuksakun, A., & Chuntuk, T. (2015). An optimal strategic talent management: Key success factors for sustainable competitive advantage. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 8(3), 1096-1112. (in Thai)
- Berger, L. A. (2004). Creating a talent management system for organization excellence: Connecting the dots. *The Talent Management Handbook*, 3-21.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (Eds.). (2011). *The talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. New York: McGraw-Hill.
- Broom, L. & Selznick, P. (1973). *Sociology: A text with adapted Readings*. New York: Harper and Row.

- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. and Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Deaux, K., & Wrightsman, L. S. (1988). *Social Psychology*. Brooks.
- Feldman, D. C. (1983). *A Socialization Process that Helps New Recruits Succeed*. In Perspective on Behavior in Organizations. R. J. Hackman, E. E. Lower III & L. W. Porter, (Eds). New York: McGraw-Hill.
- Grobler, P.A. & Diedericks, H. (2009). Talent management: An empirical study of selected South African hotel groups. *Southern African Business Review*, 13(3), 1-27.
- Junprasert, T., & Thammaruksasit, N. (2015). Professional socialization: A developmental process of professionalism in the work life. *Journal of Behavioral Science*, 21(1), 193-206. (in Thai).
- Kendall, D. (2012). *Sociology in our times*. Cengage Learning.
- Marketeeronline. (2018). Central Group's talent development inside story. (Online). Retrieved 12 February 2020 from <https://marketeeronline.co/archives/25341> (in Thai)
- Mercer, B. E. & Merton, R. K. (1958). *The study of Society*. New York: Harcourt and World.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Nantawattananukul, A., Sadangharn, P. & Ingard, A. (2016). The talent management model in electrical and electronics industry companies. *Burapha Journal of Business Management, Faculty of Management and Tourism Burapha University*, 4(1), 55-71. (in Thai)
- Permkwakao, K. (2016). *Employee satisfaction with talent management practices at a commercial bank in Thailand*. Master of Business Administration, Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University. (in Thai)
- Prachasilchai, M. (2012). *Quality of work life, psychological characteristics, organizational socialization, and employee passion: A case study of employees in a private company*. Master of Science, School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration (NIDA). (in Thai)
- Prasongthan, S. (2015). Talent management: Tool to enhance organizational capability. *Srinakharinwirot Business Journal*, 6(2), 145-150. (in Thai)

- Rapeepisan, V. (2011). *Principles of Human Resources Management*. Bangkok: Vijithattakorn. (in Thai)
- Robertson, A., & Abbey, G. (2003). *Managing Talented People: Getting on with-and Getting the Best from-Your Top Talent*. Pearson Education.
- Rungrengsuk, S. (2016). *Starbucks' human resources management style*. (Online). Retrieved 14 February 2020 from <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/637458> (in Thai)
- Schein, E.H. (1977). *Toward a theory of organizational socialization*. Annual review of research in organizational behavior, 1, New York: JIP Press.
- Siam Cement Group. (2020). *Employee development*. (Online). Retrieved 10 February 2020 from https://www.scg.com/th/06career_scg/03_internship_trainee_blog.html (in Thai)
- Sirawatthanasak, A. (2015). *How organizational socialization tactics affects organizational citizenship behavior of operational level employees at a five-star hotel in Bangkok, Thailand*. Master of Business Administration, Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University. (in Thai)
- Sorod, B. (2015). Sustainable human resource development through organizational socialization process. In *the 49th anniversary of the National Institute of Development Administration on "Development administration, globalization and sustainable development"*, 1 April 2015, (pp. 581-602). (in Thai)
- Tanyaphuech, A. (2014). *Talent Management*. (Online). Retrieved 12 December 2017 from <http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/newhrs/ebook/MUHR/Document/MUHR/8.pdf> (in Thai)



Naline Phansaita, Master of Science in Research for Administration and Management, National Institute of Development Administration (NIDA), Lecturer, Department of Business Administration, Dusit Thani College.



Praweena Kasai, Ph.D. in Human Resource and Organization Development, National Institute of Development Administration (NIDA), Master of Science in Human Resource Development, Pittsburg State University, Kansas, U.S.A, Assistant President, Alumni Relations, Dusit Thani College.



Jatuphol Charoonroj Na Ayudhya, Master of Business Administration in General Management, Southern Illinois University at Carbondale, Illinois, U.S.A, Lecturer, Department of Business Administration, Dusit Thani College.