

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยแนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย โดยแบ่งสาระต่าง ๆ ได้ ดังนี้

1. ความหมาย และความสำคัญของคนดี คนเก่ง
2. แนวคิดการจัดการทรัพยากรบุคคลด้านการบริหารคนดี คนเก่ง
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาคคนดี คนเก่ง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมาย และความสำคัญของคนดี คนเก่ง

ในทฤษฎีของนักวิชาการ ต่างก็ได้ให้ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคนดี คนเก่ง ขององค์การไว้หลากหลายและมีการใช้คำเรียกที่แตกต่างกันไป เช่น คนดี คนเก่ง ดาวเด่น ดาวรุ่ง ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกัน ผู้วิจัยจึงศึกษาความหมายของคำต่าง ๆ เหล่านั้น ไว้ดังนี้

สุกัญญา มกุฎอรุณี (2551, หน้า 66) กล่าวว่า คนดี คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความมั่นใจ ความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถด้านสติปัญญา มองโลกในแง่ดี มีความโดดเด่นและความสามารถที่แตกต่างจากคนอื่น

ปฐมพงษ์ โศพานิชย์สุรีย์ (2551, หน้า 251) กล่าวว่า คนดี คนเก่ง คือ คนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ (High Performance) และมีศักยภาพสูง (High Potential)

กฤติน กุลเพ็ง (2552, หน้า 12) กล่าวว่า คนดี คนเก่ง หมายถึง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในขั้นดีเลิศหรือดีเยี่ยมในสมรรถนะหลัก (Core Competency) และมีศักยภาพอยู่ในขั้นสูง (High Potential) ซึ่งในแต่ละองค์การมีจำนวนประมาณ 3-5% เท่านั้นเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งองค์การ หรือไม่เกิน 10% ของพนักงานระดับการจัดการและบริหาร (Managerial Level)

เซียร์ (Sears, 2003 อ้างถึงใน อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550, หน้า 44) กล่าวว่า คนดี คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีจิตสำนึกของความปรารถนาที่ต้องการจะประสบความสำเร็จ (Achievement) ในหน้าที่การงาน มักจะแสดงให้เห็นว่าตนเองมีทักษะ (Skill) และความสามารถในการทำงาน (Capabilities) ที่ได้รับมอบหมาย

ฮิวส์ลิด เบคเกอร์และบิวตี้ (Huselid, Becker & Beatty, 2005 อ้างถึงใน พรรัตน์ แสงหาญ, 2553, หน้า 80-81) เรียกคนดี คนเก่ง ในองค์กรว่าเป็นพนักงานเกรด A ซึ่งองค์กรจะมีพนักงานที่เข้าข่ายนี้เพียง 10% ในแต่ละระดับงานเท่านั้น สิ่งที่ทำให้คนดี คนเก่ง แตกต่างจากคนส่วนใหญ่อยู่ที่ลักษณะดังต่อไปนี้

1. มี IQ สูงตั้งแต่ 130 ขึ้นไป สามารถเรียนรู้ได้เร็ว
2. มีทักษะการเป็นผู้นำ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. มีพลังในการทำงาน สามารถทำงานได้มากกว่า 55 ชั่วโมง/ สัปดาห์
4. ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคปัญหา มีแรงบันดาลใจ (Passion) ในการทำงาน
5. เข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี
6. ให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นได้
7. ให้ความร่วมมือและให้ความสำคัญกับเป้าหมายการทำงานของทีม
8. มีประวัติการทำงานดี ผลงานเกินกว่าความคาดหวัง หรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด
9. มีคุณธรรม ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกที่ควร
10. มีทักษะการสื่อสารดีทั้งการพูดและการเขียน

จิตติพร ชมภูคำ (2548, หน้า 3) กล่าวว่า คนดี คนเก่ง คือ บุคคลที่มีความสามารถและมีคุณสมบัติที่จะนำตนเองไปสู่บทบาทที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น สามารถจัดการหรือแก้ปัญหา รวมทั้งเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และที่สำคัญต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทั้งภายในอันได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และรวมถึงการติดต่อประสานงานกับภายนอก ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า เป็นต้น ความสามารถของบุคคลเหล่านี้ จะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และบุคคลเหล่านี้ถูกคาดหวังไว้ให้เป็นผู้นำ หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในอนาคตซึ่งการบริหารคนกลุ่มนี้ ถูกมองว่า เป็นส่วนสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กรลดอัตราการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ และนำมาสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

