

การจัดการคนเก่งในองค์การภาคธุรกิจเอกชนข้ามชาติในประเทศไทย
Smart People Management in Private Transnational Business Organizations
in Thailand

พฤกษ์ สุพรรณาลัย¹ และพิทักษ์ ศิริวงศ์²
Pruk Suphanalai¹ and Phitak Siriwong²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความหมายคำว่าคนเก่งในองค์การภาคธุรกิจเอกชนข้ามชาติในประเทศไทย 2) ศึกษารูปแบบจัดการคนเก่งในองค์การภาคธุรกิจเอกชนข้ามชาติในประเทศไทย โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 15 คนซึ่งเป็นบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จากองค์การภาคธุรกิจเอกชนข้ามชาติในประเทศไทยและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

ผลการวิจัย พบว่า ความหมายคำว่าคนเก่งในองค์การภาคธุรกิจเอกชนข้ามชาติในประเทศไทย คือ ผู้ที่มีความสามารถทางด้านสติปัญญา ได้แก่ มีความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับตนเองและส่วนรวม ด้านทักษะ ได้แก่ การมีผลงานที่โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสังคมภายนอก และด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ สามารถทำงานเป็นทีมและได้รับการยอมรับจากทีมงาน และมีคุณธรรม จริยธรรมควบคู่กันไปด้วย จึงจะถือว่าเป็นคนเก่งโดยสมบูรณ์ ด้านรูปแบบจัดการคนเก่งสามารถจำแนกกระบวนการเป็น 6 ลำดับดังนี้ 1) การระบุคนเก่ง คือ การกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติของคนเก่ง 2) การสรรหาคคนเก่ง โดยใช้ช่องทางทั้งภายนอกและภายในองค์การ 3) การคัดเลือกคนเก่ง โดยการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะที่พบกับความต้องการขององค์การ 4) การพัฒนาคนเก่ง คือ การสนับสนุนให้คนเก่งได้พัฒนาตนเองรวมถึงเจริญเติบโตในสายงาน 5) การจูงใจคนเก่ง โดยการสร้างค่านิยมความรักองค์การและการสร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อผลักดันคนเก่งให้ทุ่มเททำงาน และ 6) การธำรงรักษาคนเก่ง คือ การสนับสนุนให้คนเก่งได้รับความสะดวก ในกรณีที่คนเก่งลาออกจะมีการช่วยเหลือข้อติดขัดและพิจารณาค่าตอบแทนใหม่เพื่อดึงดูดให้คนเก่งทำงานต่อไป

คำสำคัญ: การจัดการคนเก่ง ความหมายของคนเก่ง องค์การเอกชนข้ามชาติ

¹สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยศิลปากร

²ที่ปรึกษา สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยศิลปากร

Abstracts

The proposed of this article are to clarify what is the meant by talent and means of Talent management (TM) in Private international organization in Thailand, qualitative researching had been used for this study by in–depth interview methodology. 15 Keys informant who has working in global company through semi–structured interview order to data collections to be Grounded theory.

The study finds the meant of Talent is a person who has intelligence such as intuitiveness to bring to worth, in term of skill, they have to have outstanding outcome and be the respected person from fellows, relations and participations are also required for talent to be good team player. Other important characteristics for talent are knowledge and goodness, in others hand is either virtue or morality was is require for Talent actually. talent management (TM) means that we found able to classify to be 6 processes which in turn as follows 1) Identify meaning of talent 2) Recruiting talent 3) Selecting talent 4) Development talent 5) Motivation to talent and 6) Retention to talent

Keywords: Talent Management, Private global company, Meant of Talent

บทนำ

ในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญกับ “คน” หรือพนักงาน ในองค์การว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ซึ่งจะเห็นได้จากแนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้นเช่นแนวคิดทุนมนุษย์ (Human capital) หรือคุณภาพชีวิตของพนักงาน (Quality of work life) เป็นต้นซึ่งแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้มีหัวใจสำคัญคือการให้ความสำคัญกับพนักงานว่าเป็นบุคคลสำคัญไม่ใช่เพียงแค่ทรัพยากรหรือทรัพย์สินขององค์การเท่านั้นโดยในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าความสามารถขององค์การเป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากรในองค์การ (สุพรหมทาจะดี, 2549) คนเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่ามากที่สุดมีทฤษฎีและการศึกษามากมายที่แสดงให้เห็นว่าคนเป็นทรัพยากรสำคัญซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การทั้งยังเป็นที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์การอีกด้วย (เจษฎา นกน้อย, 2554) ทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จของทุกองค์การ ประกอบไปด้วยทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญ 4M คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุดิบ (Material) และการจัดการ (Management) (ปราชญา กล้าผจญ, 2550)

จากแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นได้ว่ากระบวนการทำงานที่ต้องไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับคน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเหมือนหน่วยงานที่คอยเสริมสร้างความเข้มแข็งและเพิ่มคุณภาพให้กับคนในองค์การจึงมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในองค์การ เห็นได้จากการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับคนในองค์การ

2. การจัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นที่ปรึกษาของทุกหน่วยงานโดยให้ความช่วยเหลือหน่วยงานต่างๆ

3. การแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นงานที่มีความสำคัญ

4. การจัดการคนเก่งในองค์การ นอกจากแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมแล้ว การเสริมสร้างคนเก่งในองค์การก็มีความสำคัญเช่นกัน (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552)

คนเก่ง (Talent) หรือ คนที่มีศักยภาพสูง (High potential) หมายถึง บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความมั่นใจ ความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถด้านสติปัญญา มองโลกในแง่ดี มีความโดดเด่นและความสามารถที่แตกต่างจากคนอื่น หากองค์การมีบุคคลที่มีความสามารถหรือสมรรถนะสูงที่เรียกว่าคนเก่งนั้นแล้ว ย่อมมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก

สุกัญญา มกฏอรุณี (2551) ได้อธิบายไว้ว่าคนเก่งหมายถึงบุคคลที่ถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยคนเก่งจะมีความคิดสร้างสรรค์และต้องการความก้าวหน้าไม่ว่าจะมีการสนับสนุนจากองค์การหรือไม่ก็ตามการบริหารจัดการคนเก่งจึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องของความตั้งใจที่เด็ดเดี่ยวที่เป็นผลมาจากความคาดหวังที่แตกต่างกันของคนเก่ง, Berger and Berger (2004) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่าหมายถึงกลุ่มคนเล็ก ๆ ในองค์การที่สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายคนเก่งยังเป็นบุคคลที่มีขีดความสามารถหลักและมีค่านิยมตรงตามที่ต้องการต้องการสรุปความหมายของคนเก่ง หมายถึง

บุคคลที่มีความรู้ทักษะความสามารถตลอดจนผล
การปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพใน
การปฏิบัติงาน (Potential) อยู่ในระดับสูงกว่าบุคคล
ทั่วไปอีกทั้งมีความเป็นผู้นำมีความคิดสร้างสรรค์
มีทักษะในการติดต่อสื่อสารมีความสามารถในการ
การแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองมีความสามารถ
ในการจูงใจและแนะนำผู้อื่นรวมทั้งมีความต้องการ
ที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร
ได้กำหนดไว้

แนวคิดการจัดการคนเก่ง (Talent
Management Approach) การจัดการคนเก่ง (Talent
Management) หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อม
ที่เกื้อกูลและสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงความสามารถ
อย่างเต็มศักยภาพ มนัญ พรธมพลีวรรณ (2558)
กล่าวว่า การจัดการคนเก่ง หมายถึง การจัดการ
บุคคลที่องค์กรกำหนดว่าเป็นคนเก่งโดยจัดการ ทั้งใน
เรื่องของการกำหนดหรือระบุว่าเป็นคนเก่งของ
องค์กร Schwyer (2004) กล่าวว่า ระบบการจัดการ
คนเก่ง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่าง
เป็นระบบให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการเสาะแสวง
หาบุคลากร (Sourcing) การคัดกรอง (Screening)
การคัดเลือก (Selection) การกระจายการทำงาน
(Deployment) การพัฒนา (Development) ตลอดจน
การรักษาให้บุคลากรอยู่ในองค์กร (Retention) ของ
ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ และความสามารถ
ระดับสูงให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การจัดการคนเก่ง (Talent Management)
จึงมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่
เป้าหมาย หากองค์กรสามารถบริหารจัดการคนเก่ง
ได้จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร
(Organization Capability) และสร้างความได้เปรียบ
(Competitive Advantage) การบริหารจัดการคนเก่ง
องค์กรจะต้องวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบ

ให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์การ พันธกิจ
นโยบาย และวัฒนธรรม ตามบริบทและความเหมาะสม
ของแต่ละองค์การ ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการ
คนเก่งประกอบไปด้วย การสรรหาและคัดเลือก
คนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคนเก่งไว้ใน
องค์การ การบริหารจัดการคนเก่งให้ประสบ
ความสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงคุณค่าและ
ความสำคัญของคนเก่งที่มีต่อองค์การเพื่อพัฒนา
องค์การไปสู่เป้าหมายและสร้างความได้เปรียบ
ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งการสรรหาและคัดเลือก
คนเก่งจะต้องค้นหาวิธีการที่หลากหลายภายใต้ยุค
ของสงครามการแย่งชิงคนเก่ง (War of talent) การพัฒนา
คนเก่ง ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามสมรรถนะ
(Competency) ด้วยเทคนิคที่มีประสิทธิภาพการรักษา
คนเก่ง องค์กรต้องสร้างแรงจูงใจ สร้างความรู้สึก
ภาคภูมิใจ สร้างความสุข และการให้ผลตอบแทน
ที่เหมาะสม จะทำให้คนเก่งคงอยู่กับองค์กรและ
ทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็ม
ศักยภาพ พร้อมเป็นกำลังสำคัญทำให้องค์การ
พัฒนาความสามารถและก้าวทันต่อความ
เปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
ได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้นผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรทางด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในภาคเอกชนแห่งหนึ่ง
จึงมีความสนใจที่จะศึกษาความหมายและรูปแบบ
การจัดการคนเก่งในองค์กรภาคธุรกิจเอกชนข้ามชาติ
เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ในการกำหนดนโยบาย
การพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และ
เป็นแนวทางในการจัดการคนเก่งและนำไปประยุกต์ใช้
เพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อองค์การที่ผู้วิจัย
ปฏิบัติงานและองค์การอื่น ๆ ที่มีความสนใจต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความหมายของคำว่าคนเก่ง
ในองค์การภาคธุรกิจเอกชนข้ามชาติ
2. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการคนเก่ง
ในองค์การภาคธุรกิจเอกชนข้ามชาติ

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจข้ามชาติ 15 คน ประกอบไปด้วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 3 คน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 7 คน และผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากร มนุษย์ 5 คน ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติใช้ในหน่วยงานและเป็นตัวแทนในการเสนอความคิดเห็นและให้ข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำข้อมูลไปเสนอต่อผู้บริหารในระดับสูงเพื่อกำหนดนโยบายและวางแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่งในระดับองค์การต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีวิทยาแบบสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) เพื่อศึกษาความหมายและรูปแบบการจัดการคนเก่งในองค์การภาคธุรกิจเอกชนข้ามชาติ

เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือประกอบด้วย

1. สมุดบันทึกข้อมูลในภาคสนาม (Field notebook) ใช้บันทึกข้อมูลทั่วไปเพื่อนำไปใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

2. เครื่องบันทึกเสียง (Recorder)

ใช้บันทึกเสียงสัมภาษณ์และถอดข้อมูลเสียงที่ได้ให้อยู่ในรูปแบบข้อความตัวอักษร

3. แนวคำถามสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้

ข้อมูลหลักเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) แบบปลายเปิดโดยเป็นคำถามเพื่อทราบทัศนคติความคิดเห็นและรูปแบบในการจัดการคนเก่ง

4. ผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งผู้วิจัยต้องรับฟังและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ให้ข้อมูล

นอกจากนี้ผู้วิจัยเป็นผู้ตัดสินใจและใช้วิจารณญาณในการเก็บรวบรวมบันทึกผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลัก

การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและได้นัดหมายวันเวลาและสถานที่ในการให้สัมภาษณ์ตามที่คณะผู้บริหารสะดวกในช่วงเดือนธันวาคม 2557- เมษายน 2558 ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ ในด้านวิธีการ (Methodological triangulation) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและวิธีการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารมาพิจารณา ร่วมกันว่าข้อมูลที่ได้นั้นมีความสอดคล้องกันหรือไม่ และตรวจสอบทางด้านข้อมูล (Data triangulation) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปสัมภาษณ์ไปให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง

การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยใช้แนวทางวิเคราะห์ข้อมูลการสร้างทฤษฎีฐานรากและมีคำอธิบายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยมาพัฒนาเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎีแล้วนำเสนอในรูปแบบของแนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่งมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การลงรหัสข้อมูลโดยลงรหัสข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามลำดับสะดวกต่อการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 2 การพิมพ์บทสัมภาษณ์ถอดเทปแบบคำต่อคำ (Verbatim) นำมาพิมพ์เป็นบทสัมภาษณ์ (Transcript) และนำบทสัมภาษณ์มาตรวจสอบกับข้อมูลดิบจากเครื่องบันทึกเสียงโดยใช้วิธีการอย่างนี้ทุกครั้งเมื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทุกรายและนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปสัมภาษณ์ไปให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยการตีความ (Interpret) และวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าและลดทอนข้อมูลให้เหลือเพียงมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยเชื่อมโยงมโนทัศน์ทั้งหมดให้มีลักษณะเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎีและทำหน้าที่เป็นสมมติฐานชั่วคราวซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการเลือกสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักรายต่อไปหากค้นพบมโนทัศน์ใหม่ในบทสัมภาษณ์ก็จะกำหนดให้เป็นมโนทัศน์กลุ่มใหม่ขึ้นไปจนกว่าจะยุติการสัมภาษณ์ซึ่งใช้เกณฑ์คำตอบเป็นตัวกำหนดกล่าวคือไม่ว่าจะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักรายต่อ ๆ ไปก็จะไม่ได้รับคำตอบที่มีความแตกต่างจากคำตอบเดิมที่มีจากนั้นทำการจัดกลุ่มของมโนทัศน์โดยอาศัยความไวต่อทฤษฎี (Theoretical sensitivity) จนนำไปสู่การสร้างมโนทัศน์และทฤษฎีเพื่อใช้ในการนำเสนอต่อไป

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้วิธีวิทยาแบบสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการคนเก่งในองค์การภาคธุรกิจเอกชนข้ามชาติพบว่า ความหมายของคำว่าคนเก่งในองค์การธุรกิจข้ามชาติหมายถึง คนที่มีความสามารถทางด้านสติปัญญาได้แก่ความคิดในทางสร้างสรรค์ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับตนเองและส่วนรวม มีความสามารถด้านทักษะการทำงาน ได้แก่ การปฏิบัติงานจนนำไปสู่การมีผลงานที่โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสังคมภายนอกและทางด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ สามารถทำงานเป็นทีมและได้รับการยอมรับจากทีมงาน และประเด็นสำคัญคนเก่งนั้นจะต้องมีความรู้คู่ความดีคือมีคุณธรรมจริยธรรมควบคู่กันไปด้วยจึงจะถือได้ว่าเป็นคนเก่งโดยสมบูรณ์ ด้านรูปแบบการจัดการคนเก่ง ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่าเป็นเริ่มจากการกำหนดนโยบายและแผนงานทั้งนี้ควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในภาคส่วนต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารตามสายงานเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่กระบวนการระบุคนเก่ง การสรรหาคนเก่งการคัดเลือกคนเก่งการพัฒนาคนเก่งการจูงใจคนเก่งและการธำรงรักษาคนเก่งไว้กับหน่วยงานตามลำดับโดยเล็งเห็นว่าหน่วยงานควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งหากมีการนำระบบการจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ในหน่วยงานจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวบุคลากรต่อหน่วยงานและองค์กรต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษารูปแบบการจัดการคนเก่งในองค์การภาคธุรกิจเอกชนข้ามชาติในประเทศไทยมีดังนี้

1. ความหมายของคำว่าคนเก่ง ในองค์การภาคธุรกิจเอกชนข้ามชาติ คือ คนที่มีความสามารถทางสติปัญญา มีทักษะที่ดี มีผลการทำงานที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับจากบุคคลรอบข้าง และมีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับฐิติพร ชมพุดำ (2547) ที่ได้อธิบายว่า ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Talent) หมายถึง บุคคลที่มีผลงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่นซึ่งอาจมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การโดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ธุรกิจนโยบาย วัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์การ ในขณะที่ สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ (2549) ได้อธิบายความหมายเพิ่มเติมว่า นอกเหนือจากมีผลการปฏิบัติงานสูง (Highperformance) มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High potential) แล้ว ยังต้องมีจริยธรรมในการทำงานสูง (High ethical professionalism) Michaels, Jones, and Axelrod (2001) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มศักยภาพความสามารถทางด้านสติปัญญาการมองโลกในแง่ดีมีบุคลิกภาพดี มีพรสวรรค์โดดเด่นกว่าผู้อื่นและมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้า

