

การบริหารจัดการคนเก่ง “Talent Management”

นาวาอากาศโท สุพรหม ทำจะดี

บทนำ

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้มีความพยายามในการสร้างและพัฒนารูปแบบและเทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารงาน หรือนำเครื่องมือต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์กรมาใช้ ไม่ว่าจะเป็น Balanced Scorecard, Key Performance Indicators (KPIs), Competency การบริหารงานเชิงคุณภาพ (Quality Management) การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ฯลฯ ซึ่งรูปแบบและเทคนิคการบริหารงาน รวมถึงเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรที่มีความแตกต่างหลากหลายในปัจจุบันนี้ ต่างช่วยสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร ทั้งการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กร สร้างความสามารถในการปรับตัวต่อสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและความอยู่รอดขององค์กรในสภาวะวิกฤติด้านเศรษฐกิจ

อย่างไรก็ดี เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วกันในปัจจุบันว่า ความสามารถขององค์กรเป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากรในองค์กร หากบุคลากรในองค์กรขาดความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน ย่อมทำให้ผลประกอบการขององค์กรอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าองค์กรที่เต็มไปด้วยบุคลากรที่มีความสามารถ และอาจก่อให้เกิดความเสียหายในการแข่งขัน องค์กรทุกองค์กรจึงมีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี รวมทั้งมีความทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ต่างมุ่งเน้นการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคนว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยเพียงใด และจะทำการอย่างไรในการบริหารให้บุคลากรแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น จากผลจากการประเมินได้แสดงให้เห็นว่าในองค์กรจะมีกลุ่มบุคลากรจำนวนหนึ่งที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคลากรอื่นทั่วไป ซึ่งกลุ่มบุคลากรเหล่านี้ถือได้ว่าเป็น Talent หรือ คนเก่งขององค์กร ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานได้ในระดับดีมาก สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตัวเอง มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และโดดเด่นจากผู้ปฏิบัติงานคนอื่น

คนเก่ง (Talent) บางครั้งอาจจะเรียกได้ว่าเป็น “ดาวรุ่ง (Star)” ซึ่งเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในขั้นดีเลิศหรือดีเยี่ยม มีสมรรถนะหลัก (Competency) และมีศักยภาพอยู่ในขั้นสูง ซึ่งมักจะมีจำนวนไม่มากนักในแต่ละองค์กร ประมาณ 3 - 5 % เท่านั้นเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งองค์กร หรือไม่เกิน 10 % ของพนักงานระดับจัดการและบริหาร (Managerial Level) ในอีกด้านหนึ่งที่จะสังเกตได้ว่าพนักงานผู้ใดเป็นคนเก่ง อาจพิจารณาได้จากผลกระทบต่องค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคต หากองค์กรต้องสูญเสียบุคลากรดังกล่าวไป ดังนั้นคนเก่งจึงเปรียบเสมือนทุน (Human Capital) ที่เป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานขององค์กร สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตัวเอง (Self-Directed) โดยอาจไม่ต้องการพี่เลี้ยงหรือหัวหน้าในการควบคุมตรวจสอบงาน

มากเท่ากับบุคลากรอื่น นอกจากนี้ คนเก่งยังสามารถสร้างผลงาน นวัตกรรม หรือแนวความคิดใหม่ในการดำเนินงาน ให้แก่องค์กรได้

นอกจากคนเก่งขององค์กรจะมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น และมีลักษณะที่แตกต่างจากบุคลากรอื่นแล้ว คนเก่งยังมีความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างจากบุคลากรอื่นด้วย เช่น คนเก่งอาจไม่ต้องการการฝึกอบรมในเรื่องของทักษะการปฏิบัติงานเหมือนกับบุคลากรอื่นทั่วไป แต่คนเก่งต้องการโอกาสในการได้รับผิดชอบในงานท้าทาย และมีความเสี่ยงสูง คนเก่งต้องการโอกาสในการทำงาน และต้องการการยอมรับและการตระหนักในความสำคัญของตนเอง คนเก่งเหล่านี้ยังค่อนข้างมีความมั่นใจในตนเองสูง ไม่ต้องการการควบคุมบังคับบัญชา จากหัวหน้างานมากนัก เนื่องจากคนเก่งเหล่านี้มีโอกาสนในการเลือกองค์กรที่จะร่วมงานมากกว่าบุคลากรทั่วไป คนเก่งบางคนอาจจะเลยต่อการปฏิบัติตามคำสั่งหรือกฎระเบียบ เมื่อเขาเห็นว่าคำสั่งหรือกฎระเบียบนั้น ไม่มีเหตุผลเพียงพอ จึงเป็นการยากต่อองค์กรในการบังคับบัญชาคนเก่งเหล่านี้

อย่างไรก็ดี องค์กรต่าง ๆ ยังคงต้องการคนเก่งเหล่านี้ให้อยู่ภายในองค์กร เพื่อเสริมขีดความสามารถขององค์กร จึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันตัวคนเก่งระหว่างองค์กรเกิดขึ้น หรือที่เรียกว่า War of Talent หากองค์กรสูญเสียคนเก่งไป จะก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งบุคลากรที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงานและยังสูญเสียความรู้และความเชี่ยวชาญในงานที่ติดอยู่กับบุคคลนั้น ด้วยเหตุนี้ทำให้องค์กรต่าง ๆ เริ่มหันมาให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์อย่างคุ้มค่าจากคนเก่งที่มีอยู่อย่างจำกัด และสามารถรักษาค่าคนเก่งเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กร รวมถึงสามารถดึงดูดคนเก่งจากภายนอกให้เข้ามาอยู่กับองค์กรได้ การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการในเรื่องนี้

แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management Approach)

เพื่อความเข้าใจในแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง มีผู้ให้คำนิยามของคำว่า Talent และ Talent Management ไว้พอจะยกเป็นตัวอย่างได้ดังต่อไปนี้

ความเก่ง (Talent) หมายถึง ความสามารถตามธรรมชาติที่ทำให้ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ดีโดยเฉพาะสิ่งที่ไม่เคยถูกสอน (Cambridge University Press, 2003. อ้างใน จูตีติพร ชมพูคำ. 2548)

คนเก่ง (Talent) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถเป็นพิเศษ เป็นบุคคลที่มีผลการทำงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น ซึ่งอาจมีลักษณะที่ต่างกันไปในแต่ละองค์กรโดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะของธุรกิจ นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรว่า ต้องการเดินทางไปทิศทางใด ซึ่งโดยทั่วไปคนเก่งหรือบุคลากรที่มีศักยภาพนั้น คือ บุคคลที่มีความสามารถและมีคุณสมบัติที่จะนำตนเองไปสู่วิถีชีวิตที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น สามารถจัดการหรือแก้ปัญหา รวมทั้งเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ และที่สำคัญต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ (จูตีติพร ชมพูคำ. 2548)

Schweyer ได้ให้คำจำกัดความของ Talent Management ไว้ว่า คือ กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (Sourcing) กลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection)

การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Schweyer, 2004)

การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ในความหมายที่ซินคอร์ปฯ ใช้สื่อสารกับพนักงาน คือ กระบวนการค้นหา คัดเลือก ติดตามประเมิน และพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพขององค์กรอย่างจริงจัง เพื่อสร้างความพร้อมเมื่อได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบภารกิจสำคัญขององค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหาร และพนักงาน (ซินคอร์ปอเรชั่น, 2546)

ดังนั้น การบริหารจัดการคนเก่งจึงเป็นการแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่มีส่วนสำคัญในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กรและสร้างเสริมความก้าวหน้าให้แก่องค์กร เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการบริหารจัดการคนเก่งประกอบด้วย **การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งขององค์กร** ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาและคัดเลือกจากภายในหรือภายนอกองค์กร เมื่อองค์กรสามารถระบุได้ว่าใครคือคนเก่งขององค์กรหรือได้คนเก่งเข้ามาในองค์กรแล้ว องค์กรจะต้องสามารถ **จัดวางตำแหน่งงานที่มีความเหมาะสมต่อคุณลักษณะของคนเก่งแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน** จากนั้นองค์กรจะต้อง **พัฒนาให้คนเก่งเหล่านี้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการรักษาให้คนเก่งเหล่านี้อยู่กับองค์กร** ซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการให้ผลตอบแทน การวางแผนพัฒนาอาชีพ การสร้างแรงจูงใจ หรือการตอบสนองต่อความคาดหวังของคนเก่งเหล่านี้ก็ตาม เนื่องจากแม้ว่าองค์กรจะได้คนเก่งเข้ามาอยู่กับองค์กรหรือสามารถระบุได้ว่าใครเป็นคนเก่งขององค์กรได้แล้ว แต่ถ้าหากองค์กรไม่สามารถรักษาให้กลุ่มคนเหล่านี้อยู่กับองค์กรได้ การดำเนินงานและการลงทุนทั้งหมดในเรื่องนี้ก็ถือว่าสูญเปล่า

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารจัดการคนเก่ง

ในการนำ การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ฝ่ายงาน และพนักงาน (ซินคอร์ปอเรชั่น, 2546) ดังต่อไปนี้

ประโยชน์ในระดับองค์กร

1. สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นได้ ด้วยการให้ความสำคัญกับการได้มาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ในระยะยาว
2. เพิ่มโอกาสในการอยู่รอดของธุรกิจ เพราะมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อการแข่งขันได้ดี
3. วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรได้รับการสืบทอดจากผู้นำไปยังผู้บริหารในระดับรองลงมา
4. เป็นการใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประโยชน์ในระดับฝ่ายงาน

1. สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งจะเป็นกำลังหลักของหน่วยงานในระยะยาวต่อไป

2. หน่วยงานมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องด้วยทีมงานที่มีความสามารถ
3. ลดอัตราเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน เนื่องจากมีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
4. ลดการสูญเสียเวลาและโอกาสจากการที่พนักงานใหม่ต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ

ประโยชน์ในระดับพนักงาน

1. เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากตระหนักถึงคุณค่าและการดูแลเอาใจใส่จากองค์กรและผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
2. พนักงานทราบถึงความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองอย่างชัดเจน
3. พนักงานเรียนรู้ที่จะบริหารตนเองให้ประสบผลสำเร็จในชีวิต ภายใต้การสนับสนุนขององค์กร ผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยง รวมถึงทีมงาน
4. พนักงานได้รับโอกาสและภารกิจที่ท้าทายความสามารถมากขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนศักยภาพและความก้าวหน้าในอาชีพระยะยาว

ระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System)



Talent Management System

ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System) (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง.2548) แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุคนเก่ง (Identification Talent)

การระบุว่าใครคือคนเก่งขององค์กรนั้นเป็นจุดเริ่มต้นของระบบการบริหารคนเก่ง โดยเมื่อองค์กรทราบว่าใครบ้างคือคนเก่งในองค์กรแล้ว จะช่วยให้การบริหารจัดการกลุ่มคนเก่งเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ ในการระบุว่าใครคือคนเก่งขององค์กรนั้นจะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ว่า องค์กรกำลังค้นหาพนักงานที่มีคุณลักษณะอย่างไร หรือองค์กรต้องการคนเก่งแบบใด เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะและองค์ประกอบของคนเก่งที่องค์กรต้องการควรมี การระบุคนเก่งว่าใครคือคนเก่งในองค์กรนั้นจะต้องเริ่มต้นโดยการระบุว่าใครเป็นผู้สร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในงานที่สำคัญ ๆ ของหน่วยงานหรือองค์กร จากนั้นองค์กรจะต้องวางนโยบายเพื่อรักษาให้คนเหล่านี้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด และวางนโยบายเพื่อให้คนเหล่านี้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนการระบุคนเก่งขององค์กร

การจะระบุว่าใครคือคนเก่งขององค์กรนั้นจะต้องมีการประเมินพนักงานที่มีอยู่ในองค์กรว่าใครบ้างที่เป็นคนเก่งที่องค์กรต้องการรักษาไว้มากที่สุด ในการระบุคนเก่งขององค์กรต้องเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กรว่า เป้าหมายสูงสุดขององค์กรคืออะไร จากนั้นต้องแปลงเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของส่วนงานแต่ละส่วนงาน ไม่ว่าจะเป็นส่วนงานด้านสายการผลิต ด้านจัดซื้อ ด้านการตลาด ฯลฯ การแปลงเป้าหมายขององค์กรลงสู่เป้าหมายของส่วนงานนั้นจะช่วยให้เป้าหมายของส่วนงานสอดคล้องและสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

เมื่อสามารถกำหนดและระบุได้อย่างชัดเจนว่าเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของส่วนงานคืออะไร จะทำให้สามารถกำหนดและระบุถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งตามแต่ละส่วนงานและองค์กรที่ต้องการ ซึ่งจะช่วยให้คุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่กำหนดขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของส่วนงานและองค์กร คุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งทั้งทางด้านขีดความสามารถ ความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นตามวิธีการนี้ จะช่วยให้องค์กรได้คนเก่งที่ตรงตามความต้องการและสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนงานและองค์กร นอกจากการกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรต้องการแล้ว องค์กรควรกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรไม่ต้องการให้คนเก่งมีด้วย เนื่องจากคุณสมบัติและคุณลักษณะบางประการนั้นคนเก่งไม่ควรจะมี เนื่องจากอาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

ภายหลังจากการกำหนดถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งทั้งด้านบวกและด้านลบแล้ว จากนั้นจึงเป็นขั้นตอนของการค้นหาพนักงานในแต่ละส่วนงานภายในองค์กรว่าใครบ้างที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะตรงตามที่กำหนดไว้ โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้ระบอบอกว่ามีพนักงานคนใดบ้างที่มีคุณสมบัติดังกล่าวหรือพนักงานที่มีอยู่ในองค์กรนั้นมีคุณสมบัติและคุณลักษณะตรงตามที่องค์กรต้องการในข้อใดบ้างและยังขาดคุณสมบัติและคุณลักษณะในข้อใดบ้าง ผลที่ได้จากการประเมินนี้จะทำให้ทราบว่า พนักงานคนใดมีคุณสมบัติและคุณลักษณะตรงตามที่องค์กรต้องการมากที่สุด และพนักงานคนใดยังขาดคุณสมบัติและคุณลักษณะบางส่วน ซึ่งข้อมูลที่ได้นอกจากจะช่วยให้ทราบว่าใครคือคนเก่งขององค์กรบ้างแล้วยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีคุณสมบัติและคุณลักษณะตรงตามที่องค์กรต้องการด้วย

2. การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง (Training and Development Talents)

การประเมินขีดความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน รวมถึงศักยภาพของพนักงานในองค์กร นอกจากจะทำให้ทราบว่าใครบ้างคือคนเก่งที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรต้องการ และมีความสามารถที่จะช่วยสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้แล้ว ยังทำให้ทราบว่าคนเก่งแต่ละคนนั้นยังขาดความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานด้านใดบ้าง ซึ่งตรงจุดนี้เองเป็นจุดสำคัญและเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องเติมเต็มช่องว่างของขีดความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานของคนเก่งที่ขาดหายไปให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนตามที่ต้องการตั้งความหวังไว้ คนเก่งขององค์กรเชื่อว่าจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานที่เต็มเปี่ยมครบถ้วนไปทุกด้าน แต่คนเก่งเหล่านี้ยังต้องการการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและหลากหลายขึ้น เพื่อช่วยให้คนเก่งเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงสามารถ

ปฏิบัติงานได้หลากหลายรูปแบบมากขึ้น เปรียบเสมือนการเรียนรู้ของคนเราที่จะต้องมืออยู่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คนเก่งเหล่านี้สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดผลประกอบการที่ดีขององค์กรและความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ

ขั้นตอนการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง

กระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. **การประเมินทักษะ (Assess)** เป็นการรวบรวม Feedback จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย
2. **การวิเคราะห์ (Analyze)** เป็นการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ ประเมินข้อมูล และกำหนดผลกระทบที่องค์กรได้รับจากการพัฒนาทักษะ พิจารณาความสนใจของพนักงาน โอกาสในการใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน เลือกทักษะสองหรือสามทักษะ มาวางแผนในการพัฒนา
3. **การวางแผน (Plan)** เป็นการอธิบายทักษะที่เลือกออกมาในรูปของพฤติกรรม และอธิบายว่าพนักงานจะสามารถทำอะไรได้บ้างภายหลังจากการได้รับการพัฒนาทักษะ รวมถึงการออกแบบกิจกรรมที่จะใช้เพื่อการพัฒนาทักษะ และกำหนดว่าต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างในแต่ละกิจกรรม ทั้งในเรื่องของงบประมาณ เวลา และผู้สอน รวมถึงการกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนา
4. **การดำเนินการ (Act)** เป็นการนำแผนงานที่ได้กำหนดไว้ในขั้นต้นมาดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนา
5. **การประเมินความก้าวหน้า (Evaluate Progress)** เป็นการประเมินผล และการให้ผลสะท้อนกลับแก่พนักงาน

3. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (Compensation and Rewarding Talent)

การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่พนักงานรวมถึงคนเก่งขององค์กรนั้น เป็นบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญขององค์กรในการตอบแทนพนักงานและคนเก่งที่สร้างผลงานและคุณค่าให้แก่องค์กร คนเก่งขององค์กรคือ คนที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการสร้างคุณค่าและผลงานให้กับองค์กรได้ในระดับสูงกว่าพนักงานทั่วไป ดังนั้น การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่คนเก่ง จึงควรได้รับการออกแบบที่มีความแตกต่างและมีความยุติธรรมสำหรับกลุ่มคนเก่งซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญ และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้มากกว่าพนักงานทั่วไป หากองค์กรสามารถจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่คนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสม ยุติธรรม และได้รับการยอมรับจากกลุ่มคนเก่งในองค์กรแล้ว จะช่วยให้องค์กรสามารถจูงใจและสร้างความพึงพอใจให้กับคนเก่ง รวมถึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้เป็นอย่างดี

4. การรักษาคนเก่ง (Retention Talent)

การรักษาคนเก่งที่มีอยู่ในองค์กรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดเท่าที่องค์กรต้องการ การให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กรนั้น นับว่าเป็นงานที่มีความท้าทายและยากกว่าการรักษาพนักงานทั่วไปไว้กับองค์กร เนื่องจากคนเก่งตามที่ต้องการกำหนดไว้ นั่นคือ บุคคลที่มีความสามารถ และมีศักยภาพโดดเด่น และเหมาะสมกับ

ลักษณะและความต้องการขององค์กร ทั้งยังเป็นผู้ที่จะช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ คนเก่งเหล่านี้ล้วนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ทำให้องค์กรหลายองค์กรต่างต้องการคนเก่งเหล่านี้เข้าไปอยู่ในองค์กรของตน จึงเกิดปัญหาการแย่งชิงตัวคนเก่งระหว่างองค์กรเกิดขึ้นและหลายองค์กรกำลังประสบปัญหาดังกล่าวอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสิ่งนี้ได้แสดงให้เห็นว่าคนเก่งเหล่านี้มีทางเลือกและโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในการทำงานมากกว่าพนักงานทั่วไป คนเก่งจึงมักจะเปลี่ยนงานง่ายและย้ายที่ทำงานบ่อย เนื่องจากมีโอกาสในการเลือกที่ทำงานและงานที่เหมาะสมต่อความต้องการของตนเอง การรักษาให้คนเก่งเหล่านี้อยู่กับองค์กรจึงนับว่าเป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการคนเก่ง ไม่ว่าจะเป็นการดึงดูด ค้นหา พัฒนา และรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรนั้น ถือเป็นหน้าที่สำคัญของทุกฝ่ายงานที่จะต้องร่วมมือกัน เพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญในการจะรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรก็คือ ต้องเข้าใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ดึงดูดคนเก่งเหล่านั้น (Kulesa,P.2003)

ในปัจจุบันหลายองค์กรได้ให้ความสำคัญต่อการรักษาคนเก่งและพนักงานไว้กับองค์กรโดยจัดให้มีโปรแกรมการรักษาพนักงานไว้กับองค์กร จากการสำรวจโดยนิตยสารฟอร์จูน (Arthur, D.2001) พบว่าโปรแกรมการรักษาพนักงานที่องค์กรขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาจัดขึ้น มีดังนี้

1. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สร้างสรรค์
2. การให้รางวัลและการตระหนักถึงความสำคัญของพนักงาน
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน การปรับเป้าหมายของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
4. กลยุทธ์การเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน
5. การวัดความพึงพอใจของพนักงาน
6. การวางแผนสายอาชีพ
7. กลยุทธ์ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
8. การสร้างข้อผูกมัดในการจ้างงาน
9. กลยุทธ์การบริหารขีดความสามารถ
10. คำมั่นถึงความต้องการของพนักงาน
11. การพัฒนาพนักงานด้วยระบบพี่เลี้ยง
12. กำหนดวัฒนธรรมองค์กร
13. ระบบสอนงานเพื่อการพัฒนาสายอาชีพ
14. กลยุทธ์การสร้างให้พนักงานเจริญเติบโตและจงรักภักดีต่อองค์กร
15. กลยุทธ์การควบคุมและยุบรวมกิจการเพื่อการรักษาพนักงาน

