

## IMPROVE THE ORGANIZATIONAL WITH TALENT MANAGEMENT

Akarakrit Pattanasumpan<sup>1</sup>

Faculty of science and social sciences, Burapha University Sakaeo Campus

### ABSTRACT

The literature review, Human resource development Talent Management to work with organizations to enhance the ability of the organization and create competitive advantage. Use the tools Talent Management to manage the people. This one of the most important processes in corporate governance in the present day. Personnel in The organization have the potential, knowledge, skills, and different attitudes and behaviors. The challenge of true human resource management is that good and good employees must know what they have tools Talent Management from Recruitment of talented people/Selection of talented people/ Developing of talented people/Management and Motivation of talented people/Retention of talented people in The Organizational.

**Keywords:** Organizational, Talent Management

---

\*Author e-mail address: akarakrit@buu.ac.th

## ยกระดับองค์กรด้วยการบริหารจัดการคนเก่ง

อัครกิตติ พัฒนสัมพันธ์<sup>1</sup>

<sup>1</sup>คณะวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตสระแก้ว, สระแก้ว 27160, ประเทศไทย

### บทคัดย่อ

จากการทบทวนวรรณกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดี ให้มาทำงานร่วมกับองค์กร เพื่อยกระดับความสามารถขององค์กรและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้เครื่องมือการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน เนื่องจากพนักงานบุคคลในแต่ละองค์กรนั้น มีศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างระหว่างพนักงานบุคคลที่เก่งและดีกับพนักงานบุคคลทั่วไปอยู่ที่พฤติกรรมการทำงาน โดยความท้าทายของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลอย่างแท้จริงคือพนักงานบุคคลที่เก่งและดีจะต้องรู้จักใช้สิ่งที่ตนมีอยู่ รู้จักใช้พลังสมองปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตน ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างหนึ่ง โดยใช้ขั้นตอนการบริหารตั้งแต่การสรรหาคนเก่ง/การคัดเลือกหรือระบุคนเก่งขององค์กร/การพัฒนาคนเก่ง/ การบริหารและจูงใจคนเก่ง/การบริหารจัดการคนเก่งไว้ในองค์กร

**คำสำคัญ:** องค์กร/การบริหารจัดการคนเก่ง

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกยุคปัจจุบันนี้ นับได้ว่ามีการแข่งขันกันในระดับสูงแต่ละองค์กรต่างพัฒนาความรู้ ความสามารถในการผลิตปรับปรุงเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้ทันยุคทันสมัย ซึ่งวิธีการต่าง ๆ เหล่านี้ไม่เพียงพอที่จะให้องค์กรอยู่รอดได้ ซึ่งจากการสำรวจองค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการคนเก่งเป็นปัจจัยสำคัญเบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรทั้งสิ้น (Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C., 2004) โดยในปัจจุบัน องค์กรหลาย ๆ แห่งเริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ “คนเก่ง” ภายในองค์กร เนื่องจากการเจริญเติบโตทางธุรกิจขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากการเลือกใช้ “คนเก่ง” ในการเข้าจัดการกับปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Guthrie, J., 2001) “การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital

management)” เริ่มถูกนำมาประยุกต์ใช้มากขึ้น โดยการใช้ประโยชน์จาก “คน” ให้มีคุณค่าสูงสุดแก่องค์กร (Petty, R., & Guthrie, J., 2000)

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดี ให้มาทำงานร่วมกับองค์กร เพื่อเสริมขีดความสามารถขององค์กร จึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันชิงตัวพนักงานบุคคลที่เก่งและดีระหว่างองค์กร ซึ่งหากองค์กรสูญเสียคนเก่ง คนดีไป (Collings, D. G., & Mellahi, K., 2009) จะก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งบุคลากรที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงานและยังสูญเสียความรู้และความเชี่ยวชาญในงานที่ติดอยู่กับบุคคลนั้นไปด้วย กระบวนการบริหารพนักงานบุคคลที่เก่งและดีจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการบริหารองค์กรในปัจจุบันนี้ (Guthrie, J., 2001) “เนื่องจาก

พนักงานในองค์กรแต่ละคน มีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างระหว่างพนักงานบุคคลที่เก่งและดีกับพนักงานบุคคลทั่วไปอยู่ที่พฤติกรรมการทำงาน (พงษ์สันต์ ต้นหยง, จิตภา ธิริศิริกุล และนพพร จันทรนาชู, 2560) พนักงานบุคคลที่เก่งจะต้องรู้จักใช้สิ่งที่ตนมีอยู่ รู้จักใช้พลังสมองปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตน แต่ไม่ใช่เปลี่ยนธรรมชาติพื้นฐานความเป็นตัวเอง ซึ่งสิ่งที่ทำให้พนักงานบุคคลธรรมดาๆ คนหนึ่งกลายเป็นพนักงานบุคคลที่เก่งได้นั้นจะต้องอาศัยการบริหารจัดการหรือวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นความท้าทายของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลอย่างแท้จริงหรือเรียกได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ, 2552)

“คนเก่ง” หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่น ซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะธุรกิจนโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรว่าต้องการเดินไปในทิศทางใด ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) (Lewis, R. E., & Heckman, R. J., 2006) ถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างหนึ่ง ที่ในปัจจุบันองค์กร จำนวนมากกำลังให้ความสนใจกับการบริหาร จัดการคนเก่งที่มีอยู่ในองค์กร การทบทวนวรรณกรรมจากกระบวนการค้นหาวรรณกรรม โดยใช้การค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษาเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้ ขึ้นตอนยกระดับองค์กรด้วยการบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบไปด้วย การบริหารตั้งแต่การสรรหาคคนเก่ง การคัดเลือกหรือระบุนคนเก่งขององค์กร รวมไปถึงการพัฒนาคนเก่ง โดยการบริหารและจูงใจคนเก่งและการบริหารจัดการคนเก่งไว้ในองค์กร

