

# การจัดการคนเก่ง: ความท้าทายขององค์กรสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน Talent Management: Corporate Challenge for Competitive Advantage

สรสวรรค์ เรืองกัลปวงศ์,<sup>1</sup> อรรณพ เรืองกัลปวงศ์<sup>1</sup>

Sarawan Ruangkalapawongse,<sup>1</sup> Annop Ruangkalapawongse<sup>1</sup>

Received: 8 September 2024

Revised: 19 November 2024

Accepted: 4 December 2024

## บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งนำเสนอเนื้อหาความสำคัญของการจัดการคนเก่งซึ่งถือเป็นบุคลากรขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเองอย่างผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความสามารถในการมองเห็นถึงอนาคตก่อนผู้อื่น สามารถสร้างผลงานได้อย่างสมบูรณ์แบบ เป็นบุคคลที่อยากเรียนรู้ อยากพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งจะแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ที่สำคัญต้องการเติบโตในหน้าที่การงาน มีแรงขับที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังแตกต่างจากบุคคลทั่วไป องค์กรจึงต้องมีวิธีในการจัดการคนเก่งสร้างพันธมิตรที่เข้มแข็งไปพร้อมกันด้วยพลังแตกต่างจากบุคคลทั่วไป องค์กรจึงต้องมีวิธีในการจัดการคนเก่งสร้างพันธมิตรที่ดี ระบบการบริหารจัดการงานที่แตกต่างจากปกติทั่วไป กำหนดรางวัล ค่าตอบแทนที่พึงพอใจและสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานคนเก่งมองเห็นถึงโอกาสในการพัฒนาสายอาชีพ เตรียมความพร้อมในการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาพนักงานคนเก่งให้อยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน นอกจากนี้การจัดการที่ดีส่งผลให้คนเก่งสามารถสร้างองค์กรให้มีความแตกต่างเหนือคู่แข่งแข่งขัน มีความได้เปรียบในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

**คำสำคัญ:** การจัดการคนเก่ง, ความท้าทาย, ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

## Abstract

This research aims to present the importance of talent management, which is considered high-performing organizational personnel. Able to solve problems on their own, like an emotionally intelligent person can see the future before others. Able to create works perfectly. A person who wants to learn and develop themselves. Ready to seek new opportunities that are important for career growth. There is a drive that is full of energy, different from ordinary people. Organizations must have a way to manage talent, create psychological bonds for personnel to be aware of being the dream organization of many people. Organizations must create a good evaluation

<sup>1</sup> รองศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต E-mail: aruangk@hotmail.com

<sup>1</sup> Associate Professor Faculty of Management Sciences, Suan Dusit University E-mail: aruangk@hotmail.com

system. A job management system that is different from the usual set of rewards, satisfying compensation and can incentivize talented employees to see opportunities for career development and prepare to be successors. This is to maintain the talented staff to stay with the organization as long as possible. In addition, good management results in talented people creating an organization that is different from competitors. It has the advantage of accessing resources and can adjust quickly to keep up with ever-changing situations.

**Keywords:** Talent Management, Corporate Challenge, Competitive Advantage

## บทนำ

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวหน้าไปไกลทำให้ผู้คนบนโลกสามารถส่งข้อมูล รั้วข่าวสารต่าง ๆ จากทั่วทุกมุมโลกได้อย่างมากมายหลากหลายเรื่องราวแบบรวดเร็วภายในระยะเวลาอันสั้น โลกยุคใหม่ที่ไร้พรมแดนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตทำให้ทุกคนสามารถติดต่อเชื่อมโยงกันเองได้โดยง่ายยิ่งขึ้นทุกอย่างที่เกิดขึ้นบนโลกจะหมุนเปลี่ยนไปเร็วมากขึ้นกว่าเดิม ผลพวงจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวล้ำส่งผลต่อภาครัฐ และภาคเอกชนเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการสร้างประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมเกิดการเคลื่อนย้ายเงินทุนเพื่อสร้างโอกาสการลงทุนใหม่ มีการพัฒนาช่องทางการตลาด และรูปแบบการค้าขายแนวใหม่เกิดขึ้นอย่างมากมาย การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ระบบเศรษฐกิจมีการขยายตัวในทั่วทุกมุมโลก เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจในหลายภาคส่วนอย่างไรก็ตามในแง่การบริหารจัดการทางธุรกิจมีความจำเป็นที่ต้องทำการปรับเปลี่ยนรับมือให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยธุรกิจต้องเสริมสมรรถนะบุคลากรในองค์กร เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้มีศักยภาพที่แตกต่างสามารถแข่งขันเหนือกว่าคู่ค้าร่วมในธุรกิจ เป็นความคาดหวังที่จะให้บุคลากรทุกคนเรียนรู้ที่จะ

ปรับตัวให้ทันกับบริบทของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

ประเด็นที่น่าสนใจในการที่ธุรกิจจะสามารถสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันได้ ธุรกิจต้องหันมามอง และสนับสนุนบุคลากรภายในองค์กรอย่างจริงจัง เร่งเสริมศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะที่มีความได้เปรียบสามารถแข่งขันกันทางธุรกิจได้ การผลักดันบุคลากรเพื่อการขับเคลื่อนในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้นั้นอาจไม่สามารถกระทำให้เกิดขึ้นได้กับทุกคนพร้อม ๆ กันในองค์กร เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนมากแต่ทุกคนมีสมรรถนะที่ไม่เท่ากัน มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญหลากหลายแตกต่างกันไป การที่จะทำการพัฒนาเสริมศักยภาพให้ได้เท่ากันอาจทำได้ยากมาก บุคลากรที่มีความพร้อมรู้จักที่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่ามีแนวโน้มที่จะสามารถพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นได้ดีกว่า เป็นคนเก่ง (Talent) ที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ของกระแสสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรจึงควรให้การส่งเสริมพัฒนาคนกลุ่มนี้ในลำดับแรกก่อน โดยมุ่งพัฒนาบุคลากรที่สามารถเข้าใจงานได้เร็ว เห็นฝีมือการทำงานที่ผ่านมาในเชิงประจักษ์ มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม (High Performance) มีทักษะความเชี่ยวชาญในงาน และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Potential) นอกจากนี้ประเด็นที่ได้กล่าวไปแล้วในการที่ธุรกิจต้องเตรียมความพร้อมในการสร้างศักยภาพ

บุคลากรภายในองค์กร องค์กรจำเป็นต้องทำการศึกษาศาภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากพฤติกรรมของผู้คนในการดำเนินชีวิตได้เปลี่ยนไปตามความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี ซึ่งได้ทำการผสมผสานกันอย่างลงตัวเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของคนหนุ่มสาวรุ่นใหม่ ด้วยการสร้างแพลตฟอร์มขึ้นมารองรับผู้บริโภคที่มีความต้องการในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ และความต้องการในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างรวดเร็ว โดยโลกในยุคปัจจุบันธุรกิจที่กำลังประกอบกิจการอยู่อาจต้องเผชิญกับความท้าทายครั้งใหม่ ทำให้ธุรกิจยากที่จะไปต่อได้ หลายธุรกิจอาจไม่สามารถรอดพ้นจนต้องเลิกกิจการไป เนื่องจากธุรกิจไม่สามารถที่จะคาดการณ์สิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นใหม่ได้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ธุรกิจจึงไม่สามารถรับมือและไม่มีความพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ธุรกิจรายใหม่ ๆ ที่กำลังทยอยเกิดขึ้นมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้งานร่วมกับระบบการทำงานในแบบเดิม ธุรกิจเหล่านี้กำลังเข้ามาแทนที่ธุรกิจเดิมทั้งที่เป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ และผู้ประกอบการทั่วไป ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลนี้ทำให้ธุรกิจที่เคยเกิดขึ้นอยู่เดิมจะถูกทดแทนเปลี่ยนแปลงไปด้วยธุรกิจรายใหม่ (Digital Disruption)

แม้ว่าผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีทุนจำนวนมาก มีสภาพคล่องสูงในการประกอบการอาจดำเนินงานทางธุรกิจในยุคนี้ได้ไม่ต่างเหมือนในอดีตอีกต่อไป ความสำเร็จของธุรกิจที่เกิดขึ้นในอดีตจากวิธีการประกอบการแบบเดิมอาจไม่สามารถตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการปรับเปลี่ยนแบบไม่เหมือนเดิมอีกแล้ว โดยการทำธุรกรรมเกือบแทบทุกอย่างสามารถสั่งการได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลา และลดค่าใช้จ่ายลงได้มาก เพียงปลายนิ้วสัมผัสจากการที่หลากหลายธุรกิจสร้างแอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟน สร้างระบบปฏิบัติการที่ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาตัวกลางอีกต่อไป