กรณีศึกษาและการวิเคราะห์องค์กรที่มีการนำการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้

กลุ่ม Peak ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบองค์กรต่างๆที่ได้มีการนำเครื่องมือ การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ในมุมมองต่างๆ เช่น แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง

กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง จาก 5 องค์กร ได้แก่

1. บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท CISCO
3. บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
4. บริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
5. บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)

1. แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง

หากวิเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งของทั้ง 5 องค์กรโดยภาพรวมจะพบว่า ทั้ง 5 องค์กรต่างให้ความสำคัญกับคนเก่งในองค์กร โดยมองว่าเครื่องจักรหรือเทคโนโลยี มีใช้สิ่งขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่สิ่งที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย คือบุคลากรโดยเฉพาะคนเก่ง นอกจากนี้ ทั้ง 5 องค์กรยังมีการสร้างและปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารจัดการคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้การบริหารจัดการคนเก่งนั้นมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Carol Bergeron (2004) ที่ได้เสนอไว้ว่า การบริหารจัดการคนเก่งนั้นควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์แก่องค์กรสูงสุด

2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง

บริษัท ซิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นดำเนินการจัดหาคนเก่งจากภายใน โดยเน้นนโยบาย Promotion from Within อย่างเด่นชัด ทั้งนี้ เพื่อดูแลและรักษากลุ่มคนเก่ง พร้อมสนับสนุนและส่งเสริมให้คนเก่งได้เติบโตก้าวหน้าในองค์กร โดยได้กำหนดคุณสมบัติโดยละเอียดเพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์การประเมินและคัดเลือกโดยใช้ ALPC Model (Attitude, Learnability, Performance, Potential) เป็นหลักเกณฑ์พิจารณาคัดเลือก โดยมองลึกถึงทัศนคติต่องาน มองทั้งปัจจุบันและคาดการณ์ถึงอนาคตที่พร้อมในการเติบโตและพัฒนาให้ก้าวหน้าได้ ตลอดจนพิจารณาภาวะผู้นำ ชีตความสามารถคุณลักษณะที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ที่บริษัทต้องการและไม่ต้องการให้คนเก่งมี สำหรับเครื่องมือในการจัดกลุ่มคนเก่ง ซินคอร์ปฯ ใช้เครื่องมือคือแบบประเมิน PPGA (Performance and Potential Grid Analysis) เพื่อจัดกลุ่มคนเก่ง ทดสอบ และสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนเก่งสำหรับกลุ่มที่บริษัทถือว่าเป็นคนเก่ง จะใช้ชื่อเรียกว่าเป็นกลุ่ม Star และกลุ่ม HIPO (ซินคอร์ปอเรชั่น, 2546)

บริษัท CISCO มุ่งเน้นดำเนินการจัดหาคนเก่งจากภายนอก โดยใช้ Website ของบริษัทเป็นช่องทางรับสมัครจากบุคคลภายนอก โดยใช้โปรแกรม "makefriend@cisco" ที่อยู่ใน Website ของบริษัท โดยวิธีการคือให้ผู้สมัครงานทำการสมัครงานผ่านทาง Website และจะมีเจ้าหน้าที่ของบริษัทโทรศัพท์กลับไปหาเพื่อพูดคุยซักชวน บอกถึงบรรยากาศที่ดีเพื่อดึงดูดผู้สมัครให้สนใจที่จะมาทำงานกับบริษัท ซึ่งพนักงานที่สามารถทำให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่บริษัทต้องการเข้ามาทำงานได้ เจ้าหน้าที่ผู้แนะนำดังกล่าวจะได้รับเงินรางวัลพิเศษด้วย นอกจากนี้บริษัท CISCO ยังมีโปรแกรม Pathfinder ซึ่งใช้ในการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครจากภายใน

องค์กร ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้คนเก่งสามารถค้นหาตำแหน่งงานที่ตรงกับความสนใจของตนเอง และเสนอตนเองเพื่อเข้ารับตำแหน่งได้ (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548)

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการสรรหาคัดเลือกคนเก่งจากภายใน เป็นการค้นหาคัดเลือกจากผู้มีศักยภาพโดยการประเมินคัดเลือกไว้เป็นกลุ่มหรือชื่อบัญชีรายชื่อ (Short List) โดยเรียกว่า Talent Pool หรือ Star Inventory เพื่อพัฒนาและเสริมความแข็งแกร่งเป็นพิเศษในการทดแทนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เป้าหมายแรกคือ ผู้บริหารระดับ 7 ขึ้นไป อายุไม่เกิน 50 ปี มีผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ดีมาก – ดีเลิศ ใช้วิธีการประเมิน 4 วิธี ได้แก่ แบบทดสอบทางจิตวิทยา แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบทดสอบโดยใช้กรณีศึกษา การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (บริษัท แมเนจเม้นท์โซลูชันส์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2548) มีการประเมินกลุ่มเป้าหมายคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและธรรมเนียมปฏิบัติ เน้นวิธีการที่เรียบง่าย ชัดเจน รัดกุม และแม่นยำ มีการยืนยัน สนับสนุน และถ่วงดุลกันทั้งเชิงปริมาณ (Quantity) และเชิงคุณภาพ (Quality)

บริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีการสรรหาคัดเลือกคนเก่งตามโครงการ CCC (Cementhai Career Choice) ซึ่งเป็นการสรรหาคัดเลือกคนเก่งที่มีศักยภาพสูงแบบเข้มข้น และคัดเลือกคนเก่งจากภายใน โดยเน้นนโยบาย Promotion from Within พิจารณาคัดเลือกคนเก่งจากผลงาน (Performance) ชีตความสามารถ (Competency) และศักยภาพ (Potential) นอกจากนี้ ยังมีการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจากโครงการเสริมคนเก่ง สร้างคนดี ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมาย คือ นิสิตนักศึกษาชั้นปี 3-4 โดยพิจารณาจาก GPA ไม่ต่ำกว่า 3.00 ให้มีการฝึกงานที่บริษัทเป็นเวลา 3 เดือนมีการร่วมแบ่งปัน และทำ Project Assignment หลังจากนั้นมีการพาไปดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น และได้รับการจ้างเป็นพนักงานใหม่ (New Comer) รวมทั้งได้รับการพัฒนาสู่การเป็น Young Talent ต่อไป โดยบริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนเก่งทั้งในตำแหน่ง ด้านคนด้านความคิด ด้านการเรียนรู้ (เครือซีเมนต์ไทย, 2548)

บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) มุ่งสรรหาคัดเลือกคนเก่งจากภายใน โดยเฉพาะเน้นไปที่ฝ่ายรับประกันภัย เนื่องจากเป็นหน่วยงานหลักที่มีผลต่อการขับเคลื่อนกระบวนการทางธุรกิจ และเป็นหน่วยงานที่สร้างรายได้ให้กับบริษัท มีวิธีการคัดสรรคนเก่งโดยการประเมินของผู้บริหาร โดยผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการสังเกตการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของพนักงาน และมีการให้ผลสะท้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาหรือจากลูกค้าต่อพนักงาน โดยตรง (สุชาติ วิจิตรธนาภินันท์, สมัยพร กาญจนเลขา, 2548)