### การสรรหาคคนเก่ง

“คนเก่ง” และ “คนดี” คือ อะไรในมุมมองของคนสรรหา คำว่า “คนเก่ง” คือ พนักงานบุคคลที่เก่งและดีที่มีทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ใน

ตัวเองที่ตรงกับตำแหน่งงานที่สรรหา ส่วนคำว่า “คนดี” คือ คนที่มีบุคลิกภาพ ทัศนคติ แรงจูงใจ สติได้การทำงานที่เหมาะสม และเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ (Lewis, R. E., & Heckman, R. J., 2006) จะเห็นว่าคุณสมบัติของพนักงานบุคคลที่เก่งก็คือสมรรถนะ (Competency) หรือลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ คุณสมบัติของคนเก่งจะสามารถมองเห็นได้ง่ายกว่าคนดีเพราะเป็นสิ่งที่อยู่เหนือน้ำ และคนดีคือคนที่เหมาะสมกับองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นบุคลิกภาพ ทัศนคติ ความชอบ สติได้การทำงาน เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำ ทั้งสิ้น (Petty, R., & Guthrie, J., 2000) ซึ่งจะมองเห็นได้ยากกว่า ดังนั้น ถ้าเราต้องการทั้งคนเก่งและคนดีก็ควรสรรหา และจำเป็นต้องมองทั้งสิ่งที่อยู่เหนือน้ำและสิ่งที่อยู่ใต้น้ำด้วย เพราะถ้าเลือกแต่สิ่งที่เห็นก็จะได้แต่พนักงานบุคคลที่เก่งแต่อาจอยู่กับองค์กรไม่ได้นานเพราะไม่ได้มองเรื่องความเหมาะสมและเข้ากับองค์กรได้หรือไม่ ซึ่งล้วนเป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในของตัวบุคคลนั้นในการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัคร ผู้สรรหาควรใช้ สมรรถนะ (Competency) (บวรนนท์ ทองกัลยา, อติศักดิ์ จันทรประภาเลิศ และอิสสระ สุวรรณบลด, 2560) เป็นเกณฑ์ในการเลือกพนักงานบุคคลที่เก่งเพราะจะสามารถมองคน ได้ลึกทั้งคุณสมบัติภายนอกและภายในตัวของเขา สมรรถนะ (Competency) หลักตามแนวคิดของแมคเคลแลนดมี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ที่เป็นสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับการประเมิน และรวมกันของประสบการณ์และสารสนเทศใหม่หรือสารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ (Bernardin, H. J., 2002) เป็นเนื้อหาข้อมูล ซึ่งประกอบด้วยข้อเท็จจริง ความคิด เห็นหลักการ รูปแบบ กรอบความคิด หรือข้อมูลอื่นๆซึ่งอาจจะรวมไปถึงความสามารถในการนำสิ่งนั้นไปใช้เพื่อเป้าหมายบางประการ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ของพนักงานบุคคลที่เก่งเป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญหรือเป็นสิ่งที่จะต้องมีความรู้ในด้านต่างๆที่เกี่ยวกับงานที่ทำ เช่นความรู้ด้านบัญชี การเงิน คณิตศาสตร์ สถิติ การตลาด การแพทย์

วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สารสนเทศ กฎหมาย ฯลฯ (Dubois, D., & Rothwell, W., 2004)

2. ทักษะ (Skill) คือ ความชัดเจน และความชำนาญหรือความสามารถของพนักงานบุคคลที่เก่งในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สิ่งที่สามารถปฏิบัติได้หรือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจเป็นทักษะทางด้านร่างกายสติปัญญาและสังคม เกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ การฝึกฝนการทำงานร่วมกับผู้อื่น การสอนและการจัดการ ตัวอย่างการใช้ทักษะ เช่น ครูมีทักษะการใช้คำถาม การนำเข้าสู่บทเรียน การใช้สื่อการสอน นักเรียนมีทักษะ การฟัง พูด อ่าน เขียน การคิดคำนวณ หรือทักษะทางสังคม (Zekeri, A. A., 2004)

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์พนักงานบุคคลที่เก่งหรือสิ่งที่พนักงานบุคคลเชื่อว่าสิ่งตนเองเป็น รวมทั้งหมดของลักษณะประจำตัว ความสามารถ ค่านิยม เจตคติ ที่บุคคลเชื่อว่า เป็นสิ่งอธิบายตัวเขาว่าเป็นอย่างไร หรือแนวคิดเกี่ยวกับตนเองว่า เป็นใคร เป็นอะไร (Manning, M. A., 2007) ซึ่งเปรียบเสมือนมองเงา ในกระจกที่สะท้อนให้พนักงานบุคคลที่เก่งได้มองเห็นตนเอง รู้จักตนเอง หรืออาจกล่าวได้ถึงเนื้อหาความรู้เกี่ยวกับตนเองที่บุคคลรับรู้ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง มีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด กับการนับถือตนเอง แต่ไม่ได้เป็นสิ่งเดียวกัน หากพนักงานบุคคลที่เก่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ในทางที่ดี จะทำให้เพิ่มการนับถือตนเอง ภาคภูมิใจในตนเองมากขึ้นและการใช้ชีวิตประจำวัน มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง และในทางกลับกันการที่พนักงานบุคคลที่เก่ง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองอย่างไรก็มิผลต่อการทำงานมีผลต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของบุคคลนั่นเอง (Pajares, F., & Schunk, D.H., 2001)

