การบริหารคนเก่ง: แนวคิดและหลักปฏิบัติ
TALENT MANAGEMENT

มุจลินทร์ ผลกล้า*

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ ซึ่งมีแนวคิดหลักในการให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่มีส่วนสำคัญในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีและสร้างเสริมความก้าวหน้าให้แก่องค์การ ซึ่งมีอยู่จำนวนน้อยในองค์การ เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นเรื่องที่แต่ละองค์การจะต้องออกแบบให้เหมาะสมกับองค์การของตนเอง ไม่มีสูตรสำเร็จ (One-size Could Not Fit All) เป็นกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการวิเคราะห์และวางแผนมีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (Sourcing) การกลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ : คนเก่ง,องค์กร,บริหารจัดการ

ABSTRACT

Talent Management (Talent Management) as a tool for development organizations. The main idea of the importance of the people who are important in creating a good performance and enhance the advancement of the organization. This is a small number of organizations. To prepare for change an advantage in the competition continued. And creating sustainable growth That is, each organization must be designed to suit their own organization. No formula (One-size Could Not Fit All) is the process of human resource management analysis and planning are consistent in finding the source (Sourcing) screening (Screening) Screening (Selection) adoption. (Deployment) development (development) and thus retained (Retention) of human resources with great potential and can work most effectively.

Keywords: Talent, organization, management.

*คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

บทนำ

องค์การต่างๆ ได้พยายามในการสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารงานหรือนำเครื่องมือต่างๆ ในการพัฒนาองค์การมาใช้ ซึ่งรูปแบบและเทคนิคการบริหารงาน ต่างก็ช่วยสร้างประโยชน์ให้แก่องค์การ ทั้งการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์การ สร้างความสามารถในการปรับตัวต่อสภาวการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและความอยู่รอดขององค์การในสภาวะวิกฤติด้านเศรษฐกิจ โดยที่ความสามารถขององค์การเป็นผลมาจากความสามารถของบุคคลในองค์การ ซึ่งส่งผลให้องค์การสามารถแข่งขันและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ในองค์การจะมีกลุ่มบุคลากรจำนวนหนึ่งที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่นทั่วไป ซึ่งกลุ่มบุคลากรเหล่านี้ถือได้ว่าเป็น Talent หรือคนเก่งขององค์การ ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานได้ในระดับดีมาก สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตัวเอง มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีผลการปฏิบัติงานในขั้นดีเลิศหรือดีเยี่ยม มีสมรรถนะ (Competency) และมีศักยภาพสูง ซึ่งมีจำนวนไม่มากนักในแต่ละองค์การ เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานทั้งองค์การ จึงเปรียบเสมือนทุน (Human Capital) ที่เป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานขององค์การสามารถสร้างผลงานนวัตกรรม หรือแนวความคิดใหม่ในการดำเนินงานให้แก่องค์การได้

อย่างไรก็ดีองค์การต่างๆ ยังคงต้องการให้คนเก่งเหล่านี้ให้อยู่ภายในองค์การเพื่อเสริมขีดความสามารถขององค์การ จึงส่งผลให้เกิดการแย่งชิงตัวคนเก่งระหว่างองค์การเกิดขึ้น หรือที่เรียกว่า War of Talent หากองค์การสูญเสียคนเก่งไป จะก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งบุคลากรที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงานและยังสูญเสียความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ติดอยู่กับบุคคลนั้น ด้วยเหตุนี้ทำให้องค์การต่างๆ เริ่มหันมาให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์อย่างคุ้มค่าจากคนเก่งที่มีอยู่อย่างจำกัด และสามารถรักษาคนเก่งเหล่านี้อยู่กับองค์การ รวมถึงสามารถดึงดูดคนเก่งจากภายนอกให้เข้ามาอยู่กับองค์การได้ การบริหารคนเก่ง (Talent Management) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการในเรื่องนี้

คนเก่งคือบุคคลเช่นไร

ความเก่ง (Talent) หมายถึง ความสามารถทางพุทธิปัญญา คือ ความรู้ความเข้าใจที่แจ่มแจ้งสามารถนำไปใช้ได้ วิเคราะห์เป็น สังเคราะห์ได้ ประเมินได้อย่างเข้าใจ และรู้แจ้งตามศักยภาพ มีทักษะปฏิบัติ คือ มีความรู้แจ้งแล้วยังมีความชำนาญปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ทั้งที่เป็นทั้งทักษะฝีมือและทักษะทางปัญญา (Cambridge University Press, 2003 อ้างใน ฐิตติพร ชมพูคำ, 2547 : 1-16) คนเก่ง (Talent) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถพิเศษ เป็นบุคคลที่มีผลการทำงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น ซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การโดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะของธุรกิจ นโยบาย วัฒนธรรมองค์การและกลยุทธ์ขององค์การว่า ต้องการเดินทางไปในทิศทางใด ซึ่งโดยทั่วไปคนเก่งหรือบุคลากรที่มีศักยภาพนั้น คือ บุคคลที่มีความสามารถและมี