จากนิยามข้างต้นพบว่านักวิชาการได้ให้ความหมายที่หลากหลายแตกต่างกัน แต่โดยสรุปแล้ว คือ กลุ่มพนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพในระดับสูงโดยมีทั้งความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทศนคติ (Attitude) รวมถึงพฤติกรรม (Behavior) ที่โดดเด่นกว่าคนอื่นซึ่งตรงกับความต้องการตามความคาดหวังขององค์กรตามลักษณะของธุรกิจ และเป็นกลุ่มที่มีบทบาทในการนำองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

## แนวคิดการจัดการทรัพยากรบุคคลด้านการบริหารคนดี คนเก่ง

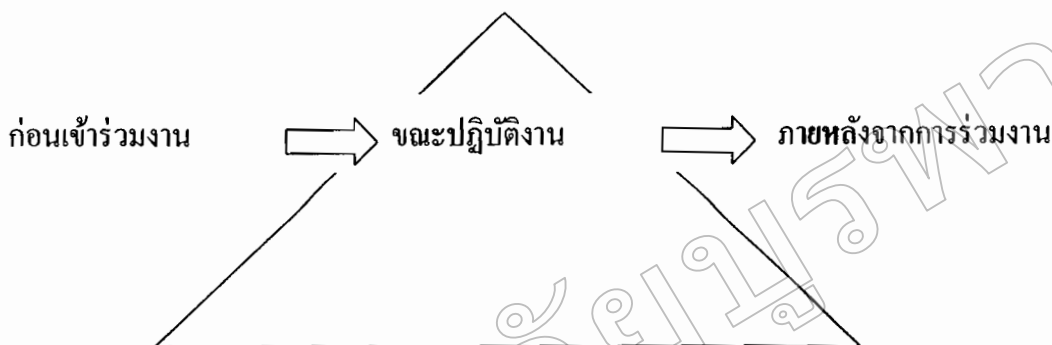
ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความท้าทายเป็นอย่างมากเพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำพาให้องค์การประสบความสำเร็จในยุคโลกาภิวัตน์ (ประไพวรรณ สัมมาทิติฐิ, 2552 , หน้า 2) ที่มีทั้งเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา บทบาทของผู้ดูแลรับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มความถูกต้องและเหมาะสมในการดำเนินงานด้วยเช่นกัน ดังนั้นนอกจากการประสบความสำเร็จในกระบวนการทำงานทั่วไป ได้แก่ ไม่มีการสรรหา การพัฒนา และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น สิ่งที่เป็นอีกอย่างหนึ่งคือสร้างกลยุทธ์เพื่อหาแนวทางในการบริหารพนักงานกลุ่มที่มีทั้งศักยภาพและความสามารถที่พิเศษหรือที่เรียกอีกอย่างว่า คนดี คนเก่ง ให้ทำงานแล้วสร้างมูลค่าให้กับองค์การอย่างยาวนานที่สุด ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลผู้วิจัยจึง ได้ศึกษาแนวคิดต่าง ๆ เพิ่มเติม ดังนี้

ศิริอร ชันธทัตต์ (2539, หน้า 106) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง ศิลปะในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์การ มอบหมายงาน พัฒนาบุคคลและให้พ้นจากตงงาน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลผลิตหรือบริการขององค์การเป็นสำคัญ

สมชาย เลียงสว่าง (2542, หน้า 31) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นภารกิจสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการจัดการ เนื่องจากบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงานขององค์การอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การบริหารบุคคลจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน และควบคุมดูแลให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ หากการบริหารงานบุคคลไม่ดีและไม่มีประสิทธิภาพ องค์การจะได้คนไม่ดี ขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน สร้างปัญหาให้แก่ผู้บริหารและองค์การเป็นอย่างมาก

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2542, หน้า 3) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

จากความหมายที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสมาชิกขององค์การใน 3 ลักษณะ ดังแสดงในภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 แบบจำลองการบริหารทรัพยากรบุคคล (ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์, 2542, หน้า 5)