ผู้บริโภคจึงสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง การลดตัวกลางลงจึงช่วยทำให้เกิดการพัฒนาตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่ายให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรในองค์กร เนื่องจากแพลตฟอร์มที่สร้างขึ้นสามารถส่งมอบความสุข ความต้องการในการบริโภคได้ทุกรูปแบบ เป็นการช่วยผู้ประกอบการรายใหม่ที่เพิ่งเริ่มต้นทำธุรกิจให้สามารถควบคุม กำกับดูแลธุรกิจได้ด้วยตัวเอง การมีพนักงานปฏิบัติงานเพียงเล็กน้อยก็สามารถประกอบกิจการได้สำเร็จโดยไม่ยากนัก จึงเห็นได้ว่าบุคลากรภายในองค์กรโดยเฉพาะบุคลากรคนเก่งที่มีศักยภาพโดดเด่นจะมีส่วนสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนองค์กรบนความท้าทายยุคใหม่ที่ต้องเผชิญ

สิ่งที่ธุรกิจพึงต้องตระหนักและเร่งจัดการเป็นเรื่องของการดึงบุคลากรที่เป็นคนเก่งเป็นหัวกะทิขององค์กรมาช่วยขับเคลื่อนธุรกิจ เพราะกระแสการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นครั้งนี้ย่อมมีผลกระทบต่อผู้ประกอบการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ธุรกิจต้องเรียนรู้ให้เร็ว บุคลากรทุกคนต้องร่วมกันถอดบทเรียนความผิดพลาดในอดีต บุคลากรคนเก่งซึ่งเป็นตัวผลักดันองค์กรต้องร่วมคิดให้ออกกว่าจะปรับเปลี่ยนองค์กรไปได้อย่างไร ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้เป็นแพลตฟอร์ม เป็นที่ปรึกษาให้กับลูกค้าได้หลากหลายมากกว่าที่เคยเป็นมา ต้องเป็นให้ได้มากกว่าเพียงแค่ต้องการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และส่งมอบการบริการตามปกติเท่านั้น ต้องสร้างบุคลากรคนเก่งให้มีความพร้อมในการเป็นผู้รับฟังที่ดี เข้าใจปัญหา เข้าใจความต้องการของลูกค้า ร่วมที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการเข้าไปแก้ไขปัญหา เป็นเสมือนหุ้นส่วนทางธุรกิจที่พร้อมจะวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น เสนอทางออกที่ดีหาคำตอบที่เหมาะสม สนับสนุนธุรกรรมทางธุรกิจของลูกค้าตลอดกระบวนการในการประกอบการตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ

(ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2565)

แต่ในความเป็นจริงแล้วบุคลากรที่เป็นคนเก่งมีพรสวรรค์ องค์การมักค้นหาและดึงคนจากภายในองค์กรตามลักษณะดังกล่าวขึ้นมาช่วยงานคงไม่มากนัก เนื่องจากพนักงานที่เป็นคนเก่งในองค์กรมีจำนวนไม่มากนัก หลายคนที่เป็นคนเก่งไม่ค่อยชอบอยู่ในแถวหน้า ชอบที่จะช่วยสนับสนุนงานในองค์กรในแบบเบื้องหลังมากกว่า หากองค์กรจะชักชวนบุคคลจากภายนอกให้เข้ามาร่วมในการพัฒนาองค์กร ร่วมปรับเปลี่ยนรูปแบบในการดำเนินธุรกิจให้ตอบรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ร่วมกันเป็นส่วนส่วนในการผลักดันให้เกิดเป็นความเจริญรุ่งเรืองต่อไปได้ในภายภาคหน้าก็ยิ่งยากและลำบากยิ่งกว่า (HRnote, 2565) องค์กรจึงต้องหันมามองหาวิธีการที่แยบยลในการจูงใจคนเก่งที่มีศักยภาพสูงจากภายในองค์กรให้บุคลากรคนเก่งเหล่านี้พยายามแสดงออกซึ่งสมรรถนะที่มีอยู่จากด้านในตนเองมาสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยบุคลากรคนเก่งยังคงยินดีที่จะดำรงอยู่และปฏิบัติงานเป็นหัวหอกสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง พร้อมก้าวไปข้างหน้าร่วมกันกับองค์กรได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน แต่หากองค์กรไม่สามารถรักษารักษาคนเก่งที่มีพรสวรรค์ให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้ความหายนะขององค์กรอาจกำลังจะมาเยือนได้ไม่ช้านี้

## พัฒนาการของการจัดการคนเก่ง

การจัดการคนเก่งมีพัฒนาการมาตามลำดับขั้นตั้งแต่การบริหารระดับส่วนบุคคลที่มุ่งเน้นการบริหารในเชิงบทบาท โดยการจ่ายเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ แก่บุคลากร จากนั้นได้มีการพัฒนากลายเป็นการบริหารในเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นนิติการเป็นหุ้นส่วน (Partnership) มากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือก

บุคลากรที่มีคุณภาพ การจัดโครงสร้างระบบองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนรางวัล และมอบสวัสดิการที่ดีที่จูงใจให้บุคคลเข้ามาร่วมในการพัฒนาองค์การ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการร่วมขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย ทุกบทบาทในทุกส่วนงานที่ดำเนินงานสามารถสร้างความสำเร็จได้ นอกจากนี้ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2565) ยังได้กล่าวเพิ่มอีกว่า สำหรับยุคสมัยปัจจุบันมีการพัฒนาการจัดการคนเก่งที่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานแบบบูรณาการที่เน้นการจัดการสร้างสมรรถนะบุคลากรให้มีความสามารถที่สูงขึ้น และเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้สามารถทำประโยชน์แก่องค์การได้สูงสุด โดยมีการจัดวางแผนคนเก่งคนที่มีความสามารถสูงเข้ามาสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ ๆ ในระดับสูงของขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับบทความวิชาการของ Grewal (2020) และ Swales (2016) ที่ได้อธิบายถึงพัฒนาการในการจัดการคนเก่ง รูปแบบการจัดการในการค้นหาบุคลากรจากภายใน และภายนอก รวมทั้งเห็นไปในทางเดียวกันว่าผู้ที่มากด้วยความรู้ความสามารถจะเป็นตัวผลักดันและขับเคลื่อนสร้างมูลค่าทางธุรกิจ สร้างประโยชน์สูงสุดให้บังเกิดกับประสิทธิภาพในงาน และเตรียมความพร้อมในการสืบทอดหน้าที่การทำงานในระดับสูงต่อไป

## ความสำคัญของการจัดการคนเก่ง

“คนเก่ง (Talent)” เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษ มีทักษะ (Skills) ความสามารถเฉพาะที่ติดตัวมาซึ่งอยู่ภายในตัวบุคคล เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Wills) ในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี โดยเฉพาะคนเก่งที่เป็นคนรุ่นใหม่พึงต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการ

ผลักดันเพื่อขับเคลื่อนตนเองไปสู่เป้าหมาย สร้างแรงขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้ด้วยตนเอง ดังนั้นคนเก่งจึงมีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้คล้อยตามเพื่อให้การทำงานสามารถดำเนินการสำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณลักษณะและความสามารถเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบที่อยู่ภายในตัวคนเก่งที่องค์การไม่สามารถวัดค่าออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน องค์การจึงต้องค้นหาและดึงศักยภาพบุคลากรคนเก่งคนนั้นขึ้นมา พร้อมสนับสนุน ส่งเสริม และจูงใจปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผลสัมฤทธิ์ขององค์การ สอดคล้องกับ Kaye and Andy (2007) ที่เห็นด้วยว่าการที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การเป็นคนเก่งที่มีความสามารถมีความถนัดในการสร้างสรรค์ผลงาน การรับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใด ๆ ของบุคลากรคนเก่งจะสามารถสร้างผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากคุณลักษณะพิเศษของคนเก่งที่มีการแสดงออกทางพฤติกรรมด้านความสามารถในการทำงานได้อย่างโดดเด่นเป็นประจำ และความเป็นคนเก่งที่มีศักยภาพ (Potential) ความสามารถในตัวเองสูงมากอยู่แล้วการสร้างผลงานของคนเก่งในหลาย ๆ งานจึงแทบไม่ได้อาศัยความพยายามพิเศษเพิ่มเติมในการผลักดันขับเคลื่อนงานก็สามารถสร้างงานให้เกิดเป็นผลสัมฤทธิ์ได้ในระดับสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Lunn, 1992) ดังนั้นคนเก่งจึงถูกวางตำแหน่งการทำงานเพื่อการรังสรรค์ผลงานไว้อย่างชัดเจน เป็นความมุ่งหมายอย่างมากขององค์การในการที่จะเป็นตัวจักรสำคัญในการผลักดันให้เกิดเป็นผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเกินกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับปกติของบุคลากรทั่วไปที่ทำงานอยู่ปัจจุบันในองค์การ

ธรรมชาติของคนเก่งโดยปกติแล้วมีความใฝ่ฝันในตัวเองอย่างแรงกล้าสำหรับการที่จะเอาชนะกับความท้าทายใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะเผชิญ

หน้ากับงานที่ยากสามารถสร้างผลงานและพัฒนาทำให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ มีความกระหายที่อยากจะเติบโตให้เจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพได้ด้วยตนเองโดยไม่จำเป็นต้องรอให้ใครมาช่วยเหลือหรือคอยให้มาผลักดันสนับสนุนเกื้อกูล ซึ่งสอดคล้องกันงานวิจัยของ Al-Dalahmeh (2020) มองว่าบุคลากรคนเก่งมีศักยภาพความสามารถในตัวเองสูงมากเพียงพออยู่แล้ว แต่หากได้รับการผลักดัน ส่งเสริมหน้าที่การงานให้ก้าวหน้าในเส้นทางที่ถูกต้อง เหมาะสมก็ยิ่งจะช่วยให้คนเก่งเหล่านั้นก้าวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วเหนือกว่าบุคคลทั่วไป ดังนั้นองค์การจึงมีบทบาทมีส่วนสำคัญในการสร้างระบบการบริหารจัดการงานภายในองค์การพร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการจัดการบุคลากรขององค์การ โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นคนเก่งคนดีด้วยการหลอมรวมคุณค่าสิ่งที่ดีงามที่เกิดขึ้นจากภายในองค์การสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนร่วมกันปฏิบัติโดยมีความมุ่งหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้สามารถแข่งขันและสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งกันเกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจไปสู่เป้าหมายความสำเร็จรุ่งเรืองได้อย่างยั่งยืน (David & Kamel, 2009) ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์การที่หล่อหลอมกันขึ้นมาจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมให้เกิดการแสดงออกในการทำงานของบุคลากรคนเก่งที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วม และยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์การ

อย่างไรก็ตามการที่องค์การจะบริหารจัดการคนเก่งให้ยังคงสามารถปฏิบัติงานเพื่อองค์การ และยังคงดำรงอยู่ร่วมในการพัฒนาองค์การโดยไม่ได้ละทิ้งหรือหนีหายไปไหนอาจทำได้ไม่ง่ายมากนัก ลำพังเพียงแต่องค์การมีระบบกลไกในกระบวนการบริหารจัดการงานทรัพยากรบุคคลที่เริ่มจากการสรรหาพนักงาน เลือกรับบุคคลที่เป็นคนเก่งมีพรสวรรค์ให้เข้ามาร่วมในการปฏิบัติงานในองค์การ จัดฝึกอบรมและพัฒนา

บุคลากรคนเก่ง กำหนดระบบและวิธีการประเมินผลให้ชัดเจน มีการวัดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานให้ครอบคลุม เป็นธรรม รวมถึงส่งเสริมสนับสนุนให้รางวัลบุคลากรที่มีผลงานดีเยี่ยมเพื่อเป็นการจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานนั้นอาจไม่เพียงพอสำหรับเป็นแรงดึงดูดให้บุคลากรคนเก่งยังคงร่วมงานกับองค์กรต่อไปได้อีกงานงานวิจัยของ Jyotsna (2007) และ Douglas and Jay (2007) ได้กล่าวเห็นตรงกันว่า องค์กรอาจต้องผูกใจพนักงานให้ยังคงอยู่ทำงานกับองค์กรสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากรคนเก่งให้รับรู้ได้ถึงความรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญในองค์กร รวมทั้งสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) สร้างให้เกิดเป็นพันธะภายในจิตใจ หรือที่เรียกกันว่า “Engagement” พันธะที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มคนเก่งในองค์กรกับองค์กร มีการเพิ่มบรรยากาศภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมให้เกิดผลผลิตในการทำงาน และสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ให้เกิดแก่องค์กร ผลของการดำเนินการต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นส่วนช่วยธำรงรักษาเหนี่ยวรั้งบุคลากรคนเก่งที่มีความรู้ความสามารถสูงให้อยู่ร่วมในการปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะเกิดเป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

ความสำคัญที่นอกเหนือจากหลักการในการจัดการ ดูแล ธำรงรักษาคนเก่งให้ร่วมสร้างผลงานข้างต้น องค์กรต้องมีแผนการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน องค์กรต้องมองให้ออกว่าจะมีกลยุทธ์ในการรักษาคนเก่งที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วในองค์กรอย่างไร และจะค้นหาบุคคลคนเก่งมาเสริมทัพองค์กรเพิ่มเติมได้อย่างไร ดังบทความวิจัยของ Julia and Evelina (2008) และ วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ และคณะ (2556) มีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า คนเก่งเดิมที่มีอยู่แล้วในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันกับคนเก่งที่เพิ่งเข้ามาร่วมทำงานสร้างผลผลิตเกิดเป็นผลสัมฤทธิ์ที่สูง

กว่าเกณฑ์เป้าหมายที่องค์กรมุ่งหวังไว้ และยังเป็นการดีหากผู้บริหารขององค์กรระดมความคิดร่วมกันวางแผนการทำงาน กำหนดทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป วางแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งผู้ซึ่งมีความสามารถ มีสมรรถนะสูงเมื่อใดตกลงที่จะเข้ามาร่วมกันในการทำงานแล้วสิ่งที่จะต้องเร่งดำเนินการเพื่อร่วมกันสร้างผลงาน องค์กรมีการปรับกระบวนการวิธีการทำงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยองค์กรยังคงสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ มีความสามารถในการแข่งขันและสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างยั่งยืน

## องค์ประกอบในการบริหารจัดการคนเก่ง

จากที่ได้กล่าวไว้แล้วถึงศักยภาพของคนเก่งผู้ซึ่งเป็นคนที่มีความสามารถ มีขีดความสามารถสูงในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กร คนเก่งอาจเปรียบได้เสมือนเพชรเม็ดงามเป็นที่หมายปองของผู้คนที่ต้องการให้เข้ามาร่วมกันในการผลักดันการทำงานขององค์กรเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง และด้วยความที่เป็นคนเก่งมีพรสวรรค์ มีระบบการคิดที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป มีแรงจูงใจและแรงขับที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังกำลังจากภายในที่ต้องการสร้างสรรค์ผลงานให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ งานที่ได้รับมอบหมายหรืองานที่ผ่านเข้ามาในมือบุคลากรคนเก่งจึงสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Iles et al. (2010) กล่าวเสริมว่า บุคลากรคนเก่งจึงมีโอกาสสูงมากในการได้รับมอบหมายงานให้ทำ งานที่ดำเนินการจึงพิสูจน์ความสามารถคนเก่งอยู่เป็นประจำ ซึ่งคนเก่งเหล่านั้นสามารถจัดการงานให้เกิดเป็นผลสำเร็จ สร้างความเจริญก้าวหน้าเติบโตในเส้นทางอาชีพได้ไม่

ยากนัก ความสำเร็จที่เกิดขึ้นในชีวิตการทำงานจึงอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อม และเมื่อคนเก่งซึ่งมีความสามารถ มีลักษณะที่เป็นปัจเจกชนสูงตั้งเช่นว่า องค์กรจะดูแลปฏิบัติต่อบุคลากรคนเก่งที่มากความสามารถเหมือนพนักงานปกติทั่วไปอาจไม่เพียงพอ องค์กรจึงจำเป็นต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญ พร้อมทั้งทำความเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรคนเก่งเป็นรายคน พร้อมด้วย การออกแบบเส้นทางอาชีพที่เอื้อต่อการทำงาน มุ่งให้เกิดการพัฒนาทักษะในแต่ละบุคคลในอันจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งมีระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้ก้าวเดินไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรจะบริหารจัดการคนเก่งให้เกิดประสิทธิภาพสูงได้นั้น องค์กรต้องทำการศึกษา พร้อมทั้งทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการในการจัดการสนับสนุนคนเก่งขององค์กรให้มีการนำศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองมาพัฒนาองค์กรให้เติบโต ทั้งนี้ในการจัดการบุคลากรคนเก่งให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดกับองค์กร ๆ ต้องมองถึงความสามารถในการทำงานของบุคคลในองค์กรซึ่งบุคลากรแต่ละคนจะไม่มีเท่ากัน สมรรถนะบุคลากรทั่วไปที่แตกต่างกัน อย่างหลากหลายจึงอาจเป็นข้อจำกัดในการพัฒนา Ansar and Baloch (2018) กล่าวในงานวิจัยว่า หากองค์กรต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่ค้าทางธุรกิจ องค์กรต้องมีเครื่องมือที่เป็นตัวช่วยในการดำเนินงาน มีการเลือกใช้เทคนิคที่เหมาะสมในแต่ละบุคคล และต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรคนเก่งซึ่งคนเก่งแต่ละคนจะมีมุมมองในการพัฒนางานเพื่อองค์กรที่แตกต่างกันออกไป (สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน, 2558) การมีระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพจะสร้างประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน องค์กรจึงต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือปรับเปลี่ยนให้ทันเพื่อให้ธุรกิจยังมี

ความสามารถในการแข่งขันบนความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญในยุคสมัยปัจจุบัน ซึ่งสามารถแบ่งองค์ประกอบในการบริหารจัดการคนเก่งออกได้เป็น 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

