

การบริหารคนเก่ง (Talent Management)

รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่*

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะกลุ่มคนเก่ง ถือว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่มีส่วนส่งเสริมให้ผลประกอบการขององค์กรดีขึ้น องค์กรหลายแห่งจึงเริ่มสนใจและให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง แต่ในองค์กรต่างๆ ประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายรูปแบบ มีทั้งที่มีผลงานการปฏิบัติที่ดี ไม่ดี และกลุ่มที่ไม่พึงปรารถนาขององค์กร

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง (Talent people) คือ ปัจจัยหลักที่มีส่วนส่งเสริมองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมาย องค์กรใดสามารถสร้างคนเก่งและให้คนเก่งได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ย่อมส่งผลต่อความประสบความสำเร็จขององค์กร การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เป็นหัวใจของการบริหารงานบุคคลที่ให้ความสำคัญกับศักยภาพของบุคลากรหรือกลุ่มคนที่มีศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลงานและสร้างเสริมความก้าวหน้าให้กับองค์กร เป็นกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมเทคโนโลยีสารสนเทศและสังคมฐานความรู้ (information and knowledge – based society) ในปัจจุบัน

ความหมายของ “คนเก่ง”

คนเก่ง (Talent people) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creative thinking) มีความสามารถและศักยภาพ มีความสามารถทางด้านสติปัญญา (intellectual) หรือความสามารถตามธรรมชาติ (natural ability) รวมทั้งพรสวรรค์ (gifts) ด้านใดด้านหนึ่งอย่างโดดเด่น โดยสะท้อนถึงการมีศักยภาพสูง (High Potential) จากผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ เป็นที่ประจักษ์และยอมรับของบุคคลอื่น รวมทั้งมีความต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

คุณลักษณะและความสามารถของคนเก่ง

คุณลักษณะอันโดดเด่นของคนเก่ง เป็นตัวบ่งชี้ได้ว่าองค์กรจะมีผลงานที่มีคุณภาพ ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่เกิดจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งองค์กรอื่นไม่มี คนเก่งต้องมีคุณลักษณะพื้นฐาน 4 ประการ ดังนี้

* สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

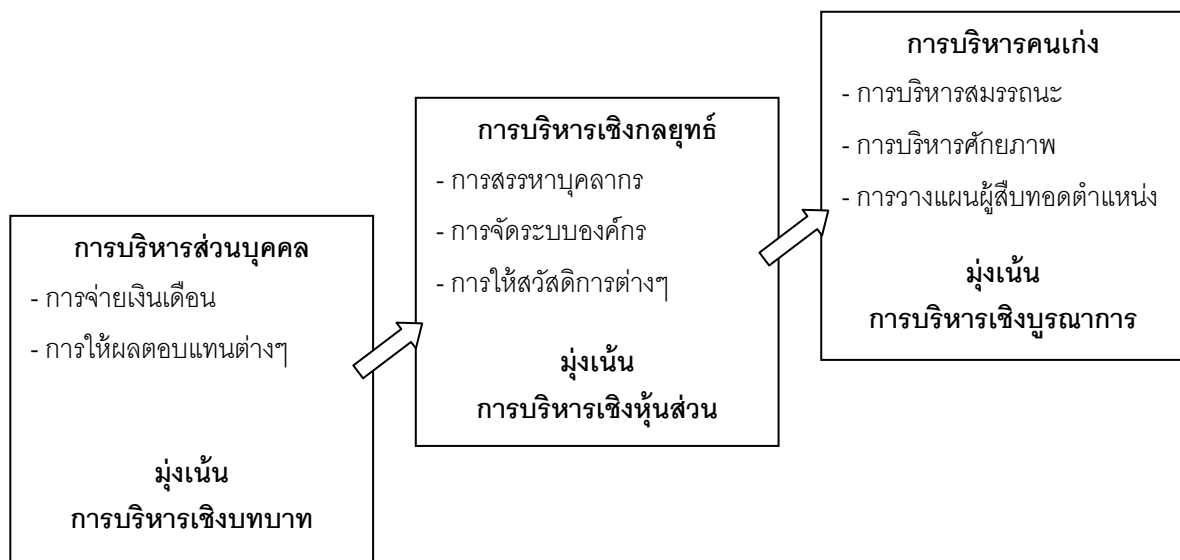
1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การมีความรู้ในเนื้อหาสาระเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ อย่างแม่นยำและลุ่มลึก รวมทั้งความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง
2. ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถในการปรับประยุกต์ความรู้มาใช้ในการ ทำงาน และการแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ รวมถึงทักษะในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งพัฒนา เพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง
3. บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว สามารถแสดง พฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นตัวของตัวเอง รวมทั้งการมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน
4. การปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal) หมายถึง การแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ รอบตัวตลอดช่วงเวลาการปฏิบัติงาน