จะเห็นได้ว่าในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งใน 5 องค์กรที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้นนั้น มีองค์กรที่มุ่งเน้นการสรรหาคัดเลือกคนเก่งจากภายในเพื่อพัฒนาและเติบโตไปกับองค์กร หรือเน้นนโยบาย Promotion from Within ให้คนเก่งที่อยู่ภายในองค์กรได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ บริษัทชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจากการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ได้พิสูจน์ว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เติบโตมาจากบุคลากรภายในองค์กรนั้น มีอัตราในการประสบความสำเร็จมากกว่าผู้บริหารระดับสูงที่มาจากภายนอกคนนอกเข้ามาดำรงตำแหน่ง (Bennett. M. and Bell A.2004) ส่วนบริษัท CISCO เน้นการสรรหาคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกมากกว่า เนื่องจากธุรกิจเริ่มจากซื้อและยุบรวมกิจการเพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งที่มีความรู้ความสามารถเทคโนโลยี และนวัตกรรมสมัยใหม่จากบริษัทอื่น อย่างไรก็ตามในสื่อองค์กรข้างต้นที่มุ่งเน้นการสรรหา

พัฒนา และส่งเสริมคนเก่งจากภายใน ต่างก็มีการบริหารและมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดึงดูดคนเก่ง (Attracting Talent) จากภายนอก โดยเฉพาะบริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีการกำหนดกระบวนการนี้ไว้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ หากพิจารณาถึงกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งของทั้ง 5 องค์กรแล้ว จะพบว่ามีกระบวนการที่เหมือนกัน แต่มีวิธีการที่แตกต่างกันในรายละเอียด คือ เริ่มต้นจากการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งตามที่ต้องการ จากนั้นจึงนำคุณสมบัติดังกล่าวไปใช้ประเมินผลในการคัดเลือกด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ใช้แบบทดสอบ การสัมภาษณ์ รวมถึงการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยเพื่อให้สะดวกต่อการดำเนินงานมากขึ้น โดยในการเลือกใช้เครื่องมือ มีการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงความพร้อมทางด้านบุคลากรและทรัพยากรขององค์กร

3. การพัฒนาคนเก่ง

บริษัท ซิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้จัดแบ่งกลุ่มคนเก่งด้วยการประเมินตามระบบ PPGA (Performance and Potential Grid Analysis) จะได้กลุ่ม Star และกลุ่ม HIPO เป็นกลุ่มคนเก่ง ซึ่งบริษัทมีการวางแผนพัฒนาความรู้และความสามารถให้สอดคล้องกับคุณสมบัติของแต่ละกลุ่ม โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่งเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) โดยให้คนเก่งเป็นผู้จัดทำ IDP ร่วมกับผู้บังคับบัญชา มีการพัฒนาคนเก่งจากการมอบงานหรือโครงการพิเศษโดยแต่งตั้งเป็นผู้บริหารของหน่วยธุรกิจย่อย มีการสร้างประสบการณ์จากวิธี Short-Term Experience คือ ได้ติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพิ่มทักษะความรอบรู้หลายๆ ด้านด้วยการโยกย้ายงาน สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน พร้อมทั้งมีการสอนงานในระบบพี่เลี้ยง

บริษัท CISCO มีการวางแผนพัฒนาคนเก่งตั้งแต่เริ่มทำงานโดยฝึกอบรมเรื่องธุรกิจของบริษัท มีระบบการมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ การสอนงานในระบบ Buddy System และจากการที่บริษัทมีความพร้อมด้านผู้เชี่ยวชาญที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ของบริษัทไปยังคนเก่ง ทำให้คนเก่งทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ไม่ว่าจะปฏิบัติงาน ณ สถานที่ใด หรือสาขาใด ๆ ในโลก โดยใช้ระบบ E-Learning โดยการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง ถือเป็นนโยบายและเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้จัดการทุกคนที่ต้องคิดหาแนวทางในการพัฒนาคนเก่งของตนเอง

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (IDP) ให้คนเก่งเป็นผู้จัดทำ IDP ร่วมกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งหน่วยงาน HR เป็นหน่วยงานรวบรวม IDP เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาคนเก่ง ทุก ๆ 6 เดือน มีการวิเคราะห์ IDP เพื่อจัดหัวข้ออบรมให้ตรงกับคนเก่งมากที่สุด จากนั้นเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองเพื่อจัดทำ Talent Pool โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเก่งผ่านการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายงาน (Job Assignment) ทั้งในรูปแบบโครงการหรืองานเฉพาะเจาะจง การร่วมปฏิบัติงานทั้งกับผู้บังคับบัญชาของตนเองโดยตรงหรือกับผู้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ (Job Attachment) มีการวางแผนโยกย้ายหมุนเวียน (Job Rotation) และการจัดโครงการพัฒนาผู้นำ

บริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่งเป็นรายบุคคล (IDP) โดยให้คนเก่งเป็นผู้จัดทำ IDP ร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยใช้วิธีการในการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น Short Courses,

OJT, Stretch Assignment, Project Assignment, Short-Term Experience, Job Rotation, Job Enrichment, Job Enlargement และ Self Development เป็นต้น (บุญเกียรติ เมธิตศนี, 2548)

บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นโครงการพัฒนาคนเก่งอย่างเฉพาะเจาะจงชัดเจนและหลากหลายรูปแบบ โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินทักษะและความสามารถของคนเก่งเหล่านั้น เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย ให้อำนาจมอบโครงการสำคัญ การเข้าร่วมคณะทำงานต่าง ๆ การอบรมดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การโอนย้ายงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงการประเมินผลแล้ว พบว่าบริษัทยังขาดการประเมินผลความต้องการของคนเก่งที่ต้องการได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้ทักษะในระดับที่สูงขึ้นไปอีก รวมถึงในบางครั้งบริษัทไม่สามารถมอบหมายงานให้ตรงตามความเชี่ยวชาญหรือความถนัดของคนเก่งนั้นได้

จากระบบการพัฒนาคนเก่งของทั้ง 5 องค์กร จะเห็นว่าทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญกับคนเก่งในองค์กร พร้อมสนับสนุนคนเก่งเหล่านี้ได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานของตนอย่างต่อเนื่อง มีความเหมือนกันในแง่การพัฒนาโดยมีการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่งเป็นรายบุคคล (IDP) โดยให้คนเก่งเป็นผู้จัดทำ IDP ร่วมกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งคนเก่งแต่ละคนจะมี IDP ที่แตกต่างกัน มีวิธีการในการเรียนรู้และพัฒนาที่เป็นรูปแบบเฉพาะของตน โดยวิธีการที่ใช้ส่วนใหญ่จะเป็นการมอบหมายงานท้าทาย งานที่เป็นโครงการพิเศษ (Project Assignment) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Rotation) ให้คนเก่งได้เกิดการเรียนรู้จากการทำงานที่มีความท้าทายและจัดการแก้ปัญหาที่มีความยากและสลับซับซ้อน เช่น บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จะมอบหมายภารกิจโดยการแต่งตั้งให้คนเก่งบริหารหน่วยงานธุรกิจย่อยของบริษัท สำหรับบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จะเน้นการสร้างภาวะผู้นำของกลุ่มคนเก่ง โดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรที่มีชื่อเสียง เช่น คุณ ประชา จิรพรทิพ (Managing Director, BAFS (Thai) Limited) หรือ Dr. Steven J. Stein (CEO, Multi-Health Systems) มาให้ความรู้ด้านการบริหารและด้านภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ส่วนบริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) เน้นการให้ความรอบรู้ ทางด้านเทคนิคในทุกๆ ด้านของการประกันภัยโดยเฉพาะ