**1. การสรรหา คัดเลือกบุคลากรคนเก่ง** ในขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญในการเลือกเฟ้นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่เป็นคนเก่งที่มีพรสวรรค์เข้ามาาร่วมกันสร้างผลลัพธ์ในการทำงานให้เกิดขึ้นได้ตามเป้าประสงค์ที่องค์กรคาดหวังไว้ โดยองค์กรต้องมีแผนการดำเนินงาน มีการกำหนดสัดส่วนจำนวนคนเก่งที่พึงต้องมีในองค์กรเพื่อให้มีจำนวนคนเก่งที่มากพอในการที่จะผลักดันงาน สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Adeosun and Ohiani (2020) ที่กล่าวเสริมว่า องค์กรต้องมีกระบวนการในการกำหนดตำแหน่งงานสำคัญ ๆ ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานนั้นเพื่อให้งานที่หน่วยงานได้มอบหมายมีการส่งมอบงานตรงตามสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคน การเลือกเฟ้นบุคลากรคนเก่งนอกจากจะสามารถดำเนินการได้จากบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรแล้ว อีกแนวทางหนึ่งที่ยิยมเป็นการสรรหาบุคลากรคนเก่งที่มาจากภายนอกองค์กร การเลือกเฟ้นบุคลากรจากภายในองค์กรอาจดำเนินการได้ไม่ยากนัก เนื่องจากสามารถสืบค้นข้อมูลได้จากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และยังสามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งคนเก่งจะมีศักยภาพ ความสามารถติดตัวอยู่ภายในตนเองโดยหากบุคลากรคนเก่งคนนั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานนั้นก็สามารถสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กรได้ แต่หากองค์กรมีความจำเป็นต้องสรรหาบุคลากรคนเก่งจากภายนอกองค์กรให้เข้าร่วมทีมทำงานก็เป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถทำได้ ซึ่งเป็นอีกทางเลือกที่น่าสนใจ เนื่องจาก

องค์กรจะสามารถพิจารณาสรรหาคนเก่งอย่างรวดเร็วได้ในทันทีทันใด การสรรหาคูคนเก่งจากภายนอกองค์กรอาจกระทำได้โดยผ่านช่องทางสื่อสารที่หลากหลายทั้งจากตัวแทนบริษัทจัดหางาน หรือการสรรหาคูคนเก่งจากการจัดโครงการผ่านมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศที่มีอยู่มากมาย

**2. การเตรียมความพร้อมพัฒนาคนเก่ง** การที่องค์กรได้ดำเนินการคัดเลือกบุคลากรคนเก่งจากการพิจารณาถึงคุณลักษณะบุคคลตามตำแหน่งงานของคนเก่งที่องค์กรได้กำหนดขึ้น ซึ่งการเลือกเฟ้นบุคลากรคนเก่งอาจเลือกมาจากทั้งภายใน หรือภายนอกองค์กรให้เข้ามาร่วมงานเพื่อช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในขั้นตอนที่แล้ว ในลำดับต่อมาเป็นการพิจารณาแผนการพัฒนาบุคลากรรายคน (Individual Development Plan: IDP) เพื่อสร้างความพร้อมแก่บุคลากรคนเก่งให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้นบุคลากรคนเก่งซึ่งมีความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจเหนือคู่แข่งอื่นได้อย่างยั่งยืน การที่องค์กรต้องพัฒนาบุคลากรคนเก่งให้มีศักยภาพที่สูง (High potential) ตามเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะบุคคลซึ่งเป็นเส้นทางพัฒนาอาชีพที่มีความสำคัญต่อบุคลากรคนเก่ง เนื่องจากธรรมชาติของบุคลากรคนเก่งจะมีศักยภาพการทำงานที่ใช้ขีดจำกัด การได้รับการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรคนเก่งที่เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน มีรูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ และสร้างทักษะความสามารถในงานที่หลากหลาย มีการฝึกให้เกิดการเรียนรู้จากระบบการหมุนเวียนเปลี่ยนงานภายในขอบเขตงานขององค์กรจะช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร การเตรียมความพร้อมขององค์กรในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรคนเก่งด้วยการจำลองสถานการณ์งานเร่งด่วนหรืองานพิเศษ การสร้าง

สถานการณ์กรณีศึกษาเพื่อการเรียนรู้ รวมทั้งการใช้โปรแกรมการพัฒนาเพื่อการสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง เป็นการเตรียมความพร้อมแต่งตัวบุคลากรคนเก่งให้เตรียมขึ้นไปเป็นผู้สืบทอดหน้าที่การทำงานในตำแหน่งงานที่สำคัญ ๆ ขององค์กร (Mahapatra & Dash, 2022)

**3. การธำรงรักษาบุคลากรคนเก่ง** ในขั้นตอนนี้ับได้ว่าเป็นมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเป็นที่รู้กันอยู่แล้วว่าบุคลากรคนเก่งมีบทบาทต่อการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และการขับเคลื่อนไปข้างหน้าขององค์กร การจะรักษาบุคลากรคนเก่งให้ยังคงร่วมงานสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นเลิศ โดดเด่นให้กับองค์กรต่อไปได้นานนั้น องค์กรต้องมีวิธีการในการสร้างแรงขับให้บุคลากรคนเก่งมีแรงจูงใจที่มากและเพียงพอ ซึ่งการที่องค์กรจะสร้างแรงจูงใจเพียงแค่มอบค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานในองค์กรได้ องค์กรต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติของบุคลากรคนเก่งต้องมีการมอบแรงจูงใจในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงินซึ่งมีมากมายหลากหลายลักษณะที่จะสามารถดึงรั้งให้บุคลากรคนเก่งยินดีที่จะร่วมงานพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร ได้แก่ การมอบสวัสดิการที่ดีและจูงใจ การสร้างโอกาสในการพัฒนาเพื่อการเติบโตในสายงาน การกำหนดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีวัฒนธรรมการทำงานยอมรับนับถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกันโดยไม่ก้าวล่วงล้ำเส้นเกินขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ งานวิจัยของ Vaiman et al. (2012) กล่าวเสริมในทำนองเดียวกันว่า การธำรงรักษาบุคลากรคนเก่งยังหมายความรวมถึง การมอบบทบาทในการเป็นหัวหน้างาน การให้โอกาสและการให้ทางเลือกในการที่จะพัฒนาตน และส่วนที่มีความสำคัญไม่น้อยเป็นเรื่องของการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคนเก่งรับรู้ได้ถึงสิ่งที่องค์กรต้องบริหารจัดการชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวให้เกิดเป็น

ความสมดุล การมอบภาระงานให้รับผิดชอบต้องมีไม่มากหรือน้อยจนเกินไป

**4. การตรวจสอบกระบวนการจัดการคนเก่งแบบต่อเนื่อง** บทบาทขององค์กรในการบริหารจัดการคนเก่งมีความสำคัญต่อองค์กรตามที่ได้กล่าวมาแล้ว สำหรับหลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดีที่จะช่วยเพิ่มคุณภาพการทำงานขององค์กร ๆ ต้องใช้ระบบการบริหารจัดการคนเก่งแบบต่อเนื่อง ซึ่งต้องมีการนำระบบการบริหารจัดการที่เป็นวงจรคุณภาพ (PDCA) มาใช้เพื่อการตรวจสอบกระบวนการจัดการคนเก่ง ระบบการบริหารวงจรคุณภาพจะประกอบไปด้วยการวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การทบทวนข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากระบบ (Check) และการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไข (Act) ซึ่งการทบทวนกระบวนการจัดการคนเก่งอย่างต่อเนื่องตามหลักการนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงแก้ไขในจุดที่ยังดำเนินการได้ไม่ดีให้สามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลงเกิดความเหมาะสม และตอบโจทยความต้องการโดยเฉพาะบุคลากรคนเก่งที่เป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินการ (Dudin et al., 2015) อย่างไรก็ตามในการบริหารจัดการคนเก่งคงไม่สามารถระบุกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนให้ต้องปฏิบัติตามตายตัวได้ อาจดำเนินการได้เพียงแต่กำหนดวิธีการ ขั้นตอน หลักการดำเนินการแบบกว้าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนบริหารจัดการคนเก่ง เนื่องจากบริบทขององค์กรและวัฒนธรรมการปฏิบัติต่อกันและกันในแต่ละองค์กรที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นการดำเนินนโยบายเชิงกลยุทธ์ กำหนดแนวทางเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งความใฝ่ฝันที่บุคคลมากหน้าหลายตาประสงค์ที่จะเข้ามาร่วมงานจึงเป็นสิ่งที่ดีและสามารถดำเนินการได้ นอกจากนี้องค์กรต้องเลือกกิจกรรมเพื่อสนับสนุนบุคลากรคนเก่งให้มีความยืดหยุ่น มีความหลากหลาย ปรับเปลี่ยนไปตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และต้องมีความเหมาะสม