การบริหารคนเก่ง

การบริหารคนเก่ง (Talent Management) หมายถึง การบริหารบุคคลที่มุ่งเน้นการให้คนเก่ง หรือคนที่มีความรู้ความสามารถ มาทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม และพร้อมที่จะพัฒนาเพื่อนร่วมงาน ให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้นได้เหมือนตนเอง ตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต การบริหารคนเก่งจะทำให้องค์กรมีคนเก่งมากขึ้น สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วิวัฒนาการของการบริหารคนเก่ง

การบริหารคนเก่งมีวิวัฒนาการมาตามลำดับขั้นตอนตั้งแต่การบริหารระดับส่วนบุคคล ที่มุ่งเน้นการบริหารในเชิงบทบาท โดยการจ่ายเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ แก่บุคลากร จากนั้นได้พัฒนาการมาเป็นการบริหารในเชิงกลยุทธ์ที่มีมุ่งเน้นมิติการเป็นหุ้นส่วน (partnership) มากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากร การจัดระบบองค์กร การให้เงินเดือนและสวัสดิการ ในรูปแบบต่างๆ และในปัจจุบันได้พัฒนามาเป็นการบริหารคนเก่ง ที่มุ่งเน้นการบริหารเชิงบูรณาการ มีการบริหารสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนคนเก่งที่จะมาสืบ ทอดตำแหน่งสำคัญในองค์กร ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพ วิวัฒนาการของการบริหารคนเก่ง

ความสำคัญของการบริหารคนเก่ง

การบริหารคนเก่งก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลดังนี้

ประโยชน์ในระดับองค์กร

1. องค์กรสามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นผลจากการที่มีคนเก่งอยู่ในองค์กร และคนเก่งเหล่านี้ได้สร้างคนเก่งเพิ่มมากขึ้นภายในองค์กร
2. องค์กรจะมีความรู้และนวัตกรรมเป็นของตนเอง จากการที่คนเก่งได้สร้างสรรค์ผลผลิตของงานอย่างต่อเนื่อง
3. องค์กรมีคนเก่งมากยิ่งขึ้น จากการที่คนเก่งได้พัฒนาบุคคลรอบข้างในสายงานเดียวกันผ่านกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันจนทำให้เกิดการเรียนรู้ในที่ทำงาน (learning at the workplace) ส่งผลให้มีคนเก่งมากขึ้น
4. องค์กรมีการสืบสานวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีงามผ่านกระบวนการสืบทอดตำแหน่ง และจากผู้นำไปยังผู้บริหารในระดับรองลงมาจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน

ประโยชน์ในระดับบุคคล

1. ได้รับโอกาสและภารกิจที่ทำทลายความสามารถมากขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนศักยภาพและความก้าวหน้าในระยะยาว

2. เรียนรู้ที่จะบริหารตนเองให้ประสบผลสำเร็จ ภายใต้การสนับสนุนขององค์กร ผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยง รวมถึงทีมงาน

3. เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากตระหนักถึงคุณค่าและการดูแลเอาใจใส่ จากองค์กรและผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด รวมทั้งทราบความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน

ระบบการบริหารคนเก่ง

ระบบการบริหารคนเก่ง คือ กระบวนการค้นหา พัฒนา ให้ผลตอบแทน และรักษาคนที่มี ความสามารถและศักยภาพไว้กับองค์กร ดังนี้

1. การระบุคนเก่ง (Identification) หมายถึง การค้นหาคนเก่งด้านต่างๆ ที่อยู่ในองค์กร ด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรใครคือคนเก่ง และเก่งในด้านใด ทำให้สามารถ บริหารความเก่งรวมทั้งการกำหนดนโยบายสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายสูงสุดขององค์กร แล้วแปลงเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของแต่ละ หน่วยงาน แล้วกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่สอดคล้องกับความต้องการ ของหน่วยงาน จากนั้นจึงประเมินบุคลากรในหน่วยงานเพื่อค้นหาคนเก่งที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะ สอดคล้องกับที่หน่วยงานต้องการ

2. การจัดบุคลากร (staffing) หมายถึง การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ประกอบด้วยการสรรหาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนสายงาน การวางแผนบุคลากร การจัดการความหลากหลายของบุคลากร

3. การจัดระบบงาน (organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กร การกำหนดภารกิจ ของแต่ละหน่วยงานในภาพรวมไปสู่งานย่อยและกิจกรรม รวมทั้งการจัดรูปแบบหน่วยงาน ความเชื่อมโยงของแต่ละหน่วยงาน การกำหนดทีมงาน การออกแบบงานและการสื่อสาร

4. การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง (Training and Development) หมายถึง การเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ และความสามารถ การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Planning) การฝึกอบรมควบคู่กับการปฏิบัติงาน (On the job training) การประเมินความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้ทราบว่าใครคือคนเก่งขององค์กรแล้วดำเนินการ ฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติมให้มีความสมบูรณ์ทั้งด้านความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามที่องค์กรคาดหวังไว้ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้คนเก่งสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การสอนงาน (Coaching) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษ (Interim and Emergency Assignment) การมอบหมายงาน (Task Force Assignment) การฝึกอบรมนอกสถานที่ (Off – site training)