2. รูปแบบของการจัดการคนเก่ง ในองค์การภาคธุรกิจเอกชนข้ามชาติ

สามารถอธิบายรูปแบบได้ 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดคนเก่ง องค์การจำเป็นต้องมีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core competency) และคุณลักษณะของคนเก่ง (Job Specification) ในตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งนี้หน่วยงานต้นสังกัดและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องร่วมกันระบุค่าจำกัดความถึงคุณสมบัติ (Talent specify identification) ของคนเก่งไว้เป็นข้อ ๆ อย่างชัดเจนสอดคล้องกับ Cirpan and Sen (2009) ที่ระบุว่าการระบุคุณสมบัติและเงื่อนไขคนเก่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการ

การจัดการคนเก่ง แสดงให้เห็นว่า องค์การต้องเริ่มต้นและให้ความสำคัญกับขั้นตอนการออกแบบสมรรถนะหลักของคนเก่งและความสามารถเพื่อให้ตรงกับความต้องการ (Requirement) ของแต่ละงานเปรียบเสมือนต้นทางของกระบวนการ หากองค์การออกแบบคนเก่งออกมาไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ นั้นหมายความว่าจัดการคนเก่งอาจไม่ประสบความสำเร็จตามความเป้าหมายที่วางไว้

2. การสรรหาคคนเก่งผู้ให้ข้อมูลหลัก มีความคิดเห็นว่าเป็นจากขั้นตอนแรกที่ให้องค์การได้คุณลักษณะของคนเก่งแล้ว องค์การจะสามารถเริ่มต้นการสรรหาคคนเก่งที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนดเช่น คุณวุฒิ ประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งนี้ องค์การจะต้องมีการทำเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ให้กับพนักงานอย่างชัดเจนเพื่อดึงดูดให้คนเก่งอยากเข้ามาร่วมงานรวมไปถึงไม่ควรกำหนดคุณสมบัติ ต่าง ๆ ที่พนักงานไม่สามารถจะปฏิบัติตามได้จริงสอดคล้องกับ McCauley and Wakefield (2006) ที่กล่าวว่า การจัดการคนเก่งครอบคลุมถึงการจัดการแผน กำลังคนและการสรรหาคคนเก่งมาตอบสนองความต้องการ ที่องค์การกำหนด องค์การสามารถใช้ช่องทางต่าง ๆ ที่หลากหลายในการสรรหาคคนเก่งผ่านช่องทางทั้งแบบที่เป็นทางการ เช่น การประกาศรับสมัครพนักงานใหม่จากภายนอกองค์การและแบบที่ไม่เป็นทางการเช่นการวางแผนเส้นทางอาชีพระหว่างหัวหน้าหน่วยงานหรือกับผู้บริหารให้กับพนักงานเพื่อสืบทอดตำแหน่ง (Successor) เป็นต้น

3. การคัดเลือกคนเก่งผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่าเป็นในการคัดเลือกหรือระบุคนเก่ง จะต้องมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนโดยแบ่งออกเป็นคนเก่งตามลักษณะงานพร้อมทั้งกำหนดคะแนนเพื่อให้น้ำหนักความสำคัญแต่ละคุณสมบัติไว้ด้วยเพื่อให้สะดวกต่อการให้คะแนนในการคัดเลือก