คุณสมบัติที่จะนำตนเองไปสู่บทบาทมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น สามารถจัดการหรือแก้ปัญหา รวมทั้งเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ และที่สำคัญต้องสามารถทำงานร่วมกันผู้อื่นได้ (ฐิตติพร ชมพูคำ, 2547 : 1-16)

ลักษณะทั่วไปของคนเก่ง หรือมีศักยภาพสูง คือ

1. มีความสามารถ และมีคุณสมบัติในการนำตัวเองไปสู่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
2. สามารถแก้ปัญหาได้ดี วางแผนป้องกันปัญหาได้
3. เรียนรู้ได้รวดเร็ว
4. มีความกระตือรือร้น
5. มีความคิดสร้างสรรค์
6. มีความเป็นผู้นำ
7. มีวิสัยทัศน์
8. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทั้งภายในได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวสรุปโดยรวมได้ว่า คนเก่ง (Talent) หมายถึง บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานและมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Performance and High Potential) ซึ่งถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายและยั่งยืนต่อไปในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วเช่นนี้ ดังนั้น องค์การจึงควรมีเครื่องมือในการบริหาร Talent ให้เขาสามารถทำงานให้กับองค์การได้อย่างเต็มที่และอยู่ในองค์การอย่างมีความสุข

คนเก่ง : รักษาไว้ ได้ประโยชน์

ในการนำเอาหลักการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การจะก่อนให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

ความสำคัญระดับองค์การ

1. เป็นการใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. เพิ่มโอกาสในการอยู่รอดขององค์การและก่อให้เกิดการแข่งขันในระยะยาวได้
3. วัฒนธรรมและค่านิยมองค์การได้รับการสืบทอดจากผู้นำไปยังผู้บริหารในระดับรองลงมา

ความสำคัญระดับองค์กร

1. สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งจะเป็นกำลังหลักของหน่วยงานในระยะยาวต่อไป
2. หน่วยงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยทีมงานที่มีความสามารถ
3. ลดอัตราเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะบ้าน เนื่องจากมีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

4. ลดการสูญเสียเวลาและโอกาสจากการที่พนักงานใหม่ต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ

ความสำคัญระดับพนักงาน

1. เกิดความพอใจในการทำงาน เนื่องจากตระหนักถึงคุณค่าและการดูแลเอาใจใส่จากองค์การและผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
2. พนักงานทราบถึงความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองอย่างชัดเจน
3. พนักงานเรียนรู้ที่จะบริหารตนเองให้ประสบความสำเร็จในชีวิต ภายใต้การสนับสนุนขององค์การ ผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยง รวมถึงทีมงาน
4. พนักงานได้รับโอกาสและภารกิจที่ท้าทายความสามารถมากขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนศักยภาพและความก้าวหน้าในอาชีพระยะยาว

ระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System)

การบริหารจัดการคนเก่งจึงเป็นการแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่มีส่วนสำคัญในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การและสร้างเสริมความก้าวหน้าให้แก่องค์การ เพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System) แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548 : 19)

1. การระบุคนเก่ง (Identification Talent)

การระบุว่าใครคือคนเก่งขององค์การนั้นเป็นจุดเริ่มต้นของระบบการบริหารคนเก่ง โดยเมื่อองค์การทราบว่าใครบ้างคือคนเก่งในองค์การแล้ว จะช่วยให้การบริหารจัดการกลุ่มคนเก่งเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่องค์การต้องการ ในการระบุว่าใครคือคนเก่งขององค์การนั้นจะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ว่า องค์การกำลังค้นหาพนักงานที่มีคุณลักษณะอย่างไร หรือองค์การต้องการคนเก่งแบบใดเพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะและองค์ประกอบของคนเก่งที่องค์การต้องการควรจะมี การระบุคนว่าใครคือคนเก่งในองค์การนั้นจะต้องเริ่มต้นโดยการระบุว่าใครเป็นผู้สร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในงานที่สำคัญ ของหน่วยงานหรือองค์การ จากนั้นองค์การจะต้องวางนโยบายเพื่อรักษาให้คนเหล่านี้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด และวางนโยบายเพื่อให้คนเหล่านี้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีให้แก่องค์การอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนการระบุคนเก่งขององค์การ