กับบุคคลนั้น ๆ เพื่อเป็นการสร้างความทุ่มเทสร้างให้บุคลากรคนเก่งมีใจ รักและผูกพันต่อองค์กร (Engagement) อยากร่วมกันพัฒนาองค์กร การให้ความสำคัญกับบุคลากรคนเก่งมีเหตุผลสำคัญเพื่อเป็นการเสริมสมรรถนะให้บุคลากรคนเก่งสามารถสร้างแรงขับเคลื่อนพัฒนานวัตกรรมสิ่งใหม่ได้อย่างทรงพลัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tarique and Schuler (2010) ที่อธิบายว่า แม้ว่าองค์กรจะพยายามหาวิธีในการบริหารจัดการคนเก่งอย่างหลากหลาย แต่องค์กรก็ยังคงเผชิญกับความเสี่ยงอยู่ในบางประเด็นที่องค์กรอาจไม่สามารถกำกับ ดูแลให้เป็นไปอย่างที่คาดหวังได้ องค์กรจึงต้องเติมเต็มความต้องการของบุคลากรคนเก่ง สนับสนุนพัฒนาขีดความสามารถในเชิงกว้าง (Broader Competencies) ไม่มุ่งเพียงแคสรรหาบุคลากรผู้ที่มีศักยภาพสูงเพื่อการสืบทอดตำแหน่งสำคัญตามที่ต้องการเท่านั้น แต่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรคนเก่งในขอบเขตที่กว้างหลากหลายตำแหน่งงานที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก, 2558) ส่วนความเสี่ยงขององค์กรในประเด็นต่อมาจะเป็นเรื่องของกรณีที่องค์กรได้สรรหาบุคลากรจากภายในและคัดเลือกจากภายนอกเพื่อมาเติมเต็มศักยภาพขององค์กรที่ไม่ตรงกับทักษะความสามารถที่มี รวมทั้งความเสี่ยงในเรื่องของกรณีที่องค์กรอาจสูญเสียทรัพยากรหรือต้องเสียค่าใช้จ่ายมากเกินไปเมื่อเทียบกับปริมาณงานขององค์กรที่ไม่ได้เพิ่มมากขึ้น

### กลยุทธ์การป้อนเพาะผู้สืบทอดตำแหน่ง

ความสำเร็จและความยั่งยืนของธุรกิจส่วนหนึ่งที่สำคัญมาจากความสามารถในการจัดการให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารงานซึ่งองค์กรต้องมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง มีการป้อนเพาะ สร้างผู้นำคนรุ่นใหม่ที่มีวิสัยทัศน์

และมีความสามารถในการขับเคลื่อนให้องค์การก้าวไปข้างหน้าซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การเตรียมคนให้พร้อมเข้ามารับช่วงต่อเท่านั้น ที่น่าสนใจการบ่มเพาะผู้สืบทอดตำแหน่งต้องมีการวางกลยุทธ์วางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการทำงานและการบริหารจัดการงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกับองค์กรในระยะยาว กลยุทธ์การบ่มเพาะผู้สืบทอดตำแหน่งมีดังนี้

1. การระบุตำแหน่งที่สำคัญ เช่น CEO, CFO กำหนดคุณสมบัติที่ต้องการ ความรู้ ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะการสื่อสาร ภาวะความเป็นผู้นำ รวมทั้งการสร้างโปรไฟล์ผู้สืบทอดในอุดมคติเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

2. คัดเลือกพร้อมประเมินผู้สมัครจากเครื่องมือที่มีศักยภาพ อาจเลือกจากบุคลากรภายในองค์กรที่มีผลงาน ประสบการณ์ มีศักยภาพพร้อมในการพัฒนา หรือจากภายนอกองค์กรหากภายในองค์กรไม่มีผู้ที่เหมาะสม โดยใช้เครื่องมือประเมินในลักษณะต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การประเมิน 360 องศา

3. วางแผนพัฒนาแบบตรงเป้าหมาย ด้วยการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติที่มีอยู่ของผู้สืบทอดกับสิ่งที่ต้องการ พร้อมออกแบบโปรแกรมพัฒนาที่สอดคล้องกับช่องว่างที่พบด้วยการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เช่น การฝึกอบรมด้านการนำเสนอ ฝึกอบรมด้านการเจรจาต่อรอง รวมทั้งการจัดโครงการพิเศษเพื่อการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หรืออาจวางแผนส่งผู้สืบทอดไปอบรมในต่างประเทศเพื่อเปิดโลกทัศน์และเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ พร้อมทั้งกำหนดวิธีในการติดตามประเมินความก้าวหน้าของผู้สืบทอดอย่างสม่ำเสมอ

4. มอบหมายงานที่ทำทนายและหลากหลายให้ผู้สืบทอดได้สัมผัสงานด้านต่าง ๆ เพื่อ

เพิ่มพูนประสบการณ์ ความรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ให้ผู้สืบทอดฝึกฝนทักษะในการแก้ปัญหา และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับสูง รวมทั้งการสนับสนุนให้ผู้สืบทอดได้มีโอกาสในการนำเสนอแนวคิดทางธุรกิจใหม่ ๆที่กำลังมีแนวโน้มเกิดขึ้น

5. สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีที่มีการเชื่อมโยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการเข้าพบปะร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนแนวคิดกับผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้น

6. ให้คำปรึกษาและจัดระบบพี่เลี้ยงคอยให้การสนับสนุน รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้สืบทอดกล้าที่จะถามและพร้อมที่จะเรียนรู้ ตลอดจนให้กำลังใจและชื่นชมเมื่อผู้สืบทอดทำได้ดี รวมทั้งการได้รับโอกาสให้ผู้สืบทอดได้พูดคุยและเรียนรู้จากหลากหลายจากผู้บริหารระดับสูง (Saadat & Eskandari, 2016)

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สนับสนุนการวางแผนบ่มเพาะผู้สืบทอดตำแหน่ง ได้แก่ การมีความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุดซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนโครงการนี้ ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ ตามปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตามการบ่มเพาะผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมาก แต่ได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความพร้อมที่จะรับช่วงต่อในอนาคตได้ จึงนับได้ว่าเป็นการจูงใจผู้นำรุ่นใหม่ที่มีความสามารถให้เข้ามาช่วยกันสร้างสรรค์องค์กรเพื่อการขับเคลื่อนให้เจริญรุ่งเรือง ประสบความสำเร็จได้ในระยะยาวอย่างยิ่งย่น การลงทุนในการบ่มเพาะผู้สืบทอดตำแหน่งจึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เป็นอีกหนึ่งบทเรียนที่องค์กรพึงต้องทำความเข้าใจ และเริ่มทำการวางแผนเพื่อการ

สืบทอดตำแหน่งไว้เป็นการล่วงหน้า

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Caligiuri et al. (2022) ที่อธิบายถึง แนวทางการจัดการคนเก่ง และการวางตำแหน่งผู้สืบทอดโดยกล่าวถึงกรณีศึกษาของ Google ในการจัดการค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถซึ่งต้องใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุผู้สนใจที่มีศักยภาพในการจ้างงานสำหรับ ตำแหน่งงานที่ว่าง โดยให้อิงตามทักษะและความชอบของพนักงานเป็นสำคัญ ซึ่งจะ使人เก่ง ยินดีที่จะดำรงอยู่ร่วมทำงานกับองค์กรและสร้าง ผลงานใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น

## บทวิเคราะห์ และความท้าทายต้องเผชิญ

ท่ามกลางสภาวะความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ปัญหาสภาพเศรษฐกิจที่วิกฤตและตกต่ำซึ่งมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจ จึงเป็นความท้าทายอย่างมากของผู้ประกอบการที่ต้องเร่งเสริมศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถในการแข่งขัน มีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกโดยเฉพาะการมาของเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทำให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัล (Digital Disruption) แบบทำลายล้างและก่อกำเนิดธุรกิจใหม่ทดแทนหากธุรกิจเดิมที่ประกอบการอยู่แล้วปรับตัวไม่ทัน อุตสาหกรรมและธุรกิจมากมายจึงได้รับผลกระทบ หลายธุรกิจจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานไปจากเดิมอย่างมาก กระแสของ Digital Transformation ทำให้องค์กรต้องทำการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานในลักษณะเดิมที่เป็นแบบอนาล็อกให้กลายเป็นรูปแบบดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กรเป็นการแชร์ไฟล์แทนการใช้ข้อมูลบนแผ่นกระดาษ องค์กรจะได้ประโยชน์มาก เนื่องจากสามารถนำข้อมูลดิจิทัลมาวิเคราะห์ทางธุรกิจได้ดีกว่า ที่สำคัญองค์กรสามารถดึงข้อมูลที่มีอยู่อย่างมากมาในระบบมาประกอบในการพิจารณา

ตัดสินใจทางธุรกิจได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว พัฒนางานพร้อมกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานขององค์กรจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้งาน และช่วยจัดการงานในหลายส่วนของธุรกิจ