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - learning) การให้การศึกษาในสถานที่ทำงาน การฝึกอบรมภายนอก (Executive Programs and External Course Work) การเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต (E - learning)

5. การบริหารผลการปฏิบัติ (Performing) หมายถึง การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร ได้แก่ การตั้งเป้าหมายขององค์กรและมอบหมายให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบ กำหนดทีมงานและบุคคล การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ รวมทั้งความคาดหวังในผลสำเร็จ แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (feedback)

6. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล (Compensation and Rewarding) หมายถึง การให้เงินเดือน เงินโบนัส หรือค่าตอบแทนอื่นๆ รวมทั้งสวัสดิการ ซึ่งมีการออกแบบการจ่ายค่าตอบแทน และรางวัลอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม (Equity and Fairness) ทั้งต่อคนเก่งและบุคลากรทั่วไป มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของคนเก่งนอกเหนือจากการมอบสิ่งจูงใจในรูปตัวเงิน

7. การรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร (Retention) หมายถึง การปฏิบัติต่อคนเก่งด้วยความเคารพ และให้เกียรติเพื่อให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร รักองค์กร พร้อมทั้งจะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาปฏิบัติงานให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า เช่น การสร้างโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การให้โอกาสในการพัฒนา เช่น การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สร้างสรรค์ การให้รางวัลและการตระหนักถึงความสำคัญของพนักงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การปรับเป้าหมายของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์การเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน การวัดความพึงพอใจของพนักงาน การวางแผนสายอาชีพ กลยุทธ์ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว การสร้างข้อผูกมัดในการจ้างงาน กลยุทธ์การบริหารขีดความสามารถ คำนึงถึงความต้องการของพนักงาน การพัฒนาพนักงานด้วยระบบพี่เลี้ยง กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ระบบสอนงานเพื่อการพัฒนาสายอาชีพ กลยุทธ์การสร้างให้พนักงานเจริญเติบโตและจงรักภักดีต่อองค์กร กลยุทธ์การควบคุมและบูรรวมกิจการเพื่อการรักษาพนักงาน

การพัฒนาโดยมุ่งเน้นจากภายใน

คนเก่งจะมีความสามารถในการมองอนาคต มีความเข้าใจในอนาคต เห็นทั้งโอกาสและภัยคุกคาม และมีความสามารถที่จะดึงคนอื่นตามไปด้วย คนเก่งประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ สามารถบริหารคนอื่นอีก 60 เปอร์เซ็นต์ อยากทำงาน ดึงเอาความเป็นเลิศของบุคคลอื่นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นการพัฒนามนุษย์โดยมุ่งเน้นจากภายใน (Inside Out Approach) คนเก่งมีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดที่แตกต่างจากบุคคลอื่น เป็นบุคคลที่กระหายอยากรู้ อยากพัฒนา และแสวงหาโอกาสใหม่ๆ

ความรู้และทักษะเป็นเพียงพื้นฐาน แต่พลังความคิดสร้างสรรค์ การใฝ่รู้ และการพัฒนาเป็นเรื่องที่สำคัญกว่า ลักษณะเฉพาะอีกประการหนึ่งของคนเก่งคือ ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค รู้จักแก้ไขปัญหาด้วยปัญญา รวมทั้งมีการควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น คุณลักษณะและความสามารถจึงนำบุคคลอื่นและองค์กรสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลง

สรุป

คนเก่งหรือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสามารถและศักยภาพสูง การบริหารคนเก่งให้มีโอกาสสร้างสรรค์ผลงาน นวัตกรรม ให้คนเก่งได้พัฒนาตนเอง และเพื่อนร่วมงานให้มีความเก่งยิ่งขึ้น จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างรวดเร็วและยั่งยืน เป็นองค์กรที่มีองค์ความรู้และนวัตกรรม การบริหารคนเก่งที่ประกอบด้วย การจัดบุคลากร การจัดระบบงาน การเรียนรู้ การบริหารผลการปฏิบัติ และการจ่ายค่าตอบแทน รวมทั้งกระบวนการบริหารคนเก่ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การระบุคนเก่ง การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล และการรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีคนเก่งจำนวนมาก และเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีคุณภาพในระยะยาว

คำสำคัญ

1. การบริหารคนเก่ง
2. คนที่มีศักยภาพสูง

บรรณานุกรม

- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2553). “คนเก่งรักษ้องค์กร องค์กรรักษคนเก่ง” (Talent Management)” Human Resource Focus. มกราคม – กุมภาพันธ์. หน้า 80 – 84.
- Berger, A. L. and Berger, R. D. (2004). The Talent Management Handbook : Creating Organizational Excellence by Identifying Developing and Promoting Your Best People. New York : McGraw-Hill.
- Gubman, L. E. (1998). The Talent Solution : Alignment Strategy and People to Achieve Extraordinary Results. New York : McGraw – Hill.
- Michaels, E. Jones and Axelrod, B. (2001). The War for Talent. United States of America : McKinsey & Company.
- Roberson, A. and Abby, G. (2003). Mapping talented people. Britain : Pearson Education.