การจะระบุว่าใครคือคนเก่งขององค์การนั้นจะต้องมีการประเมินพนักงานที่มีอยู่ในองค์การว่าใครบ้างที่เป็นคนเก่งที่องค์การต้องการรักษาไว้มากที่สุด ในการระบุคนเก่งขององค์การต้องเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การว่า เป้าหมายสูงสุดขององค์การคืออะไร จากนั้นต้องแปลงเป้าหมายขององค์การมาสู่เป้าหมายของส่วนงานแต่ละส่วนงาน ไม่ว่าจะเป็นส่วนงานด้านสายการผลิต ด้านจัดซื้อ ด้านการตลาด ฯลฯ การแปลงเป้าหมายขององค์การลงมาสู่เป้าหมายของส่วนงานนั้นจะช่วยให้เป้าหมายของส่วนงานสอดคล้องและสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของ

องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเมื่อสามารถกำหนดและระบุได้อย่างชัดเจนว่าเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของส่วนงานคืออะไร จะทำให้สามารถกำหนดและระบุถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งตามที่แต่ละส่วนงานและองค์การต้องการ ซึ่งจะช่วยให้คุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่กำหนดขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของส่วนงานและองค์การ คุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งทั้งทางด้านขีดความสามารถ ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นตามวิธีการนี้ จะช่วยให้องค์การได้คนเก่งที่ตรงตามความต้องการและสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนงานและองค์การ นอกจากการกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์การต้องการแล้ว องค์การควรกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์การไม่ต้องการให้คนเก่งมีด้วย เนื่องจากคุณสมบัติและคุณลักษณะบางประการนั้นคนเก่งไม่ควรจะมี เนื่องจากอาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ ภายหลังจากการกำหนดถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งทั้งด้านบวกและด้านลบแล้วจากนั้นจึงเป็นขั้นตอนของการค้นหาพนักงานในแต่ละส่วนงานภายในองค์การว่าใครบ้างที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะตรงตามที่กำหนดไว้ โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้ระบุออกมาว่ามีพนักงานคนใดบ้างที่มีคุณสมบัติดังกล่าวหรือพนักงานที่มีอยู่ในองค์การนั้นมีคุณสมบัติและคุณลักษณะตรงตามที่องค์การต้องการในข้อใดบ้างและยังขาดคุณสมบัติและคุณลักษณะในข้อใดบ้าง ผลที่ได้จากการประเมินนี้จะทำให้ทราบว่า พนักงานคนใดมีคุณสมบัติและคุณลักษณะตรงตามที่องค์การต้องการมากที่สุดและพนักงานคนใดยังขาดคุณสมบัติและคุณลักษณะบางส่วน ซึ่งข้อมูลที่ได้นอกจากจะช่วยให้ทราบว่าใครคือคนเก่งขององค์การบ้างแล้วยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงานในองค์การให้มีคุณสมบัติและคุณลักษณะตรงตามที่องค์การต้องการด้วย

2. การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง (Training and Development Talents)

การประเมินขีดความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน รวมถึงศักยภาพของพนักงานในองค์การนอกจากจะทำให้ทราบว่าใครบ้างคือคนเก่งที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์การต้องการ และมีความสามารถที่จะช่วยสร้างคุณค่าให้แก่องค์การได้แล้ว ยังทำให้ทราบว่าคนเก่งแต่ละคนนั้นยังขาดความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานด้านใดบ้าง ซึ่งตรงจุดนี้เองเป็นจุดสำคัญและเป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องเติมเต็มช่องว่างของขีดความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานของคนเก่งที่ขาดหายไปให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนตามที่องค์การตั้งความหวังไว้ คนเก่งขององค์การใช่ว่าจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานที่เต็มเปี่ยมครบถ้วนไปทุกด้าน แต่คนเก่งเหล่านี้ยังต้องการการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและหลากหลายขึ้น เพื่อช่วยให้คนเก่งเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายรูปแบบมากขึ้น เปรียบเสมือนการเรียนรู้ของคนเราที่จะต้องมีอยู่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คนเก่งเหล่านี้สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดผลประกอบการที่ดีขององค์การและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ขั้นตอนการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง

กระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การประเมินทักษะ (Assess) เป็นการรวบรวม Feedback จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

2) การวิเคราะห์ (Analyze) เป็นการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ ประเมินข้อมูล และกำหนดผลกระทบที่องค์การได้รับจากการพัฒนาทักษะ พิจารณาความสนใจของพนักงาน โอกาสในการใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน เลือกทักษะสองหรือสามทักษะ มาวางแผนในการพัฒนา

3) การวางแผน (Plan) เป็นการอธิบายทักษะที่เลือกออกมาในรูปของพฤติกรรม และอธิบายว่า พนักงานจะสามารถทำอะไรได้บ้างภายหลังจากการได้รับการพัฒนาทักษะ รวมถึงการออกแบบกิจกรรมที่จะใช้เพื่อการพัฒนาทักษะ และกำหนดว่าต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างในแต่ละกิจกรรม ทั้งในเรื่องของงบประมาณ เวลา และผู้สอน รวมถึงการกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนา

4) การดำเนินการ (Act) เป็นการนำแผนงานที่ได้กำหนดไว้ในขั้นต้นมาดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนา

5) การประเมินความก้าวหน้า (Evaluate Progress) เป็นการประเมินผล และการให้ผลสะท้อนกลับแก่พนักงาน

6) การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (Compensation and Rewarding Talent)

การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่พนักงานรวมถึงคนเก่งขององค์การนั้น เป็นบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญขององค์การในการตอบแทนพนักงานและคนเก่งที่สร้างผลงานและคุณค่าให้แก่องค์การคนเก่งขององค์การคือ คนที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการสร้างคุณค่าและผลงานให้กับองค์การได้ในระดับสูงกว่าพนักงานทั่วไป ดังนั้น การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่คนเก่ง จึงควรได้รับการออกแบบที่มีความแตกต่างและมีความยุติธรรมสำหรับกลุ่มคนเก่งซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญ และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์การได้มากกว่าพนักงานทั่วไป หากองค์การสามารถจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่คนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสม ยุติธรรม และได้รับการยอมรับจากกลุ่มคนเก่งในองค์การแล้ว จะช่วยให้องค์การสามารถจูงใจและสร้างความพึงพอใจให้กับคนเก่ง รวมถึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การได้เป็นอย่างดี

3. การรักษาคนเก่ง (Retention Talent)

การรักษาคนเก่งที่มีอยู่ในองค์การให้อยู่กับองค์การนานที่สุดเท่าที่องค์การต้องการ การให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์การนั้น นับว่าเป็นงานที่มีความท้าทายและยากกว่าการรักษาพนักงานทั่วไปไว้กับองค์การ เนื่องจากคนเก่งตามที่องค์การกำหนดไว้นั้นคือ บุคคลที่มีความสามารถ และมีศักยภาพโดดเด่น และเหมาะสมกับลักษณะและความต้องการขององค์การ ทั้งยังเป็นผู้ที่จะช่วยให้องค์การเจริญเติบโตก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ คนเก่งเหล่านี้ล้วนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ทำให้องค์การหลายองค์การต่างต้องการคนเก่งเหล่านี้เข้าไปอยู่ในองค์การของตน จึงเกิดปัญหาการแย่งชิงตัวคนเก่งระหว่างองค์การเกิดขึ้นและหลายองค์การกำลังประสบปัญหาดังกล่าวอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสิ่งนี้ได้แสดงให้เห็นว่าคนเก่งเหล่านี้

ล้วนมีทางเลือกและโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในการทำงานมากกว่าพนักงานทั่วไป คนเก่งจึงมักจะเปลี่ยนงานง่ายและย้ายที่ทำงานบ่อย เนื่องจากมีโอกาสในการเลือกที่ทำงานและงานที่เหมาะสมต่อความต้องการของตนเอง การรักษาให้คนเก่งเหล่านี้อยู่กับองค์การจึงนับว่าเป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญต่อองค์การ ซึ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการคนเก่ง ไม่ว่าจะเป็นการดึงดูด ค้นหา พัฒนา และรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การนั้นถือเป็นหน้าที่สำคัญของทุกฝ่ายงานที่จะต้องร่วมมือกัน เพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญในการจะรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การก็คือ ต้องเข้าใจว่าอะไรเป็นสิ่งจูงใจคนเก่งเหล่านั้น