ด้วยความไม่แน่นอนทางธุรกิจ กระแสการแข่งขันทางการค้าที่รุนแรง และต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้นจากความผันผวนของโลกธุรกิจ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้ว จึงเป็นความท้าทายอย่างมากขององค์กรที่จะต้องบริหารจัดการคนเก่ง ดูแลรักษาบุคลากรคนเก่งให้ยังคงอยู่ร่วมทำงานกับองค์กรเพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ และสามารถแข่งขันกันทางธุรกิจได้ ในขณะที่เดียวกันจากสภาวะทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำองค์กรต้องบริหารต้นทุนการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรอาจจำเป็นต้องรัดเข็มขัดเลือกลงทุนในสิ่งที่เห็นว่าน่าจะทำก่อให้เกิดเป็นประโยชน์หรือมีความจำเป็นต่อธุรกิจ องค์กรอาจจะต้องลดพนักงานในส่วนงานบางแผนกที่ไม่ต้องใช้คนจำนวนมากและเปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยสนับสนุนการทำงานแทนเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเลือกลงทุนกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่คาดหวังว่าจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้กับองค์กรได้ดีมีประสิทธิภาพกว่า

Tarique and Schuler (2010) ได้ทำการศึกษางานวิจัยอย่างหลากหลายในเรื่องของการบริหารจัดการบุคลากรคนเก่งระดับสากลในวารสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ องค์กร และการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล พบความท้าทายที่เกิดขึ้นกับองค์กรในการบริหารจัดการบุคลากรคนเก่งที่ธุรกิจต้องเผชิญ โดยมีรายละเอียดอธิบาย ดังนี้

1. ความท้าทายในการบริหารจัดการบุคลากรคนเก่งที่เกิดจากแรงกดดัน และการบีบบังคับจากปัจจัยที่มาจากภายนอกองค์กร เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยการแข่งขัน

คนที่อยู่ในโลกใบนี้สามารถเชื่อมโยงติดต่อกันอย่างสะดวก ง่าย และรวดเร็วจึงทำให้บุคคลสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ และสุดกำลังมากกว่าที่เคย โดยเฉพาะบุคลากรคนเก่งที่องค์กรต้องพึ่งดูแล รักษาไว้ให้ดีจากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่คู่แข่งเฝ้ามองและพยายามชักชวนให้ไปร่วมงาน หาโอกาสที่จะดึงตัวบุคลากรคนเก่งให้ย้ายไปร่วมงานกับธุรกิจคู่แข่ง จึงถือได้ว่าเป็นสงครามแห่งการแย่งชิงตัวบุคลากรคนเก่งที่องค์กรไม่อาจหลีกเลี่ยงได้และจำเป็นต้องเผชิญกับความท้าทายสำคัญนี้ และหากองค์กรไม่สามารถบริหารจัดการสร้างความผูกพันให้บังเกิดกับบุคลากรคนเก่ง การสูญเสียบุคลากรคนเก่งจะทำให้ธุรกิจถูกลดความสำคัญ ลดส่วนแบ่งทางการตลาดในโลกธุรกิจการค้าอย่างแน่นอน

2. ความท้าทายในการบริหารจัดการบุคลากรคนเก่งที่ซ่อนอยู่ภายในขององค์กร เป็นที่เข้าใจกันดีว่าบุคลากรคนเก่งเป็นบุคคลที่ชอบแสดงออกซึ่งศักยภาพที่ตนเองมีเมื่อได้รับมอบหมายในบทบาทที่ตนเองรับผิดชอบสามารถดำเนินการงานต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วมีผลสัมฤทธิ์และมีคุณภาพเกินกว่ามาตรฐานการทำงานปกติทั่วไปโดยไม่จำเป็นต้องให้ใครมาสอบถามติดตามงานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นการที่จะบริหารจัดการบุคลากรคนเก่งกลุ่มนี้จึงไม่ยาก คนเก่งสามารถสร้างคุณค่า สร้างพลังและแรงบันดาลใจให้หลักต้นงานได้ด้วยตนเอง แต่ใช้ว่าการบริหารจัดการคนเก่งกลุ่มนี้จะง่ายเสมอไป เนื่องจากบุคลากรคนเก่งจะทำงานได้ดีมากมีประสิทธิภาพสูงจำเป็นที่จะต้องเป็นเจ้าของซึ่งเป็นหัวหน้าที่เก่งด้วย ต้องรู้จักที่จะบริหารคนเก่งให้เป็น ใช้งานให้เป็น ต้องเข้าใจธรรมชาติของความเป็นคนเก่งที่มีความสามารถสูงที่ชอบแสดงศักยภาพที่ตนมี อยู่ทำให้รู้สึกว่าเป็นคนที่ไร้ค่ากับองค์กรซึ่งเป็นการลดศักยภาพในความเป็นตัวตนคนเก่ง การเป็นเจ้าของนายที่ดีได้นั้นต้องรู้จักในการวางตนแสดงบทบาท

ภาวะการเป็นผู้นำที่ให้ลูกน้องรู้สึกถึงสิ่งดี ๆ ที่อยู่ข้างใน เชื่อมั่น และศรัทธาอยากที่จะร่วมงานช่วยกันสร้างผลงานให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรไปได้อีกนาน

ส่วน Vaiman et al. (2012) และ Ghosh (2021) ได้ทำการอธิบายการค้นพบปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการคนเก่งไว้ ดังนี้

1. การขาดแคลนบุคลากรคนเก่งที่มีพรสวรรค์ ความท้าทายขององค์กรและผู้บริหารในยุคนี้ที่ต่างต้องเผชิญเป็นเรื่องของการขาดบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างจากลักษณะการทำงานในปัจจุบันเป็นรูปแบบการทำงานที่สามารถยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น มีการผสมผสานกันระหว่างการไปนั่งทำงานในที่ทำงานแบบเดิมกับการทำงานจากสถานที่ใดก็ได้ (Hybrid Working) แต่ต้องได้ผลสัมฤทธิ์ที่ไม่แตกต่างกัน นอกจากประเด็นดังกล่าวแล้วยังมีความท้าทายในเรื่องของความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทน ค่าครองชีพที่เป็นวิกฤตสำหรับองค์กรที่อาจไม่สามารถจ่ายเพื่อจูงใจ หรือตอบสนองให้บุคลากรคนเก่งเข้าร่วมงานกับองค์กรได้ รวมทั้งยังไม่สามารถรักษาเหนี่ยวรั้งให้บุคลากรคนเก่งอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไปได้เนื่องจากมีการแข่งขันแย่งชิงคนเก่งที่ดุเดือดรุนแรงมาก

2. แนวโน้มประชากรมีการเปลี่ยนแปลงด้วยลักษณะของสังคมไทยที่มีการเปลี่ยนไปไม่เหมือนเดิมอาจด้วยมาจากสภาพทางเศรษฐกิจที่มีค่าครองชีพที่สูงขึ้น ทุกคนในครอบครัวต้องช่วยกันหารายได้เพื่อการยังชีพ หลายคนไม่นิยมมีบุตรภายหลังการแต่งงานทำให้อัตราการเกิดมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง เด็กรุ่นใหม่ที่เกิดมีแนวโน้มไม่สนใจเข้าสู่ตลาดแรงงาน นิยมประกอบธุรกิจส่วนตัว ในขณะที่คนทำงานมีแนวโน้มเกษียณเพิ่มมากขึ้นจึงเป็นความท้าทายที่สำคัญจากโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป การค้นหาบุคลากรที่

มีคุณภาพ มีฝีมือ และมีความผูกพันต่อองค์กรให้เข้ามาร่วมงานจึงมีการแข่งขันกันสูงมาก โดยเฉพาะบางแผนกที่ต้องการสรรหาบุคลากรคนเก่ง ซึ่งการดำเนินการเป็นไปด้วยความยากลำบากอย่างมาก

3. ความหลากหลายของแรงงานที่ต้องมาร่วมงาน ธุรกิจในปัจจุบันมีผู้ปฏิบัติงานที่เป็นแรงงานหลากหลาย Gen ทั้ง Baby Boomer, Gen X, Gen Y และ Gen Z ทำให้องค์กรต้องประสบกับปัญหาความขัดแย้งทางความคิดที่มีผู้คนหลากหลายความคิดเห็น มีมุมมองที่แตกต่างกัน จำเป็นต้องมาอยู่ และทำงานร่วมกัน จนในบางครั้งการทำงานบางอย่างอาจเกิดอุปสรรค มีข้อขัดแย้งต่อการปฏิบัติงานได้ แต่หากมองในอีกด้านหนึ่ง อาจเป็นเรื่องที่ดีเนื่องจากการมีแรงงานที่มีความหลากหลายต่างวัยกันในองค์กรอาจมีส่วนที่ช่วยเกื้อหนุนซึ่งกันและกันได้ ความคิดและมุมมองของบุคลากรคนเก่งที่เป็นผู้อาวุโสกว่า มีประสบการณ์การทำงานที่มากกว่าสามารถนำความรู้มาสนับสนุนการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ ในขณะที่องค์กรสามารถนำศักยภาพทางด้านการใช้เทคโนโลยีที่คนเก่งรุ่นใหม่มีทักษะที่ดีกว่า และคล่องตัวมากกว่ามาเสริมการทำงานร่วมกันจะช่วยสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้