ในด้านวิธีการพัฒนาคนเก่ง ในหลายองค์กรที่ได้ทำการศึกษายังมีการพัฒนาคนเก่งในรูปแบบ Short-Term Experience ซึ่งเป็นรูปแบบที่เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ให้แก่คนเก่งในระยะเวลาสั้นๆ เช่น การติดตามผู้บริหารระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อให้คนเก่งได้ศึกษาพฤติกรรมและวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง ซึ่งการพัฒนาในรูปแบบนี้เป็นการพัฒนาโดยวิธีการ Job Shadowing (Dibble, S.1999) องค์กรที่นำระบบนี้มาใช้ ได้แก่ บริษัท ซิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) รวมถึงการนำการสอนงานและระบบพี่เลี้ยงซึ่งนับเป็นวิธีการพัฒนาคนเก่งอีกวิธีการหนึ่ง ที่มอบหมายให้ผู้มีประสบการณ์และเป็นที่ยอมรับ เป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำคนเก่ง เช่น บริษัท ซิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้นำวิธีการนี้มาใช้ ซึ่งคล้ายคลึงกับระบบ Buddy System ของบริษัท CISCO ที่เป็นการมอบหมายให้เพื่อนร่วมงานเป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำคนเก่งที่เป็นพนักงานใหม่ นอกจากนี้ การพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบ E-Learning เช่น กรณีของบริษัท CISCO ยังเป็นเครื่องมือที่ทันสมัยที่ช่วยให้คนเก่งได้พัฒนาตนเองให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลา สถานที่

4. การให้รางวัลคนเก่ง

บริษัท ซิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีการให้รางวัลสำหรับจูงใจคนเก่งทั้งในรูปแบบค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจอื่นๆ โดยให้สิ่งจูงใจระยะสั้นในรูปแบบตัวเงิน เช่น โบนัสหรือเงินพิเศษ ซึ่งพิจารณาตามผลการปฏิบัติงานโดยมอบให้ปีละ 1 ครั้ง สำหรับสิ่งจูงใจระยะยาวได้แก่ การให้สิทธิในการถือหุ้นของบริษัท สำหรับรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินจะอยู่รูปของสวัสดิการด้านสุขภาพ วันลาพักผ่อนพิเศษ พร้อมทั้งจัดให้มี Recognition Program เช่น บัตรรับประทานอาหาร บัตรส่วนลดต่าง ๆ

บริษัท CISCO มีการให้รางวัลสำหรับจูงใจคนเก่ง เป็นการจ่ายค่าตอบแทนแบบ Risk Pay มีความยืดหยุ่นสูงและเป็นไปตามผลการปฏิบัติงานของคนเก่งนั้นๆ มีการจ่ายโบนัสให้คนเก่งที่ผลการปฏิบัติงานที่ดีสำหรับกลยุทธ์ที่เด่นในการรักษาคนเก่งของ CISCO คือการให้สิทธิคนเก่งในการถือหุ้น

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการให้รางวัลสำหรับจูงใจคนเก่ง โดยดูจากผลการปฏิบัติงานที่ดี และจัดเข้าอยู่ในกลุ่ม Fast Track ซึ่งจะได้รับบำเหน็จประจำปีในอัตราสูงกว่าพนักงานทั่วไป

บริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีการให้รางวัลสำหรับจูงใจคนเก่งด้วยการจ่ายผลตอบแทนที่พิเศษกว่าพนักงานทั่วไป ไม่ว่าจะเป็น Merit Increase, Promotion Adjustment, Salary Adjustment และการจ่ายค่าตอบแทนแบบ Variable Pay โดยเป็นการจ่ายผลตอบแทนที่สูงกว่าองค์กรอื่นๆ ที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน และเสนอให้ผลตอบแทนพิเศษแก่คนเก่งตั้งแต่เริ่มต้นก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับคนเก่งสูงกว่าพนักงานโดยทั่วไป

จะเห็นว่าการให้รางวัลคนเก่งที่องค์กรโดยส่วนใหญ่นำมาใช้ คือ การให้ค่าตอบแทนแก่คนเก่งในอัตราที่สูงกว่าพนักงานทั่วไป มีการให้สิ่งจูงใจอื่นๆ เช่น โบนัสหรือเงินพิเศษประจำปีตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้คนเก่งรู้สึกถึงความแตกต่างและเหมาะสมกับความทุ่มเทในการสร้างผลงาน นอกจากนี้ยังมีกรให้สิ่งจูงใจในระยะยาว ได้แก่ การให้สิทธิในการถือหุ้นของบริษัท ซึ่งบริษัท CISCO ได้นำวิธีการนี้มาใช้ และได้พิสูจน์สมมติฐานในเรื่องการรักษาคนเก่งแล้วว่าได้ผลจริง รวมถึงการจัด Recognition Program โดยมอบวันลาพักผ่อนพิเศษ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้กับคนเก่งในรูปแบบและอัตราที่พิเศษกว่าพนักงานทั่วไป เป็นการให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของคนเก่งนอกเหนือจากการมอบสิ่งจูงใจในรูปแบบตัวเงิน

5. การรักษาคนเก่ง

บริษัท ซิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีการรักษาคนเก่งโดยจัดเป็นระบบที่สอดคล้องกันหมดส่งผลกระทบต่อการรักษาคนเก่งไว้กับบริษัท เช่น ให้สิทธิพนักงานถือหุ้นของบริษัท การส่งเสริมให้คนเก่งเติบโต ก้าวหน้าในหน้าที่การงานทั้งในสายงานบริหารและสายงานเชี่ยวชาญเฉพาะ อีกทั้งการคัดเลือกรูปแบบและวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งที่คำนึงถึงคุณสมบัติของผู้เรียน นับเป็นสิ่งหนึ่งที่นอกจากจะช่วยให้การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้วยังสร้างความพึงพอใจให้คนเก่งด้วย

บริษัท CISCO มีจุดเด่นในการรักษาคนเก่งด้วยการให้สิทธิพนักงานถือหุ้นเช่นเดียวกัน นอกจากนี้การ จัดให้มีโปรแกรม E-Learning ยังทำให้คนเก่งรู้สึกว่าบริษัทสนับสนุนและเปิดโอกาสให้คนเก่งได้พัฒนาศักยภาพ