หลักสังคหวัตถุธรรมกับการธำรงรักษาคนเก่ง

มนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกันและมีการพึ่งพาอาศัยกัน และการมาอยู่รวมกันในสังคมของคนส่วนมากก็มักจะนำไปสู่ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน อันนำไปสู่ความขัดแย้งในเวลาต่อมาจึงจำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ หรือหลักยึดเพื่อให้คนในสังคมยึดถือและปฏิบัติเพื่อให้เกิดความถูกต้องเป็นธรรม และนำความเจริญมาสู่สังคม หลักสังคหวัตถุ 4 ถือว่าเป็นหลักธรรมอย่างหนึ่งที่ช่วยประสานชนหมู่มากให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและคนเก่งก็เป็นหนึ่งในคนในองค์กรจำนวนมากเหล่านั้นที่เราจำเป็นต้องเก็บรักษาไว้ให้อยู่กับองค์กรเราให้นานที่สุด ซึ่งในพระไตรปิฎกได้กล่าวถึงสังคหวัตถุ 4 (องฺ.จตุกฺ ก.(ไทย) 21/32/50-51) ไว้ว่า ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวหรือธำรงรักษาไว้ในองค์กร 4 ประการ คือ (พระภาวนาวิสุทธิคุณ, 2555 : ออนไลน์)

1. ทาน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาการให้ทานจะช่วยให้ผูกคนอื่น ไว้ได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ ทโท คนฺถติมิตฺตานิ ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรไว้ได้” จำแนกทานได้ 3 วิธี คือ

ก. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจในยามที่เขาตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า “เพื่อนแท้ คือเพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก” การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนจัดเข้าในอามิสทาน

ข. วิทยาทาน คือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้องรวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน

ค. อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือ ได้มิตรภาพกลับคืนมา และมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่งมีภาษิตจีนที่ว่า “มีมิตร 500 คน นับว่ายังน้อยเกินไป มีศัตรู 1 คน นับว่ามากเกินไป อับราฮัม ลินคอล์น กล่าวว่า “วิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุด คือ เปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร” เราจะทำอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อเรารู้จักให้อภัย

2. ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาถ้อยคำซึ่งเป็นที่รักเป็นที่จับใจแก่กันและกัน อันเป็นถ้อยคำสุภาพ เพราะวาจาที่พูดออกไปนั้น ถ้าเป็นวาจาที่ไม่สุภาพไม่เป็นที่รักที่พอใจ ก็เป็นวาจาที่อาจ เสียดแทงน้ำใจของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเสียใจ เจ็บใจ ไม่สบายใจ เพราะฉะนั้นจึงสมควรที่ทุกคน

จะต้องมี สติควบคุมใจ ควบคุมวาจา ที่จะพูดออกไปให้เป็นวาจาที่สุภาพ ที่เหมาะสม แม้ว่าในบางคราวต้อง ทำงานเหน็ดเหนื่อยก็ตาม สิ่งที่จะเป็นเครื่องในการควบคุมการพูดของเราให้ไพเราะก็คือสตินั้นเอง ดังนั้นการพูดหรือการแสดงออกทุกครั้งต้องมีสติอยู่เสมอ

3. อัตถจริยา การประพฤติสิ่งที่ดีเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น หมายความว่า ความเป็นผู้มีน้ำใจ ไม่นิ่งดูดาย รู้จักสงเคราะห์และช่วยเหลือกิจการของผู้อื่นให้สำเร็จ รู้จักช่วยกระทำกิจอันเป็นประโยชน์บุคคลอื่นหรือแก่สังคมส่วนรวม ตามความเหมาะสมแก่ฐานะและโอกาส ไม่เป็นคนแล้งน้ำใจช่วยใครไม่เป็น คือไม่เป็นคนเห็นแก่ตัวจัด ยามที่ผู้อื่นหรือสังคมประสบความทุกข์เดือดร้อน

4. สมานัตตตา คือความเป็นผู้มีตนเสมอ ไม่ถือตัว ก็คือ ความประพฤติปฏิบัติดีต่อ ผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เมื่อมีชีวิตที่เจริญก้าวหน้า หรือได้ดิบได้ดีขึ้นไป ก็ไม่ถือตัวหรือทำตัวเย่อหยิ่งกับญาติพี่น้องหรือมิตรสหายเดิม ที่เคยคบค้าหรือปฏิบัติดีต่อกัน เคยเคารพนับถือกันมาอย่างไร ก็คงประพฤติปฏิบัติดีต่อกัน เคารพนับถือกันอยู่อย่างนั้น ความเป็นผู้มีตนเสมอนี้เป็นคุณเครื่องยึด เหนี่ยวจิตใจผู้อื่นไว้เป็นมิตรไมตรีที่ดีต่อกันได้เป็นอย่างดี

จากหลักสังคหธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อการธำรงรักษาคนเก่งนั้นสรุปให้เข้าใจง่ายได้ดังนี้

หลักสังคหธรรม	แนวทางในการบริหารคนเก่ง
1. ทาน	อามิสทาน : การจ้างงานด้วยค่าจ้างที่สอดคล้องกับความสามารถ รวมทั้งโบนัส และสวัสดิ์การที่เป็นความจำเป็นพื้นฐานในการครองชีพ วิทยาทาน : ให้การฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญและชำนาญการในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ อภัยทาน : เมื่อเกิดความขัดแย้งทางความคิดจนเกิดการรกระทบกระทั่งทางกายหรือวาจา ถ้าให้อภัยต่อกันได้ก็ควรทำ
2. ปิยวาจา	ละเว้นการพูดเท็จ ละคำส่อเสียด ละคำหยาบ ละคำเพ้อเจ้อ ควรพูดจาภาษาดอกไม้ ให้เกียรติแก่กันและกัน
3. อัตถจริยา	การให้ความช่วยเหลือที่นอกเหนือจากปัจจัย 4 เพื่อเป็นการแสดงน้ำใจและความโอบอ้อมอารีต่อกัน
4. สมานัตตตา	การให้ในสิ่งที่นอกเหนือจากปัจจัย 4 แก่คนเก่ง ได้แก่ การยกย่องเชิดชูเกียรติ โล่ประกาศเกียรติคุณ รางวัลดีเด่น เป็นต้น

บทสรุป

การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การซึ่งมีแนวคิดหลักในการให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่มีส่วนสำคัญในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีและสร้างเสริมความก้าวหน้าให้แก่องค์การ ซึ่งมีอยู่จำนวนน้อยในองค์การ เพื่อเตรียมพร้อมรับการ

เปลี่ยนแปลง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นเรื่องที่แต่ละองค์การจะต้องออกแบบให้เหมาะสมกับองค์การของตนเอง ไม่มีสูตรสำเร็จ (One-size Could Not Fit All) เป็นกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการวิเคราะห์และวางแผนมีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (Sourcing) การกลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการนำการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในการพัฒนาองค์การ ซึ่งในการทำให้การบริหารจัดการคนเก่งในองค์การประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารสูงสุดขององค์การต้องมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง จะต้องมีวิธีการระบุคนเก่งและพัฒนาคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ มีการทำอย่างต่อเนื่อง และสื่อสารต่อพนักงานทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ยอมรับในเครื่องมือพัฒนาองค์การชนิดนี้ และยอมรับในเครื่องมือพัฒนาองค์การชนิดนี้และยอมรับในความสามารถของผู้ที่เป็น Talent ตลอดจนสามารถทำงานร่วมกับ Talent ในเชิงสนับสนุนเพื่อร่วมกันสร้างผลงานให้กับองค์การ อย่าไรก็ดี องค์การยังคงต้องจัดให้มีระบบในการพัฒนาผู้ที่เป็น Non-Talent ซึ่งเป็นพนักงานโดยส่วนใหญ่ เพื่อสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลร่วมกับ Talent และสามารถก้าวขึ้นสู่การเป็น Talent ในอนาคต นอกจากนี้องค์การจะต้องมีการสร้างหรือส่งเสริมค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการบริหารจัดการคนเก่ง ต้องมีการพัฒนาคนเก่งครบถ้วนทั้งความรู้ ขีดความสามารถ ศักยภาพและคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้ได้ผู้นำองค์การที่มีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ คือ เป็นทั้ง “คนเก่ง” และ “คนดี” ในอนาคต

บรรณานุกรม

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๓๙. **พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระภาวนาวิสุทธิคุณ. หลักสังคหวัตถุ 4. ออนไลน์. แหล่งที่มา : http:/www.dhammakaya.org /dhamma/lecture/lecture51.php. 25 มกราคม 2555.

ฐิติพร ชมภูคำ. 2548. **การบริหารเพื่อจัดการความรู้.** จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 103. มกราคม-มีนาคม 2547.

วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. 2548. **การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ.** โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.