คนเก่งนอกจากนี้เกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่งยังมีความสำคัญมากโดยต้องเป็นเกณฑ์ที่เปิดเผยมิมาตรฐานชัดเจนและทำให้พนักงานทุกคนที่ต้องการเป็นคนเก่งสามารถที่จะพัฒนาตนเองไปให้ถึงระดับที่ตั้งไว้ได้สอดคล้องกับ Jackson and Schuler (1990) ที่กล่าวว่า การจัดการคนเก่งคือกระบวนการการคัดเลือกพนักงานที่ตรงกับงานในสถานที่ที่เหมาะสมและในเวลาที่เหมาะสม กล่าวคือการคัดเลือกคนเก่งเพื่อเข้ามาร่วมงานกับองค์กร นอกจากด้านความสามารถที่ตรงตามความต้องการแล้ว องค์กรหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังต้องคำนึงถึงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ในสถานการณ์หรือช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้คนเก่งได้สามารถแสดงศักยภาพที่มีออกมาอย่างเต็มความสามารถ ไม่ถูกข้อจำกัดด้านต่าง ๆ ทำให้คนเก่งไม่มีโอกาสได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

4. การพัฒนาคนเก่งผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่าหน่วยงานต้องมีการกำหนดนโยบายแผนและการสนับสนุนให้มีการพัฒนาคนเก่งภายในหน่วยงานอย่างจริงจังซึ่งสามารถกระทำได้ผ่านทางวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมการส่งไปศึกษาดูงานในต่างประเทศหรือการฝึกอบรมพิเศษตลอดจนการติดตามและประเมินผลงานอย่างต่อเนื่องทั้งนี้ในการพัฒนาคนเก่งควรเป็นไปตามความชอบความถนัดความพร้อมและขีดความสามารถของแต่ละคนเป็นหลัก และที่สำคัญต้องเป็นไปตามความสมัครใจ นอกจากนี้ต้องมีการกำหนดความถี่และระยะเวลาในการพัฒนาคนเก่งที่ชัดเจนด้วยสอดคล้องกับ Lewis and Heckman's (2006) ที่กล่าวว่าแผนการพัฒนาคนเก่งอย่างเหมาะสมเป็น 1 ใน 3 ปัจจัยหลักของการจัดการคนเก่งในปัจจุบันประกอบด้วย การสรรหาคนเก่ง การตอบสนองความต้องการของคนเก่ง และสุดท้ายด้านการสร้างสายอาชีพให้กลุ่ม

ดาวเด่นหรือคนเก่ง เนื่องจากคนเก่งต้องการความชัดเจนในการทำงาน มีเป้าหมายชัดเจนทั้งในด้านเป้าหมายของผลการทำงานและเป้าหมายด้านอาชีพองค์การจึงต้องสนับสนุนให้คนเก่งได้รับความสะดวกในการทำงานตามความเหมาะสม อีกทั้งควรสร้างสายการเจริญเติบโตในอาชีพ เพื่อคนเก่งได้เห็นเป้าหมายทั้ง 2 ด้านอย่างชัดเจนและพัฒนาตนเองสอดคล้องกับเป้าหมายในอนาคต

5. การจูงใจคนเก่งผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารควรต้องให้ความสำคัญพร้อมทั้งสร้างค่านิยมหรือแรงจูงใจให้คนเก่งมีความรักในหน่วยงานรวมถึงการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีให้คนเก่งได้แสดงออกถึงความสามารถของตนอย่างเต็มที่ การมอบหมายงานที่มีความท้าทายจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับคนเก่ง และการให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ จากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การให้วันลาพักผ่อนพิเศษแม้กระทั่งการอนุโลมข้อบังคับบางอย่างให้กับคนเก่งซึ่งถือเป็นเรื่องที่ดีทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเห็นร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Armstrong (2006) ที่กล่าวไว้ว่าการให้รางวัลที่เหมาะสม จะทำให้คนเก่งมีแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นตลอดจนเพิ่มความผูกพันในงานและเพิ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

6. การธำรงรักษาคนเก่งผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่ามีความแตกต่าง ๆ มากมายในการรักษาคนเก่งไว้กับหน่วยงานโดยเห็นว่าการคนเก่งเป็นบุคคลที่มีความคิดเป็นของตนเองและมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่ความสำเร็จสูงดังนั้น การวางเป้าหมายให้กับคนเก่งรวมถึงเกณฑ์ในการประเมินผลต้องมีความชัดเจนเปิดโอกาสให้คนเก่งสามารถทำงานให้กับองค์กรภายใต้กฎระเบียบที่มีความเหมาะสมไม่ขัดขวางต่อการปฏิบัติงานมีการอำนวยความสะดวก