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคลิกภาพที่เหมาะสมของพนักงานบุคคลที่เก่งหรือบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล ซึ่งเน้นคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล จะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งในองค์กรและนอกองค์กร และยังเป็นภาพลักษณ์ที่สำคัญขององค์กรด้วย

(Luthans, F., & Jensen, S. M., 2002) คุณลักษณะทางกาย ทางจิตใจ และความรู้สึกนึกคิดที่สะท้อนออกมาให้ผู้อื่นเห็นและเกิดความประทับใจมากน้อยเพียงใด บุคลิกลักษณะประจำตัวของพนักงานบุคคลที่เก่ง เป็นหน่วยรวมของระบบทางกายและจิตภายในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดลักษณะการปรับตัวเป็นแบบเฉพาะของบุคคลนั้นต่อสิ่งแวดล้อมของเขาบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (สิริกร สุวรรณโชติ และศรีธยา เลิศพุทธธัญย์, 2559) จะเห็นได้ชัดเจนจากลักษณะนิสัยในการคิดและการแสดงออกรวมทั้งทัศนคติและความสนใจต่าง ๆ กิริยาท่าทางตลอดจนปรัชญาชีวิตที่พนักงานบุคคลที่เก่งนั้นยึดถือบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล กำหนดทิศทาง การดำเนินงาน บุคลิกภาพมีผลต่อความน่าเชื่อถือ (McLean, L. D., 2005)

5. แรงจูงใจ (Motives) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้พนักงานบุคคลที่เก่งแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จโดยอาจจะใช้ “สิ่งจูงใจ” เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่เป็นการจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น (Zekeri, A. A., 2004) ปัจจัยในการที่ทำให้พนักงานบุคคลที่เก่งในองค์กรเกิดความรู้สึกพึงพอใจนั้นมีอยู่ 5 ประเภท ความมีอำนาจ (Power) ความสำเร็จ (Achievement) การมีส่วนร่วม (Participation) ความมั่นคง (Security) สถานภาพ (Status) แรงจูงใจ คือ พลังผลักดันให้พนักงานบุคคลที่เก่งมีพฤติกรรมให้แสดงออกมาในรูปแบบที่ดีและยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรม ด้วยพนักงานบุคคลที่เก่งที่มีแรงจูงใจสูง ใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดถอย แต่พนักงานบุคคลที่เก่งที่มีแรงจูงใจต่ำ ไม่แสดงพฤติกรรมหรือไม่ก็ล้มเลิก การกระทำ ก่อนบรรลุเป้าหมายหลักและเทคนิคของการจูงใจ (Guthrie, J., 2001) การศึกษาทฤษฎีการจูงใจทำให้ทราบว่า เทคนิคการจูงใจอะไรบ้างที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ได้ ในขณะที่การจูงใจมีความสลับซับซ้อนและไม่มีความตายตัวที่ตายที่สุดเพียงคำตอบเดียว เทคนิคการจูงใจที่สำคัญประกอบด้วย เงิน (Money) การมีส่วนร่วม (Participation) คุณภาพชีวิตในการ

ทำงาน (Quality of working life) (Petty, R., & Guthrie, J., 2000)

สรุป การสรรหาคนเก่ง ต้องดูถึงคุณสมบัติภายนอกและภายในตัวของเขา ประกอบไปด้วย 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า 2) ทักษะ (Skill) คือ ความชัดเจน และความชำนาญหรือความสามารถของพนักงานบุคคลที่เก่งในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งสามารถปฏิบัติได้หรือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์พนักงานบุคคลที่เก่งหรือสิ่งที่พนักงานบุคคลเชื่อว่าสิ่งตนเองเป็น 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) สิ่งที่อยู่ภายในถึงบุคลิกภาพที่เหมาะสมของพนักงานบุคคลที่เก่งหรือบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และ 5) แรงจูงใจ (Motives) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้พนักงานบุคคลที่เก่งแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

### การคัดเลือกหรือระบุคนเก่งขององค์กร

เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กรซึ่งอาจแตกต่างกันไปแต่ละช่วงเวลาจากนั้นองค์กรยังต้องกำหนดลักษณะที่ไม่พึงประสงค์หรือสิ่งที่องค์กรไม่ต้องการไว้ด้วยการค้นหา “คนเก่ง” ประเมินได้จากผลการปฏิบัติงานศักยภาพของบุคคล ซึ่งเมื่อประเมินแล้ว สิ่งที่จะได้ตามมาก็คือ สิ่งทีบุคคลากรยังขาดเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรต่อไป (Cascio, W. F., 1989)

การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาเลือกพนักงานบุคคลผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ดังนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการ พิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement test) หมายถึง แบบทดสอบที่วัดความรู้ ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต 2) แบบทดสอบความถนัด (Aptitude test) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับ

ความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องแม่นยำ ชำนาญและคล่องแคล่ว 3) แบบทดสอบบุคคล-สังคม (Personal-social test) หรือแบบทดสอบการปรับตัว (Adjustment) หมายถึงแบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพ (Personality) และการปรับตัวให้เข้ากับสังคมอาจจะใช้การสัมภาษณ์ (Selection interview) ช่วยในการคัดเลือก เพราะการสัมภาษณ์ คือ การคุยอย่างมีจุดมุ่งหมายซึ่งนิยมใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการค้นหา “พนักงานบุคคลที่เก่ง” ด้านความรู้ลึกเป็นส่วนใหญ่เช่นเกี่ยวกับบุคลิกภาพ การปรับตัว เจตคติ ความสนใจ รวมทั้งคุณลักษณะเกี่ยวกับการปฏิบัติในด้านวิธีการปฏิบัติ (Berger, L. A., & Berger, D. R. (Eds.), 2011) การใช้การสัมภาษณ์เพื่อวัดความสามารถในด้านความรู้ความคิดทางสติปัญญาที่สามารถใช้ได้หรือถ้าองค์กรอยากได้พนักงานบุคคลที่เก่งเข้ามาทำงานก็ต้องเอาพนักงานบุคคลที่เก่ง ๆ ในองค์กรของมาคัดเลือกผู้สมัครบุคคล เพราะพนักงานบุคคลที่เก่งเลือกพนักงานบุคคลที่เก่งเท่ากับเขาหรือเก่งกว่าเขาเพราะอยากให้เข้ามาทำงานให้ดีขึ้นไปอีกในทางตรงกันข้าม ถ้าเราเอาพนักงานบุคคลที่ไม่เก่งไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องพฤติกรรม มาคัดเลือกผู้สมัคร บุคคล สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือเขาเลือกพนักงานบุคคลที่เก่งน้อยกว่าตัวเขาเข้ามาทำงาน เนื่องจากไม่ยากที่ควบคุมคนนั้นไม่ได้ หรือไม่ยากที่ทำให้ตัวเองดูดีลงไปเวลาที่ มีพนักงานบุคคลที่เก่งกว่าเข้ามาทำงานในองค์กร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550)

สรุป การคัดเลือกหรือระบุคนเก่งขององค์กร คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาเลือกพนักงานการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการ พิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ 2) แบบทดสอบความถนัด 3) แบบทดสอบบุคคล-สังคม (Personal-social test)

## การพัฒนาคนเก่ง

การส่งเสริมพนักงานบุคคลให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของตัวพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งเองและองค์กร รูปแบบการพัฒนาที่มีหลายรูปแบบได้แก่ การฝึกอบรม ฝึกงานและ ดูงาน มอบหมายงานให้รับผิดชอบเป็นต้นการพัฒนาคนเก่ง คนดี พบว่า แนวทางการพัฒนาพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งแนวคิดของ เบอร์เกอร์ และเบอร์เกอร์ (Berger & Berger, 2004) กล่าวว่า ควรมีการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ให้กับพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งเพื่อให้พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งได้มีโอกาสเรียนรู้ที่สร้างเสริมจุดแข็ง และปรับปรุงจุดอ่อนของตนเอง โดยวิธีการพัฒนาพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งสามารถทำได้โดย การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การหมุนเวียน การมอบหมายงานที่มีคุณค่า การมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นและการให้คำปรึกษาแนะนำ (Berger, L. A., & Berger, D. R. (Eds.), 2011)

การฝึกอบรม (Training) เป็นที่ยอมรับว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ มักใช้รูปแบบการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาฝึกฝน เพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับพนักงานบุคคลทั้งหน่วยงานทางด้านทักษะ หรือทางด้านวิชาการ การพัฒนาบุคคล กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะบุคคลที่มุ่งเน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อพัฒนาทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติของบุคคลให้ไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงาน และภาระหน้าที่ต่างๆในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพนักงานบุคคลให้เป็นคนเก่งอย่างเป็นระบบ (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M., 2006) เป็นการให้การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับทุกคนเช่นเดียวกับการศึกษา โดยการพัฒนาพนักงานบุคคลให้เป็นคนเก่งต้องพัฒนาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก การฝึกอบรมที่ดีจะต้องสามารถทำให้พนักงานบุคคลให้เป็นคนเก่งที่เปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ ด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความคิด การวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อการสร้างทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ (Guest, D. E., 1997)

การสอนงาน (Coaching) เป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่พึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับหรือพนักงานบุคคล ที่ให้พนักงานบุคคลเกิดความเข้าใจงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง (Guthrie, J., 2001) โดยต้องชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงาน เป็นการบอกทิศทางให้การแนะนำก็เป็นการเสนอแนวทางให้เดินไปสู่ทิศนั้น ส่วนการจะเดินไปทิศนั้น หรือเลือกเดินทางใดก็ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจเลือก ของผู้รับการชี้แนะเป็นหลัก การชี้แนะ คือ วิธีการในการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของพนักงานบุคคลให้เป็นคนเก่ง โดยเน้นไปที่การทำงานให้ได้ตามเป้าหมายของงานนั้น หรือ การช่วยให้สามารถนำความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่ หรือ ได้รับการอบรม มาไปสู่การปฏิบัติได้ (Bernardin, H. J., 2002)

การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) โดยเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และประสบการณ์สูงกว่าซึ่งอาจเป็นหัวหน้างาน ที่ปรึกษาอาวุโส มาถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคนิคการทำงาน และการใช้ชีวิตในการทำงานมาถ่ายทอดให้กับพนักงานบุคคล โดยระบบพี่เลี้ยงเป็นระบบที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานบุคคลที่มีประสบการณ์มากกว่ากับพนักงานบุคคลที่มีประสบการณ์น้อยมาแลกเปลี่ยนกัน โดยพี่เลี้ยงหรือผู้ที่มีประสบการณ์สูงจะทำหน้าที่ในการคำปรึกษา แนะนำ ผู้สอนงาน และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับพนักงานบุคคลที่อ่อนประสบการณ์ (Dubois, D., & Rothwell, W., 2004) ระบบพี่เลี้ยงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือของการจัดการความรู้ในแง่ของการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ที่ ประสบการณ์ มากกว่าและเพื่อนร่วมงาน ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เพื่อให้แน่ใจได้ว่า ความรู้ยังคงอยู่ในองค์กรตลอดเวลา และเป็นการดักจับความรู้ก่อนที่จะสูญหายหรือออกไปเป็นผู้แข่งขัน เนื่องจาก วิธีการถ่ายทอดความรู้ที่ดีที่สุด ก็คือ การที่พนักงานบุคคลได้พูดคุยกับอีกคนหนึ่ง ดังนั้นการพูดคุยในระบบพี่เลี้ยง แท้จริงแล้ว ก็คือ

การติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ประสบความสำเร็จมากกว่าอีกคนหนึ่งนั่นเอง (Zakeri, A. A., 2004) การถ่ายทอดความรู้จำนวนมากจึงเกิดขึ้น เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรในปัจจุบันที่จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานบุคคล การให้ความรู้ลึกลงไปยิ่งทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นอยู่รอดภายใต้สภาวะการแข่งขัน

ระบบพี่เลี้ยงนั้นเป็นระบบนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย การเพิ่มศักยภาพของพนักงานบุคคลนั้นระบบพี่เลี้ยงรูปแบบของการแลกเปลี่ยนความรู้สร้างปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างพี่เลี้ยงการทำหน้าที่พี่เลี้ยง อาจเริ่มตั้งแต่การทำหน้าที่พี่เลี้ยงของพนักงานบุคคลใหม่ (เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพรและอิสระ สุวรรณบล, 2558) เพื่อให้พนักงานบุคคลใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน ไม่เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวหรือเข้ากันไม่ได้กับเพื่อนร่วมงานเป็นการป้องกันการลาออกจากองค์กร ให้พนักงานบุคคลใหม่เป็นคนเก่งมีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการทำงานและนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร (Mavuso, Michael Abby, 2007)

การมอบหมายงานที่มีคุณค่า (Job enrichment) กิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่องการเพิ่มคุณค่าในงาน (Wood, S. J., & Wall, T. D, 2007) เป็นเครื่องมือที่ช่วยเน้นให้พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งนั้นเกิดความชำนาญในงานที่ต่างไปจากงานที่เคยปฏิบัติหรืองานที่หลากหลายขึ้น ช่วยให้พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งเกิดความรับผิดชอบงานของตนเอง พนักงานจะมองเห็นว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นเป็นงานที่สำคัญ พนักงานยังสามารถ

บริหารจัดการงานนั้นๆได้ด้วยตนเองซึ่งเป็นการท้าทายความสามารถของพนักงานอีกด้วย (Aycan, Z., 2001)

การมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น (Job enlargement) การเพิ่มปริมาณงานนั้นเป็นเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง ซึ่งจะเน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ลักษณะของงานมีมูลค่างานเพิ่มขึ้น (Job value) แต่ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขอบเขตงานจะขยายขึ้น อาจกล่าวได้ว่า การมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น (Job enlargement) หรือ การเพิ่มปริมาณงานนั้นเป็นได้ทั้งการขยายงานที่มีความแตกต่างเฉพาะเรื่อง หรือหน้าที่ในการดูแลรับผิดชอบเพิ่มขึ้น แต่การทำงานเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลงหรืออาจเป็นการขยายขอบเขตงานที่มากขึ้นกว่าเดิม แต่มูลค่าของงานนั้นยังเหมือนกับงานเดิมที่เคยรับผิดชอบเพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง (Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S., 2013) โดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและพัฒนาทีมงาน พบว่าเมื่อพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งได้รับมอบหมายงานที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น ย่อมทำให้พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง ต้องพยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นการเพิ่มปริมาณงานจึงเป็นอีกเครื่องมือการพัฒนาที่ทำให้พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งต้องกระตือรือร้น ต้องปรับตัวในการทำงานอยู่เสมอ อันส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่เบื่อหน่าย หรือซ้ำซากจำเจกับงานที่ได้รับมอบหมาย (Price, A., 2007)

การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เป็นการให้ปรึกษาเป็นกระบวนการที่อาศัยสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การปรึกษาและผู้รับการปรึกษาหรือพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง ซึ่งผู้ให้การปรึกษาใช้ทักษะต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือและเอื้ออำนวยให้ผู้รับการปรึกษาหรือพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง สำรวจและทำความเข้าใจปัญหา สาเหตุของ

ปัญหา และความต้องการของตน ตลอดจนสามารถหาวิธีแก้ไขปัญหานั้นด้วยตนเอง (Guthrie, J., 2001) เป็นการให้ความช่วยเหลือในปัญหาที่เกิดจากจิตใจ อารมณ์ และสังขมรวมถึงความเชื่อค่านิยม และวัฒนธรรมดังนั้นเน้นการแก้ปัญหาโดยให้ความสำคัญในเรื่องอารมณ์ความรู้สึกที่จะเป็นตัวสืบค้นต่อไปถึงปัญหาพฤติกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม โดยเน้นสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้รับการปรึกษาหรือพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง ให้เกิดความไว้วางใจ ผ่อนคลาย กล้าเปิดเผยตนเอง ยอมรับรู้ทำความเข้าใจและแก้ไขปัญหของตนเองเน้นการสื่อสารสองทางเป็นการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้รับการปรึกษาหรือพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง โดยสื่อด้วยคำพูดและหรือท่าทาง การให้การศึกษาไม่ใช่การแนะนำสั่งสอนปดลอบใจ หรือตัดสินถูกผิดแต่ละคนย่อมมีเหตุผลของตนเอง (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M., 2006)