4. การปรับวิธีคิด (Mindset) ของผู้บริหารหรือผู้ที่มีบทบาทชี้หน้าในองค์กร องค์กรอาจต้องมีการทบทวนใหม่ระบบการบริหารงานแบบเดิมในองค์กรโดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ จากที่มีวิธีคิดวิธีในการบริหารงานในลักษณะที่ผู้น้อยหรือผู้ปฏิบัติงานที่อาวุโสน้อยกว่าเป็นผู้รับฟังและต้องปฏิบัติตามคำสั่งที่ผู้ใหญ่หรือผู้ที่อาวุโสมากกว่าบอกกล่าวให้ทำ ซึ่งขัดแย้งกับหลักคิดในยุคสมัยปัจจุบันที่มีมุมมองเปิดกว้างรับฟังการแสดงความคิดเห็นของเด็กรุ่นใหม่มากขึ้น เนื่องจากผู้บริหาร ผู้ใหญ่ในองค์กรมีความสำคัญเป็นต้น

แบบในการนำของผู้ปฏิบัติงานทุกคน การปรับปรุงหลักคิดใหม่ให้ทุกคนช่วยกันขับเคลื่อน รวมทั้งการสนับสนุนบุคลากรคนเก่งให้ร่วมกันผลักดันงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรจะเป็นการช่วยลดประเด็นช่องว่าง (Generation gap) ที่มีระยะห่างต่อกันได้

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ramya and Tyagi (2021) ที่ได้กล่าวว่างค์กรต้องศึกษารูปแบบและวิธีการในการบริหารจัดการคนเก่งพร้อมทั้งกำหนดเป็นแนวนโยบาย ระบุเป็นแผนงานเพื่อให้มีการดำเนินการที่เหมาะสม เนื่องจากการซำรงรักษาบุคลากรคนเก่งมีความสำคัญ การสรรหาบุคลากรจากภายในและภายนอกมีข้อจำกัดหลายประการที่อาจไม่ได้ตามที่คาดหวังซึ่งเป็นความท้าทายขององค์กรอย่างมาก อย่างไรก็ตาม นอกจากความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อรองรับการบริหารจัดการบุคลากรคนเก่งข้างต้นแล้ว ความท้าทายอีกประการหนึ่ง คือ องค์กรจะต้องทำอะไรเพื่อสร้างพนักงานให้เป็นบุคลากรคนเก่งที่สามารถสร้างสรรค์ผลงานเพื่อองค์กร เนื่องจากการที่บุคคลคนหนึ่ง ๆ จะสามารถเป็นคนเก่งได้บุคคลต้องพยายามมุ่งมั่นฝึกฝนอย่างหนักในการทำงานหลากหลายด้าน และรู้จักที่จะเรียนรู้ให้เกิดเป็นความเชี่ยวชาญในงานด้านนั้น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ไม่ว่าจะเป็นการฝึกฝนการเพิ่มทักษะในการทำงาน การเพิ่มทักษะด้านภาษา ตลอดจนทักษะการใช้ชีวิต ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จากการใฝ่เรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ (มาริสสา อินทรเกิด, 2560)

สำหรับความท้าทายยุคใหม่ที่กำลังเกิดขึ้นและองค์กรต่าง ๆ กำลังเฝ้ามองการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น เป็นความท้าทายในยุคที่มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Generative artificial intelligence : Generative AI) เข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานในองค์กร และเข้ามามีบทบาทอย่างเข้มข้นในชีวิตประจำวัน Generative

AI เป็นปัญญาประดิษฐ์ประเภทหนึ่งที่ทรงพลังอย่างมากมาย และถือได้ว่าเป็นอาวุธที่ทรงพลังในยุคนยุคสมัยปัจจุบัน สามารถช่วยงานเพื่อสร้างเนื้อหาข้อมูลใหม่ รวมไปถึงการสร้างรูปภาพ วีดีโอ เสียง และยังสามารถในการเขียนบทความ เขียนโค้ด ได้ตอบบทสนทนาด้วยเสียง ด้วยเนื้อหาข้อความที่เป็นธรรมชาติคล้ายมนุษย์ มีความสามารถในการแยกแยะ (identify) และจดจำเรื่องราวโดยอาศัยการเรียนรู้จากรูปแบบ (patterns) ที่มีอยู่ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อนำมาสร้างเนื้อหา (content) ขึ้นมาใหม่ ได้ถูกยกให้เป็นเทคโนโลยีที่ชาญฉลาดอย่างมากสามารถช่วยสร้างสรรค์ให้เกิดความคิด และสร้างงานใหม่ ๆ Chat GPT มีการพัฒนาโดย OpenAI และ Gemini ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย Google ซึ่งได้สร้างปรากฏการณ์ใหม่ที่เร้าใจผู้คนไปทั่วโลก ถือได้ว่าเป็นแอปพลิเคชันที่เป็นยอดนิยมมาก มีอัตราการเติบโตสูงในกลุ่มของเทคโนโลยี (Groumos, 2023) โดยในอนาคตอันใกล้ค่ายต่าง ๆ กำลังทยอยเปิดตัวแอปพลิเคชันเพิ่มเติมอีกหลากหลายรายการ

นอกจากความสามารถของ Generative AI ที่ได้กล่าวไปแล้ว De Vries et al. (2023) และ Dostonbek and Jamshid (2023) ได้กล่าวอีกว่า ยังมีความสามารถอื่นอีกมากมายที่ได้มีการพัฒนาขึ้นมาอย่างชาญฉลาดโดยสามารถประยุกต์ให้เข้ากับการทำงานของภาคธุรกิจ ได้แก่ ความสามารถในการสรุปเอกสารทางกฎหมายอย่างง่ายดาย การเขียนเนื้อหาทางการตลาดได้อย่างรวดเร็ว และการทำภาพ เป็นต้น เป็นเทคโนโลยีทรงพลังที่มีความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรได้ แต่อาจมีบางมุมมองที่มีความเห็นและมีความกังวลในการที่จะเลือกนำเทคโนโลยีใหม่นี้เข้ามาร่วมใช้งานในองค์กร เนื่องจากความไม่มั่นใจ และมีความสับสนเสี่ยงอย่างมากจากการที่ Generative AI ให้ข้อมูลที่เป็นเท็จ มีการสร้างเรื่องราวที่หลอกลวง หรือแม้กระทั่งมี

การนำผลงานของศิลปินมาใช้ในการสร้างผลงาน โดยเข้าข่ายการละเมิดลิขสิทธิ์ซึ่งไม่ได้ขออนุญาตจากเจ้าของผลงานแต่อย่างใด เป็นต้น

ด้วยความล้ำสมัยของเทคโนโลยี Generative AI ได้สร้างคุณภาพการให้กับหลายภาคส่วนธุรกิจอย่างมากมาย แต่ความหวาดกลัว และไม่ค่อยมั่นใจของคนทำงานเริ่มมีมากขึ้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานกลัวว่า Generative AI จะเข้ามาแทนที่ในตำแหน่งงานบางตำแหน่งซึ่งทำงานได้ดีกว่ามนุษย์ ผู้ปฏิบัติงานทั่วไปจะได้รับผลกระทบมากและน้อยต่างกันไปตามศักยภาพและทักษะที่แต่ละคนมี หลายอาชีพจะมีความเสี่ยงสูงมีการแทนที่ตำแหน่งงานนั้นโดยระบบอัตโนมัติ ที่น่ากลัวจะเป็นกลุ่มอาชีพที่ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาแรงงานมนุษย์พร้อมที่จะถูกแทนที่ได้ทันที คืออาชีพงานบริการที่มีรายได้ต่ำซึ่งมีรูปแบบการทำงานแบบซ้ำ ๆ เหมือนเดิม Levshun and Kotenko (2023) กล่าวเสริมว่า งานที่ทำโดยไม่ต้องการประยุกต์หรือคิดสร้างสรรค์ใหม่ เช่น พนักงานคีย์ข้อมูล พนักงานหน้าร้านขายของ และพนักงานธุรการ เป็นต้น จึงเป็นความท้าทายขององค์กรครั้งสำคัญที่องค์กรจะต้องพัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมให้กับพนักงานกลุ่มเหล่านี้ให้สามารถเพิ่มศักยภาพ เปลี่ยนแผนก โยกย้ายงานที่เคยทำ เปลี่ยนอาชีพเพื่อเพิ่มค่าแรงให้สูงขึ้น โดยมีการใช้ทักษะที่เป็นเฉพาะ มีความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้หากองค์กรจำเป็นต้องจัดหาบุคลากรเข้ามาเสริมทัพอาจจะต้องมีการปรับวิธีในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานโดยให้มีการพิจารณาจากทักษะความชำนาญ และสมรรถนะในตัวบุคลากรคนนั้น ๆ หรือเลือกคนเก่งที่มีประวัติเคยทำงานแล้วประสบความสำเร็จเข้าร่วมงาน เนื่องจากคนเก่งจะมีศักยภาพในตัวเองสูงมาก มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปได้ดีกว่า รู้จักเรียนรู้พัฒนางานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ดี