ทั้งในเรื่องของอุปกรณ์เครื่องใช้คนและเวลาทั้งนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับคนเก่งโดยไม่ใช้อำนาจแต่ใช้ความรับผิดชอบ สิ่งสำคัญในการรักษาคนเก่งคือ การมอบหมายงานที่เหมาะสม ไม่ใช่งานที่ซ้ำซ้อนหรืองานที่ไม่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความเบื่อหน่าย (Burn out) เป็นไปตามแนวคิดของ Michaels (2001) ซึ่งกล่าวว่าคนเก่งต้องการความมีอิสระในการตัดสินใจ อำนาจในการดำเนินงาน ภายใต้วางใจที่เชื่อมั่นที่จะทำในสิ่งที่ดีกว่า เร็วกว่า มีประสิทธิภาพ สูงกว่า องค์การต้องสนับสนุนให้คนเก่งปลดปล่อยศักยภาพในตัวเองออกมาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เห็นได้ว่าการให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ หรือการจัดเตรียมอุปกรณ์การทำงานให้มีความพร้อมแล้ว การให้อำนาจที่เหมาะสมตามตำแหน่งเป็นสิ่งที่จะสร้างความพึงพอใจและความภาคภูมิใจให้กับพนักงาน เปรียบเสมือนองค์การให้ความเชื่อมั่นในตัวพนักงานและให้สิทธิในการตัดสินใจ นั้นทำให้คนเก่งเกิดความภาคภูมิใจและมีความรู้สึกมีค่าความเป็นสมาชิกต่อองค์การมากขึ้นและมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่งเช่นกัน

จากขั้นตอนที่กล่าวมาทั้งหมดสอดคล้องกับงานวิจัยของ Schweyer (2004) ที่กล่าวว่าระบบการจัดการคนเก่ง หมายถึง กระบวนการการแสวงหาบุคลากร (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การกระจายการทำงาน (Deployment) การพัฒนา (Development) ตลอดจนการรักษาให้บุคลากรอยู่ในองค์การ (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในกรณีที่คนเก่งมีความประสงค์ขอลาออกจากองค์การจะมีการตั้งคณะทำงานเพื่อค้นหาสาเหตุของการลาออกซึ่งที่ผ่านมามีการลาออก

มีสาเหตุมาจากเหตุผลที่แตกต่างกันไปแต่โดยส่วนใหญ่แล้วจะมาจาก 2 สาเหตุหลัก คือ จากระเบียบข้อบังคับของบริษัท และด้านผลตอบแทนจากการทำงาน ในกรณีแรก หากพนักงานมีความยึดอัดใจในระเบียบข้อบังคับที่องค์กรสามารถอนุมัติให้ได้ เช่น เวลาเข้างาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำข้อตกลงร่วมกับผู้บริหารตามสายงานในการอนุมัติข้อยกเว้นนั้น ๆ ให้เพื่อเป็นการขจัดความไม่พึงพอใจของพนักงานให้หมดไป หากมีสาเหตุมาจากด้านค่าตอบแทน หรือได้รับข้อเสนอด้านค่าตอบแทนที่มากกว่าปัจจุบัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีการทบทวนข้อเสนอการจ้างงานฉบับใหม่ (Counter offer) นำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงอนุมัติ เพื่อเป็นสิ่งที่จูงใจให้คนเก่งอยากทำงานกับองค์กรต่อไป

ผลประโยชน์จากการนำระบบการจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ภายในองค์กรผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่ามีผลต่อการนำระบบการจัดการคนเก่งเข้าใช้ในองค์กรจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

ผลประโยชน์ต่อองค์กร

สำหรับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการนำระบบการจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ภายในองค์กรนั้นมียุทธศาสตร์หลายประการ ได้แก่ องค์กรได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานที่มีบุคลากรที่เป็นคนเก่งและมีความรู้ความสามารถไว้ทำงานกับหน่วยงานซึ่งจะส่งผลให้สามารถสร้างชื่อเสียง อีกทั้งยังส่งผลให้คนเก่งจากภายนอกองค์กรมีความต้องการมาร่วมงานกับหน่วยงานด้วย

ผลประโยชน์ต่อพนักงานรายบุคคล

สำหรับผลประโยชน์ที่คาดว่าพนักงานจะได้รับจากการนำระบบการจัดการคนเก่งมาใช้ คือ

จะสร้างความกระตือรือร้นให้กับพนักงานในการพัฒนาตนเองหรือต้องการสร้างการเจริญเติบโตในหน้าที่ เพราะพนักงานมีเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้โดยยึดจากตัวแบบคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ ส่งผลให้เพิ่มแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง

ข้อสรุปเชิงทฤษฎี

เมื่อใดก็ตามที่พนักงานมีคุณสมบัติเด่นประกอบด้วยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม และมีคุณธรรม จริยธรรม เมื่อนั้นจะเรียกว่า คนเก่ง

เมื่อใดก็ตามที่คนเก่งอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีกฎระเบียบเคร่งครัดและได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายหรือไม่ท้าทาย เมื่อนั้นคนเก่งจะลาออก

เมื่อใดก็ตามที่องค์กรนำรูปแบบการจัดการคนเก่งมาใช้ เมื่อนั้นองค์กรจะสามารถรักษาคคนเก่งได้

เมื่อใดก็ตามที่มีคนเก่งอยู่ในองค์กร เมื่อนั้นจะสามารถดึงดูดคนเก่งจากองค์กรอื่นให้อยากมาร่วมงานได้มากขึ้น

เมื่อใดก็ตามที่องค์กรนำรูปแบบการจัดการคนเก่งมาใช้ เมื่อนั้นพนักงานในองค์กรจะมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองมากขึ้น

รูปแบบการจัดการคนเก่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดความหมายของคนเก่ง
2. การสรรหาคคนเก่ง
3. การคัดเลือกคนเก่ง
4. การพัฒนาคนเก่ง
5. การจูงใจคนเก่ง
6. การธำรงรักษาคคนเก่ง

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติ

ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรเข้ามาช่วยกันพิจารณากำหนดแนวนโยบายในการวางระบบการจัดการคนเก่งให้เกิดความชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการวางแผนการสรรหาการคัดเลือกการพัฒนาการจูงใจและการรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กรและสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษากระบวนการในการจัดการคนเก่งในองค์กรธุรกิจข้ามชาติในประเทศกลุ่มตะวันออกเพื่อเปรียบเทียบแนวทางการจัดการคนเก่งในธุรกิจกลุ่มตะวันตกว่ามีความเหมือนและแตกต่างกันอย่างไร
2. ควรมีการศึกษาวิจัยแนวทางในการวางระบบการจัดการคนเก่งในธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมเพื่อหาแนวทางการจัดการคนเก่งที่เหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- เจษฎา นกน้อย. (2554). *แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิติพร ชมพุดำ. (2547). การจัดการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง: เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร (Talent management : A significant tool for significant persons), *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 26, 1-16.
- ปราชญา กล้าพจัญ. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง
- มนัญ พรธมพลีวรรณ. (2558). *Talent Management Module*, สืบค้น 10 พฤษภาคม 2558, จาก <http://www.ftpi.or.th/LinkClick.aspx?fileticket=ZqYGawmePUY%3D&tabid=135&mid=679>
- สุกัญญา มกุฎอรุณี. (2551). การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศกับงานทรัพยากรมนุษย์ในวงการห้องสมุด. *วารสารโดมทัศน์*, 29(2), 25-35.
- สุพรหม ทาจะดี. (2549). *การจัดการคนเก่ง*. สืบค้น 1 พฤษภาคม 2558, จาก http://www.person.rtaf.mi.th/doc/content/talent_Management.pdf
- สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ. (2549). Retaining Talented People: (ไม่)ยากอย่างที่คิด', *วารสารบริหารธุรกิจ*, 29(1), 10-12.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. Human resource management. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management; A guide to action* (3rd ed). United kingdom: Kogan.
- Berger, A. L & Berger, R. D. (2004). *The Talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Cirpan, A, & Sen, A. (2009). *Isletmelerde Yenilikciligi Gelistirmede Etkili Bir Arac: Yetenek Yonetimi*, *Cerceve Dergisi*, 52, 110-116.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational, psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223-239.
- Lewis, R.E., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- McCauley, C., & Wakefield M. (2006). Talent management in the 21st century. *The Journal of Quality & Participation*, 29(4), 4.
- Michaels, E.H., field-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*, McKinsey & Co., Inc., Massachusetts.
- Schweyer A., (2004). *The Talent Management: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Canada: Schweyer A.