สรุปการพัฒนาคนเก่งวิธีการพัฒนาพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งสามารถทำได้โดย การฝึกอบรม (Training) การสอนงาน (Coaching) การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) การมอบหมายงานที่มีคุณค่า (Job enrichment) การมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น (Job enlargement) และการให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

### การบริหารและจูงใจคนเก่ง

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง เพราะพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง จึงมีความสำคัญ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องหาวิธีการในการจูงใจรักษาพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง ด้วยการวางแผนทางการพัฒนาอาชีพ (Career development) หรือการจัดทำสาย

อาชีพ (Career path) ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) อย่างเดียว การโอนย้ายงาน (Job transfer) (Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J., 2005) จึงเป็นอีกกลยุทธ์ หนึ่งในการรักษาพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งไม่ให้พนักงานบุคคลรู้สึกเกี่ยวกับการทำงานแบบเดิม ๆ การโอนย้ายจะเน้นทำให้พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง เกิดทักษะในการทำงานที่หลากหลาย (Multi skills) มากขึ้น นอกจากการจัดทำสายอาชีพ (Career path) ให้กับพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งแล้ว นอกจากนี้แนวทางหนึ่งในการจูงใจรักษาพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งก็คือ การวางแผนบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system : PMS) ของพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งด้วยการกำหนดปัจจัยวัดผลงานหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance Indicators : KPIs) ที่ชัดเจน (Patton, W., & McMahon, M., 1999)

การพัฒนาอาชีพ (Career development) หรือการจัดทำสายอาชีพ (Career path) เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการรักษาบุคลากรขององค์กร จึงกลายเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถแก้ปัญหาการลาออกของพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งในองค์กรได้วิธีการหนึ่งที่นิยมทำคือการจัดให้มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ให้แก่พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งเพื่อเป็นแรงจูงใจและให้พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง เห็นความก้าวหน้าในอาชีพ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการยอมรับจากองค์กร นอกจากนี้การวางแผนเส้นทางสายอาชีพสามารถนำไปจัดกลุ่มงานและหน้าที่ที่พนักงานบุคคลรับผิดชอบได้อย่างสมดุล ลดปัญหาความกดดันในงานและเป็นการดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์ โปร่งใสและยุติธรรม ลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งและผู้บริหารซึ่งแต่ละองค์กรก็จะมีการจัดทำรูปแบบสายทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง แตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กร ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตามมีความคิดที่ว่า การพัฒนาอาชีพเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งซึ่งจะช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งที่มีต่อองค์กร (Schwarzwald, Koslowsky & Shalit, 1992) ทั้งนี้การที่องค์กรสามารถจัดทำระบบการ



พัฒนาอาชีพได้ดีเพียงใดนั้น มีปัจจัยสนับสนุนหลายอย่างเช่นผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร ระบบขององค์กรและยังรวมถึงนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาอาชีพกลายเป็นเครื่องมือในการรักษาพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเป็นกลยุทธ์มากขึ้นวัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจอย่างเป็นรูปธรรมในกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ ทำให้แต่ละกลุ่มสามารถดำเนินงานอย่างสอดคล้องประสานกันทำให้โครงการประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ การพัฒนาอาชีพเป็นงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร (Alfred, M. V., 2001)

ในขณะที่สายอาชีพ (Career paths) หมายถึงเส้นทางความก้าวหน้าในงานอาชีพซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง ทราบว่าเขาจะเติบโตไปในตำแหน่งหน้าที่อะไรได้บ้างเมื่อเข้ามาทำงานกับองค์กร (Mondy, Wagne R. and Noe, Robert M, 1990) ผู้บริหารองค์กรจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการกำหนดเส้นทางอาชีพเพื่อเลือกประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรที่ตนเองบริหารอยู่การจัดทำเส้นทางสายอาชีพ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาอาชีพ ซึ่งเป็นการพัฒนาประเภทหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ต้องพัฒนาพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง ให้มีความรู้ความสามารถทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะเดียวกันองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบเพื่อรองรับการพัฒนาพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง ให้เขาได้มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทั้งจะต้องเตรียมความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือทางแห่งความก้าวหน้าในตำแหน่งที่พวกเขาจะก้าวไปได้รองรับไว้อีกด้วย (Pace, Smith & Mills, 1991)

การวางแผนบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system : PMS) ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการเป็นระบบเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกันเป็นระบบงานที่ออกแบบขึ้นเพื่อช่วยผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร และ

พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งทุกคนให้สามารถวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดให้ตรงตามลำดับขั้นเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันขององค์กร ขั้นตอนของ PMS ทั้ง 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1) Plan เป็นการวางแผนเพื่อกระจายนโยบายและเป้าหมายการทำงานขององค์กร ไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานและพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งอย่างถูกต้องและชัดเจน ขั้นตอนที่ 2) Check เป็นขั้นตอนการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งและหน่วยงานตามช่วงเวลาที่กำหนดขึ้นตลอดทั้งปี ขั้นตอนที่ 3) Evaluate เป็นขั้นตอนการสรุปผลประเมินทั้งผลงานขององค์กรหน่วยงานและพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง (Ferreira, A., & Otley, D., 2009)

สรุปการบริหารและจูงใจคนเก่งนั้นประกอบไปด้วยการวางแผนทาง การพัฒนาอาชีพ (Career development) หรือการจัดทำสายอาชีพ (Career path) เป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถแก้ปัญหาการลาออกของพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งในองค์กรได้วิธีการหนึ่ง ที่นิยมทำคือการจัดให้มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ให้แก่พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งเพื่อเป็นแรงจูงใจและให้พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง เห็นความก้าวหน้าในอาชีพ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการยอมรับจากองค์กร รวมไปถึงการวางแผนบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system : PMS) พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งทุกคนให้สามารถวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดให้ตรงตามลำดับขั้นเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันขององค์กร