กว่า ดังนั้นจึงไม่ควรพิจารณาเลือกรับบุคลากรเข้าทำงานจากวุฒิการศึกษาเป็นหลัก

การที่องค์กรจะมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขั้นได้ องค์กรต้องเริ่มต้นจากการมีฐานทรัพยากรที่ช่วยในการสนับสนุน โดยความจำเป็นที่องค์กรต้องมี คือ การมีทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง มีคนเก่งที่มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและการทำงานที่ท่า มีระเบียบวินัยในการทำงานพร้อมส่งมอบงานได้ตามที่รับมอบหมาย ที่สำคัญต้องมีการสร้างสรรค์ผลงานด้วยความทุ่มเท พยายามทำงานอย่างสุดกำลังตามความสามารถที่ตนมี พัฒนาตนเอง เรียนรู้ในสิ่งใหม่ตลอดเวลา จึงจะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันทางธุรกิจ และสร้างรายได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง สอดคล้องกับ Dalahmeh (2020) ที่กล่าวโดยรวมว่า การจัดการบุคลากรคนเก่งเป็นความท้าทายขององค์กรเพื่อให้้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรจึงต้องมอบหมายงานที่มีความท้าทาย ความสามารถบุคลากรคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ สร้างเส้นทางอาชีพให้คนเก่งได้เจริญเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพิ่มโอกาสในการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ผูกใจคนทำงานให้ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น มีความสุขกับงานที่ทำได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมมากเพียงพอที่สามารถจูงใจให้ร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานเพื่อองค์กร

### สรุปผล และข้อเสนอแนะ

การที่องค์กรประสบปัญหาความท้าทายในการแข่งขันทางธุรกิจจากภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของประชากร การเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศที่ทำได้ง่ายขึ้น ความต้องการคนที่มีทักษะสูงภายใต้บริบทการเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ หรือแม้กระทั่งแรงงานหญิงที่เพิ่มขึ้นในหลายประเทศ รวมทั้งความ

ท้าทายจากภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในการใช้ศักยภาพที่มีของพนักงานในองค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรควรตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเป็นอย่างมาก หากเกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานโดยเฉพาะแรงงานที่เป็นกลุ่มคนเก่งขององค์กร ซึ่งคนกลุ่มนี้สามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ การที่จะรักษาคนเก่งไว้ได้ องค์กรต้องมีความสามารถในการสรรหา การคัดเลือก การสร้างแรงจูงใจ การวัดผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการให้ผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งจะเป็นวิธีการที่จะช่วยให้้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กร และสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงจากภายนอกเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งจะเป็นการสร้างและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน

นอกจากนี้ สิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กรในระยะยาว คือ การมีทุนมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการสรรหา ข้าราชการคนเก่งให้ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร พร้อมทั้งหาวิธีการในการจูงใจไม่ให้เกิดการแย่งบุคลากรคนเก่งระหว่างองค์กรนั้น ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภายในองค์กรโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง เป็นความจำเป็นที่ต้องให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ และข้อได้เปรียบของคนเก่งในองค์กร การจัดการคนเก่งควรถูกบรรจุเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อพัฒนา สรรหา และข้าราชการคนเก่งอย่างเป็นระบบ หากองค์กรสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถเจริญรุ่งเรืองได้อย่างยั่งยืน

แนวคิดการบริหารจัดการบุคลากรคนเก่ง เพื่อเป็นการจูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น

ตั้งใจนั้น องค์กรต้องสร้างให้เกิดเป็นองค์กรแห่งความใฝ่ฝันของบุคคลต่าง ๆ อย่างหลากหลายที่ประสงค์จะเข้ามาร่วมกันพัฒนาองค์กร การมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการเพิ่มแรงดึงดูดบุคลากรคนเก่ง นอกจากนี้ยังมีความสำคัญต่อองค์กรที่ไม่ควรมองข้าม ภาพลักษณ์ที่ดีช่วยสนับสนุนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดี เนื่องจาก

จะสรรหา คัดเลือกบุคลากรคนเก่งได้ไม่ยาก การที่องค์กรเล็งเห็นถึงข้อดี และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการนำเสนอภาพขององค์กรที่ดี องค์กรจะสามารถได้บุคลากรที่มีความสามารถสูงมาช่วยกันสร้างผลงาน สร้างผลผลิตให้เกิดขึ้นใหม่ เกิดเป็นผลตอบแทนที่ดี ธุรกิจเติบโตแข็งแกร่ง มีความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง กิจการมั่นคงและยั่งยืน

### เอกสารอ้างอิง

- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (2565). *ยุค Disruption คืออะไร ต้องทำอะไรให้รอดและรุ่งในยุคนี้*. <https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/business-maker/survival-in-disruption-era.html>
- มาริสสา อินทรเกิด. (2560). การบริหารจัดการคนเก่ง ความท้าทายขององค์กร. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 9(1), 279-299.
- วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์, พรรรัตน์ แสงหาญ และอธิพล เครือปอง. (2556). การธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี. *WMS Journal of Management Walailak University*, 2(2), 59-70.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2565). *การจัดการคนเก่ง*. <http://www.curriculumandlearning.com>
- สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2558). การบริหารจัดการคนเก่ง: เครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 6(2), 145-150.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก. (2558). การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์: ปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 8(3), 1096-1112.
- Adeosun, O. T., & Ohiani, A. S. (2020). Attracting and recruiting quality talent: Firm perspectives. *Rajagiri Management Journal*, 14(2), 107-120.
- Al-Dalhmeh, M. L. (2020). Talent management: A systematic review. *Oradea Journal of Business and Economics*, 5(Special), 115-123.
- Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and talent management: Definition and issues. *IBT Journal of Business Studies*, 14(2), 174-186.
- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., Cieri, H. D., & Lazarova, M. B. (2022). Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 393-421.
- Dalhmeh, M. A. (2020). Talent management: A systematic review. *Oradea Journal of Business and Economics*, 5(Special Issue), 115-123.

- David, G. C., & Kamel, M. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 19*, 304-313.
- De Vries, A., Bliznyuk, N., & Pinedo, P. (2023). Invited review: Examples and opportunities for artificial intelligence (AI) in dairy farms. *Applied Animal Science, 39*(1), 14–22.
- Dostonbek, T., & Jamshid, M. (2023). Use of artificial intelligence opportunities for early detection of threats to information systems. *Central Asian Journal of Theoretical and Applied Science, 4*(4), 93–98.
- Douglas, A. R., & Jay, A. C. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review, 6*(6), 1-10.
- Dudin, M. N., Frolova, E. E., Gryzunova, N. V., & Shuvalova, E. B. (2015). The Deming cycle (PDCA) concept as an efficient tool for continuous quality improvement in the agribusiness. *Asian Social Science, 11*(1), 239-246.
- Ghosh, P. (2021). *What is talent management? Definition, strategy, process and models*. Spiceworks. <https://www.spiceworks.com/hr/talent-management/articles/what-is-talent-management>
- Grewal, A. (2020). *Evolution of talent management: Delivering value in the 21st Century*. Medium. <https://medium.com/@AmberGrewal/evolution-of-talent-management-delivering-value-in-the-21st-century-e70cf0d68fe4>
- Groumpos, P. (2023). A critical historic overview of artificial intelligence: Issues, challenges, opportunities and threats. *Artificial Intelligence and Applications, 1*(4), 197-213.
- HRnote. (2565). *การบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร*. <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190114-th-talentmanagement/>
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business, 45*, 179-189.
- Julia, C. H., & Evelina, R. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20*(7), 743-757.
- Jyotsna, B. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. *Employee Relations, 29*(6), 640-663.
- Kaye, T., & Andy, P. (2007). *The essential guide to managing talent*. Kogan Page Publishers.
- Levshun, D., & Kotenko, I. (2023). A survey on artificial intelligence techniques for security event correlation: Models, challenges and opportunities. *Artificial Intelligence Review, 56*, 1–44.
- Lunn, T. R. (1992). *The talent factor*. Kogan Page.
- Mahapatra, G., & Dash, S. (2022). Round table: Talent development in a changing world of work. *IIMB Management Review, 34*, 83-91.

- 
- Ramya, G., & Tyagi, R. (2021). Managing the shortage of skilled construction workers in India by effective talent management in new normal - Technology perspective. *International Journal of Management*, 12(5), 224-247.
- Saadat, V., & Eskandari, Z. (2016). Talent management: The great challenge of leading organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 103-109.
- Swalles, S. (2016). The cultural evolution of talent management: A memetic analysis. *Human Resource Development Review*, 15(3), 1.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122-133.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.