และความสามารถตลอดเวลา โดยไม่จำกัดว่าคนเก่งอยู่ประเทศใด สาขาใด แสดงให้เห็นว่าบริษัทปฏิบัติต่อคนเก่งทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งการที่บริษัทจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าอยู่ น่าปฏิบัติงาน มีการชื่นชมเห็นความสำคัญต่อคนเก่ง เช่น มอบบัตรรับประทานอาหารแสดงความขอบคุณ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความรู้สึกรักและผูกพัน นอกจากนี้ บริษัท CISCO ยังมีโปรแกรมข้อตกลงร่วมกันระหว่างคนเก่งกับบริษัท โดยคนเก่งที่ถูกเลิกจ้างแต่พร้อมที่กลับมาทำงานร่วมกับบริษัท เมื่อธุรกิจของบริษัทกลับคืนสู่สภาพปกติ จะได้รับเงินเดือน 1 ใน 3 จากเงินเดือนที่ตนเองได้รับ (Kiger, J.P.2003)

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการรักษาคนเก่งที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อขึ้นบัญชีให้อยู่ใน Talent Pool ซึ่งมีโอกาสจะได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงต่อไปในอนาคตโดยไม่เฉพาะเจาะจงว่าจะเป็นงานในด้านที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันหรือไม่ ซึ่งเป็นการจูงใจพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกซึ่งอยู่ใน Talent Pool ในการที่จะพัฒนาตนเองให้อยู่ใน Talent Pool ต่อไป รวมทั้งพนักงานทั่วไปที่ยังไม่ได้รับการคัดเลือก ก็สามารถพัฒนาตนเองให้ได้รับการคัดเลือกด้วยเช่นกัน คนดีคนเก่งที่ได้รับการคัดเลือกจะรู้สึกถึงการยอมรับและมีคุณค่า เกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กร โอกาสจะสูญเสียคนเก่งที่มีค่าไปจึงลดน้อยลง

บริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีการรักษาคนเก่งด้วยการเน้นการดูแลคนเก่งเป็นพิเศษว่าพนักงานทั่วไป มีการจ่ายผลตอบแทนที่พิเศษกว่าพนักงานอื่น ไม่ว่าจะเป็น Merit Increase, Promotion Adjustment, Salary Adjustment และการจ่ายค่าตอบแทนแบบ Variable Pay การจ่ายผลตอบแทนที่สูงกว่าในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน เสนอให้ผลตอบแทนพิเศษแก่คนเก่งตั้งแต่เริ่มต้นก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานที่ท้าทายขึ้น การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเองเสมือนเป็นการทำงานในครอบครัวเดียวกัน

บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีการรักษาคนเก่ง ด้วยการเน้นให้คนเก่งได้รับการฝึกอบรมในเรื่องความรู้ด้านธุรกิจประกันภัยที่จำเป็น รวมทั้งการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเองเสมือนเป็นการทำงานในครอบครัวเดียวกัน แต่ไม่เน้นการเสนอค่าตอบแทนที่สูงแก่คนเก่ง

จะเห็นได้ว่าการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นั้น องค์กรต่างๆ ที่ได้มีการศึกษา มีวิธีการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในหลากหลายรูปแบบ ทั้งการจูงใจในรูปแบบของตัวเงิน เช่น ค่าตอบแทนที่สูงกว่าพนักงานทั่วไป เงินโบนัสพิเศษ และรูปแบบที่มีใช้ตัวเงิน เช่น การให้การยอมรับในผลงาน การให้โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีทั้งการจูงใจในระยะสั้น เช่น การให้ผลตอบแทนในอัตราพิเศษ และระยะยาว คือ การให้สิทธิพนักงานถือหุ้นของบริษัท มีทั้งการสร้างคามพึงพอใจในการทำงานโดยใช้ปัจจัยภายใน (Intrinsic Factors) คือ การเสริมคุณค่าให้กับตัวงาน เช่น ความหลากหลายและท้าทาย การรับผิดชอบความสำเร็จของงานทั้งหมดในลักษณะของโครงการ และปัจจัยภายนอก (Extrinsic Factors) คือ เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน รวมถึงมีการนำเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรชนิดอื่นมาใช้ควบคู่กันไปด้วย เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการคนเก่ง การมีโปรแกรมรักษาคนเก่งกรณีบริษัทประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ โดยคนเก่งที่ถูกเลิกจ้างสามารถกลับมาทำงานกับบริษัทได้ หลังจากบริษัทกลับคืนสู่สภาพปกติแล้ว เป็นต้น

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผิดพลาดหรือทำให้การบริหารจัดการคนเก่งไม่ประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาการนำการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในการพัฒนาองค์กรในองค์กรต่างๆที่ได้กล่าวไว้ พบว่ายังขาดข้อมูลในส่วนของปัจจัยที่เป็นปัญหา อุปสรรค รวมถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผิดพลาด หรือทำให้การบริหารจัดการคนเก่งไม่ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม สุชาติ โอทัยวิเทศ (สุชาติ, 2548) ได้กล่าวในการสัมมนา Thailand HR Knowledge Sharing Day ของ PMAT ไว้ถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและก่อให้เกิดความผิดพลาดในการบริหารจัดการคนเก่ง ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรไม่เข้ามามีส่วนร่วมหรือไม่ให้การสนับสนุนในการนำการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในองค์กรอย่างจริงจัง
2. การทำทุกอย่างให้จบภายในครั้งเดียวโดยไม่มีสานต่อ เนื่องจากการบริหารจัดการคนเก่งเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และจำเป็นต้องมีการทวนปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นระยะๆ เช่น กลยุทธ์ขององค์กร คุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรต้องการ ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
3. การนำการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาปฏิบัติร่วมหรือผสมกับการบริหารจัดการคนเก่งจนเกิดความสับสน เนื่องจากการบริหารจัดการคนเก่ง มีจุดเน้นคือการพัฒนาคนเก่งให้เป็นไปตามคุณลักษณะที่ได้กำหนดขึ้นอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยเป็นการมองผลลัพธ์ที่จะเกิดต่อองค์กรในอนาคต ต่างจากการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการวัดและบริหารผลงานโดยมองถึงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นหลัก
4. มีกระบวนการในการระบุคนเก่งและพัฒนาคนเก่งที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรไม่ได้คนเก่งที่แท้จริง หรือได้คนเก่งแต่ไม่สามารถพัฒนาคนเก่งให้มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่สูงขึ้นได้อย่างเต็มที่
5. การสื่อสารที่ไม่เพียงพอหรือไร้ประสิทธิภาพ ในการที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจถึงหลักการและเหตุผลของการนำการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ ทั้งต่อพนักงานทั่วไป และบุคลากรที่เป็นคนเก่งเอง ซึ่งการสื่อสารถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากโดยเฉพาะการนำการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในองค์กรแบบไทย
6. ขาดการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานที่ชัดเจน ขาดมุมมองหรือไม่ให้ความสำคัญในการจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญหรือรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต หรือไม่สามารถจัดหาตำแหน่งงานที่ทำทนายให้คนเก่งได้แสดงความสามารถตรงตามความเชี่ยวชาญหรือความถนัดได้

ความเห็นและข้อเสนอแนะในการนำการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในองค์กร