### การบริหารจัดการคนเก่ง

การบริหารจัดการคนเก่งให้สามารถทำงานอยู่กับองค์กรได้รวมถึงการหาคนดีคนเก่งเข้ามาได้แล้วต้องสร้างคนดีคนเก่งให้เก่งกว่าเดิมให้ได้อีกด้วย (Walter et al., 2010) และประการสุดท้ายคือเมื่อสร้างได้แล้วการบริหารจัดการคนเก่งให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุดเป็นวิธีที่ยากที่สุดเช่นกันเครื่องมือที่จะรักษาคนเก่งให้รักและอยู่กับองค์กรนานที่สุด องค์กรต้องมีกลยุทธ์รักษาคคนเก่งคือแนวทางการสร้าง

แรงจูงใจและความผูกพัน (Employee engagement) การเสริมสร้างให้พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งในองค์กรมีระดับความเป็นเจ้าของหรือความมีส่วนร่วมในองค์กรสูงขึ้น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J., 2005)

พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งที่มีความสามารถในการผูกพัน (The capacity to engage) หมายถึงมีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในองค์กร สร้างโอกาสในการเรียนรู้ และมีการช่วยเหลือบุคลากรให้มีความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว ไม่ใช่เรียกร้องให้พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง ทำงานเพิ่มขึ้น แต่เป็นการสร้างพื้นฐานเพื่อความยั่งยืนของพลังงานและความคิดริเริ่มของบุคคล ทำให้บุคลากรมีพลังงานในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายและต่อสู้กับอุปสรรค

พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งมีแรงจูงใจในความผูกพัน (The motivation to engage) ความผูกพันเกิดจากบุคลากรได้ทำงานที่ตนสนใจ มีความท้าทาย มีความหมาย ได้รับการมอบอำนาจในการตัดสินใจตรงกับค่านิยมส่วนบุคคล และได้รับการดูแลด้วยความยุติธรรมได้รับการยอมรับและเมตตาซึ่งส่งผลให้อัตราการลาออกของบุคลากรลดลง (Chen, C. J., & Huang, J. W., 2009)

พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง มีเสรีภาพในความผูกพัน (The freedom to engage) ความผูกพันเกิดจากบุคลากรรู้สึกปลอดภัยว่าจะไม่ถูกลงโทษถ้าเกิดความผิดพลาดในการริเริ่มทำอะไร ๆ ความรู้สึกปลอดภัย ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจของบุคลากรที่มีกับองค์กร ไม่ว่าจะสถานการณ์ที่เลวร้าย มีความเสี่ยง และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Boxall, P., & Purcell, J., 2011) การสร้างยุทธศาสตร์เพื่อความผูกพัน (The focus of strategic engagement) จะเกิดได้เมื่อพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง รู้ว่าเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กรคืออะไร มีจุดเน้นในเรื่องอะไร เพราะเหตุใด และเมื่อใด องค์กรมีการสื่อสาร และมีกระบวนการในการสร้างความเชื่อมโยงสอดคล้องเป้าประสงค์ของบุคลากรทุกระดับ เข้ากับเป้าประสงค์ขององค์กร เพื่อที่พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง จะได้มีส่วน

ร่วมและมีความพร้อมในการทุ่มเทให้กับเรื่องดังกล่าว (Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T., 2018)

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง เงินที่จ่ายให้สำหรับการทำงาน และประโยชน์ หรือ บริการ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งหรือค่าใช้จ่ายต่างๆที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปแบบตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง และส่งเสริมฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง ให้ดีขึ้น การกำหนดค่าตอบแทนสำหรับพนักงาน ควรมีคุณสมบัติเข้าใจได้ง่ายมีความยุติธรรมเพียงพอต่อการดำรงชีวิตง่ายต่อการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับระดับการทำงาน ใ้ได้ง่ายต่อการบริหารและประหยัดค่าใช้จ่ายของบริษัทสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร (Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S., 2013)

การยกระดับองค์กร (Improve the organizational) ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง จะต้องมีการระบุคนเก่งและพัฒนาคคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ มีการทำอย่างต่อเนื่อง และสื่อสารต่อพนักงานทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ขอมรับในเครื่องมือพัฒนาองค์กรชนิดนี้ (Chen, C. J., & Huang, J. W., 2009) โดยผู้บริหารองค์กรต้องมองในเรื่องผลตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงาน ผู้บริหารต้องหันกลับมาพิจารณาว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ให้กับพนักงานนั้นเหมาะสมกับงานที่ต้องรับผิดชอบ เพื่อเป็นกำลังใจในการทำงานต่อไปกับองค์กร อีกทั้งยังต้องให้โอกาสในการพัฒนา ฝึกทักษะพนักงานจะรู้สึกผูกพันกับองค์กรและมีความสุขกับการทำงาน เพิ่มโอกาสที่พนักงานคิดสร้างสรรค์และอยากทำสิ่งใหม่เพื่อพัฒนางานและองค์กรได้อีกมากมาย

องค์กรยังคงต้องจัดให้มีระบบในการพัฒนาพนักงานทุกระดับสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (Dubois, D., & Rothwell, W., 2004) อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัย สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบัน

เพิ่มผลผลิต (2548) ว่าการยกระดับองค์กร ต้องผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (Process of knowledge managements) หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มี 7 ขั้นตอน คือ 1) การค้นหา บ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) 2) การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge creation and acquisition) 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) 7) การเรียนรู้ (Learning) นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีการสร้างหรือส่งเสริมค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบริหารจัดการคนเก่ง ต้องมีการพัฒนาคนเก่งครบถ้วนทั้งความรู้ ชีตความสามารถ สักยภาพและคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้ได้ผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ คือเป็นทั้ง “คนเก่ง” และ “คนดี” (Mavuso, Michael Abby, 2007)

สรุป การยกระดับองค์กรด้วยการบริหารจัดการคนเก่ง ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันหากจะกำหนดนิยามของการบริหารจัดการคนเก่ง คือกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันใน การสรรหาค้นเก่ง/ การคัดเลือกคนเก่งขององค์กร/ การพัฒนาคนเก่ง/ การบริหารและจูงใจคนเก่ง/ การบริหารจัดการคนเก่งไว้ในองค์กร

การสรรหาค้นเก่งผู้สรรหาควรรู้ สมรรถนะเป็นเกณฑ์ในการเลือกพนักงานบุคคลที่เก่ง โดยต้องมี ความรู้ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองอีกทั้งบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลและแรงจูงใจ การคัดเลือกคนเก่งขององค์กร การนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินการพิจารณาคัดเลือกพนักงานบุคคลผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ แบบทดสอบความถนัด และ แบบทดสอบบุคคลสังคม การพัฒนาคนเก่งการส่งเสริมพนักงานบุคคลให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้นเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของตัวพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งเองและองค์กร โดยการฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่มีคุณค่า การมอบหมายปริมาณงานที่และการให้คำปรึกษาแนะนำ การบริหารและจูงใจคนเก่ง การจูงใจพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง จึงมีความสำคัญ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องหาวิธีการในการจูงใจรักษาพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง ด้วยการวางเส้นทางการพัฒนาอาชีพ หรือการจัดทำสายอาชีพ การวางแผนบริหารผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนที่เหมาะสม การบริหารจัดการคนเก่งไว้ในองค์กร เป็นวิธีที่ยากที่สุดเช่นกันเครื่องมือที่จะรักษาคนเก่งให้รักและอยู่กับองค์กรนานที่สุด องค์กรต้องมีกลยุทธ์รักษาคนเก่งคือแนวทางการสร้างแรงจูงใจและความผูกพัน การเสริมสร้างให้พนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่งในองค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## บรรณานุกรม

- เกียรติศักดิ์ เทพผดุงพรและอิสระ สุวรรณบล. (2558). รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรในประเทศไทย. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 10(1), 127-128.
- บวรนันท์ ทองกัลยา, อติศักดิ์ จันทระประภาเลิศ และอิสระ สุวรรณบล. (2560). ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย สปป.ลาวและจีน. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 12(2), 141.
- ประไพวรรณ สัมมาทิดฐิ. (2552). *การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา ธนาคารแสดงดนตรี ชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พงษ์สันต์ ดันหยง จิตภา อิศิริกุล และนพพร จันทรนำชู. (2560). อิทธิพลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่อความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการ. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 12(1), 3-4.
- สิริกร สุวรรณโชติ และศรัณยา เลิศพุทธรักษ์. (2559). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 11(1), 100-101.
- สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิต. (2548). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: อารณ กู่วิทยพันธ์. (2550). *กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาความเด่น*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey-Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260.
- Alfred, M. V. (2001). Expanding theories of career development: Adding the voices of African American women in the White academy. *Adult Education Quarterly*, 51(2), 108-127.
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). *Strategic human resource management*. Oxford University Press.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identify, developing and promoting your best people*. New York: McGraw- Hill.
- 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.
- Bernardin, H. J. (2002). *Human resource management: An experiential approach*. Irwin Professional Pub.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.
- Cascio, W. F. (1989). *Managing human resources* (p. 251). New York, NY: McGraw-Hill.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.

- Dubois, D., & Rothwell, W. (2004). *Competency-Based human resource management: Discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers*. Nicholas Brealey.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.
- Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual capital*, 2(1), 27-41.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human resource development review*, 1(3), 304-322.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). *Positive psychological capital: Beyond human and social capital*.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Mavuso, Michael Abby. (2007). *Mentoring as a knowledge management tool in organizations*. Thesis (M.Phil.) Stellenbosch University, 2007.
- Manning, M. A. (2007). Self-concept and self-esteem in adolescents. *Student services*, 2, 11-15.
- Mondy, Wagne R. and Noe, Robert M. 1990. *Human Resource Management*. Boston :Allyn and Bacon.
- McClelland, D.C. (1973). "Testing for Competence rather than for Intelligence," *American psychologist*. 28, 1-14.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 7(2), 226-246.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). *Human resource management*. China People's University Press.
- Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J. (2005). *Career development interventions in the 21st century*. Pearson/Merrill Prentice Hall.
- Pace, R. W., Smith, P. C. & Mills, G. E. (1991). *Human Resource Development: The Field*. New Jersey: Prentice Hall.
- Pajares, F., & Schunk, D. H. (2001). *Self-beliefs and school success: Self-efficacy, self-concept, and school achievement*. *Perception*, 11, 239-266.
- Patton, W., & McMahon, M. (1999). *Career development and systems theory: A new relationship*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of intellectual capital*, 1(2), 155-176.
- Price, A. (2007). *Human resource management in a business context*. Cengage Learning EMEA. Renwick, D.



- W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. (1992). A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of applied psychology*, 77(4), 511.
- 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, 109-121
- Wood, S. J., & Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management performance studies. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335-1372.
- Zekeri, A. A. (2004). *College Curriculum Competencies and Skills Former Students Found*