จากการศึกษาเปรียบเทียบขององค์กรต่าง ๆ ที่ได้มีการนำเอาระบบการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ ผมขอเสนอแนะมุมมองและข้อเสนอแนะในการนำเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรชนิดดังกล่าวไปปรับใช้ในองค์กร ดังนี้

1. การบริหารจัดการคนเก่งในแต่ละองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ แต่ละองค์กรจะต้องสร้างการบริหารจัดการคนเก่งในรูปแบบของตนเอง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีเหตุผลและที่มาในการนำการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ที่แตกต่างกัน ตลอดจนทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจก็แตกต่างกัน ทำให้คุณลักษณะของคนเก่งของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน หรือแม้แต่ภายในองค์กรเดียวกันเอง คุณลักษณะของคนเก่งของแต่ละตำแหน่งก็แตกต่างกัน รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันย่อมมีผลต่อการนำเรื่องนี้ไปปฏิบัติในแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันเช่นเดียวกัน
2. ในการกำหนดคุณลักษณะของคนเก่งซึ่งจะนำมาใช้ในการสร้างแบบจำลองในการพัฒนาคนเก่งนั้น จะต้องเป็นคุณลักษณะที่ตอบสนองการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้จริง นอกจากนี้กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการคนเก่งจะต้องเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การระบุคนเก่ง พัฒนาคนเก่ง ให้รางวัลคนเก่ง ไปจนถึงการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร
3. ในการนำการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ องค์กรไม่ควรปล่อยให้คุณลักษณะของคนเก่งที่กำหนดไว้อยู่นิ่งโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง ควรมีการทบทวนคุณลักษณะของคนเก่งเป็นระยะ อย่างน้อยทุกๆ 1-2 ปี เนื่องจากในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจมีการปรับเปลี่ยนเร็วมาก คนเก่งที่มีผลงานดีเมื่อปีที่ผ่านมา อาจจะไม่ใช้คนเก่งในปีนี้ก็ได้ หรือคุณลักษณะของคนเก่งที่ได้กำหนดขึ้นในปีนี้อาจไม่สามารถสนองตอบต่อกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคตได้อีกต่อไปก็เป็นได้ ดังนั้น คุณลักษณะที่ใช้สร้างแบบจำลองของคนเก่งจึงต้องมีลักษณะที่ปรับตัว (Dynamic) อยู่เสมอ และที่สำคัญคนเก่งจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนไป
4. การนำการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น มีความเห็นว่าการบริหารจัดการคนเก่งถือเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรเครื่องมือหนึ่ง เช่นเดียวกับ Balanced Scorecard, KPIs, Learning Organization, Knowledge Management หรือเครื่องมือชนิดอื่น ๆ ที่หากจะนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับจากพนักงานแล้ว องค์กรจะต้องมีการสร้างหรือส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการนำการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ เช่น ค่านิยมในการยอมรับผู้ที่มีความสามารถ การเคารพในผลงานของพนักงาน ค่านิยมการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ค่านิยมในเรื่องการยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นต้น รวมถึงการสร้างรูปแบบองค์กรให้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategy-Focused Organization) หรือเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นผลงาน (Performanced Organization) ก็ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อความสำเร็จของการนำการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้เช่นเดียวกัน
5. ในการนำการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในการพัฒนาองค์กรนั้น เปรียบเสมือนกับการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าของคนเก่ง ซึ่งเป็น Niche หรือกลุ่มเฉพาะในองค์กรซึ่งมีอยู่จำนวนน้อยแต่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจขององค์กรสูง อย่างไรก็ตาม องค์กรยังควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานทั่วไป ซึ่งถือว่าเป็น Mass และเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์กรด้วย เพื่อให้พนักงานตระหนักว่าองค์กรให้ความสำคัญ

กับคุณค่าของพนักงาน และพนักงานทั่วไปในส่วนนี้ยังสามารถที่จะก้าวขึ้นไปสู่การเป็นคนเก่งขององค์กรในอนาคตได้เช่นกัน นอกจากนี้ หากกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เหล่านี้ได้รับการพัฒนาความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่ ย่อมจะเป็นกำลังสำคัญขององค์กรอีกส่วนหนึ่งที่จะร่วมกับคนเก่งในการสนับสนุนการสร้างผลงานและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรได้สูงยิ่งขึ้นกว่าเดิมอีกด้วย

6. องค์กรจะต้องมีการสื่อสารในเรื่องนี้ต่อพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยชี้แจงถึงเหตุผลและความจำเป็นในการนำการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในการพัฒนาองค์กร หลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ชัดเจนที่ใช้ในการคัดเลือกคนเก่งที่อยู่ภายใน ผลกระทบต่างๆ ที่พนักงานจะได้รับ รวมถึงประโยชน์ที่องค์กร คนเก่ง และพนักงานจะได้รับ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการยอมรับและเกิดความร่วมมือที่ดีระหว่างกลุ่ม Talent และ Non - Talent และปฏิบัติงานร่วมกันในเชิงสนับสนุนในการร่วมกันสร้างผลงานให้กับองค์กร
7. ในการพัฒนาคนเก่ง องค์กรจะต้องไม่ลืมการพัฒนาคนเก่งในมิติด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้องค์กรได้บุคลากรที่เป็นคนเก่งที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพสูงที่พร้อมไปด้วยคุณธรรมและความดี

บทสรุป

การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรซึ่งมีแนวคิดหลักในการให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่มีส่วนสำคัญในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีและสร้างเสริมความก้าวหน้าให้แก่องค์กร ซึ่งมีอยู่จำนวนน้อยในองค์กร เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นเรื่องแต่ละองค์กรจะต้องออกแบบให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ไม่มีสูตรสำเร็จ (One-Size Could Not Fit All) เป็นกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (Sourcing) กลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยในการนำการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในการพัฒนาองค์กรแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก คือ การระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรมคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง และการรักษาคนเก่งไว้ให้อยู่กับองค์กร ซึ่งในการทำให้การบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง จะต้องมีการระบุคนเก่งและพัฒนาคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ มีการทำอย่างต่อเนื่อง และสื่อสารต่อพนักงานทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ยอมรับในเครื่องมือพัฒนาองค์กรชนิดนี้ และยอมรับในความสามารถของผู้ที่เป็น Talent ตลอดจนสามารถทำงานร่วมกับ Talent ในเชิงสนับสนุนเพื่อร่วมกันสร้างผลงานให้กับองค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรยังคงต้องจัดให้มีระบบในการพัฒนาผู้ที่เป็น Non-Talent ซึ่งเป็นพนักงานโดยส่วนใหญ่ เพื่อสามารถสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลร่วมกับ Talent และสามารถก้าวขึ้นสู่การเป็น Talent ในอนาคต นอกจากนี้ยังจะต้องมีการสร้างหรือส่งเสริมค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบริหารจัดการคนเก่ง ต้องมีการพัฒนาคนเก่งครบถ้วนทั้งความรู้ ชีตความสามารถ ศักยภาพ และคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้ได้ผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ คือเป็นทั้ง “คนเก่ง” และ “คนดี” ในอนาคต