1. ก่อนเข้าร่วมงาน หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การต้องทำการวางแผน ทรัพยากรบุคคล สรรหา และจูงใจบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงานที่ต้องการให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์การ ซึ่งการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์การต้องการ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการสรรหาบุคลากร ดังนั้นผู้ที่ปฏิบัติงานหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ของแต่ละองค์การสมควรที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเข้าถึงกลุ่มบุคคลที่องค์การมีความต้องการให้ร่วมงานด้วยอย่างเหมาะสม โดยที่การจูงใจบุคคลให้สนใจที่จะเข้าร่วมงานกับ องค์การอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน ซึ่งนอกจากนี้แล้วหน่วยงานบริหารทรัพยากร บุคคลต้องมีหน้าที่คัดเลือกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดให้เข้าทำงานกับองค์การ เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพจะช่วยส่งเสริมให้องค์การสามารถก้าวหน้าอย่างมั่นคง

2. ขณะปฏิบัติงาน นอกจากการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานกับ องค์การแล้ว งานทรัพยากรบุคคลยังมีหน้าที่ธำรงรักษาให้สมาชิกขององค์การมีคุณภาพชีวิต การทำงานที่ดีและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและ เหมาะสม จัดการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดสรรสวัสดิการและเสริมสร้างสุขอนามัยใน การปฏิบัติงาน ตลอดจนช่วยกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ส่งผลให้สามารถทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ ในการทำงานให้องค์การอย่างเต็มที่

3. ภายหลังจากการร่วมงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงบุคลากรที่ทำงานกับองค์การจนครบอายุเกษียณ หรือบุคคลที่มีความจำเป็นที่ต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข อาทิ การให้บำเหน็จบำนาญ พูล์สำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่น

นอกจากนี้ อุลริช (Ulrich, 1997 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2553, หน้า 48-49) กล่าวว่า ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นงานที่ท้าทายเป็นอย่างมาก นักบริหารทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากเดิมที่เน้นปฏิบัติการไปสู่ระดับยุทธศาสตร์ถึงจะสามารถเพิ่มความสำเร็จให้เกิดแก่องค์กรได้ ซึ่งนอกจากหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดูแลแล้วยังต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารหลายฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารคนดี คนเก่งในองค์กร (พิเชษฐ์ อมรรัตนวงศ์ และอัจฉรา คำข้าว, 2552, หน้า 1) และความสำเร็จในการบริหารจึงมักขึ้นอยู่กับความสามารถและภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนมุ่งทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป (นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์, 2545, หน้า 38)

การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญและท้าทายมากที่สุดประการหนึ่งในการบริหารองค์การในยุคนี้ เนื่องจากพนักงานในองค์กรแต่ละคน มีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างระหว่างพนักงานที่เก่งกับพนักงานทั่วไปอยู่ที่พฤติกรรมการทำงาน กล่าวคือ คนเก่งงานจะต้องรู้จักใช้สิ่งที่ตนมีอยู่ รู้จักใช้พลังสมองปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตน แต่ไม่ใช่เปลี่ยนธรรมชาติพื้นฐานความเป็นตัวของตัวเอง ซึ่งสิ่งที่ทำให้พนักงานธรรมดา ๆ คนหนึ่งกลายเป็นคนเก่งได้นั้น จะต้องอาศัยการบริหารจัดการหรือวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นความท้าทายของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลอย่างแท้จริง (ประไพวรรณ สัมมาทิษฐ์, 2552, หน้า 2) ดังนั้นองค์การจึงต้องพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อให้เอื้อประโยชน์ในการตอบสนองความต้องการของพนักงานแต่ละคนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสามารถธำรงรักษานักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ซึ่งเป็นผลให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และมีความเจริญยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์ (2550, หน้า 34-35) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล จำเป็นจะต้องเชื่อมโยงกับแผนงานและกลยุทธ์ระดับองค์การ โดยทั่วไปแล้วแผนการบริหารจะประกอบด้วยแผนงานต่าง ๆ ดังแสดงในตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 การวางแผนทรัพยากรบุคคล (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2550, หน้า 34-35)

| แผนการบริหาร<br>ทรัพยากรบุคคล     | วัตถุประสงค์ของแผนงาน                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| แผนอัตรากำลังคน                   | กำหนดขึ้นเพื่อวางแผนงบประมาณและจำนวนบุคลากรภายในหน่วยงานที่ต้องการขอเพิ่ม อันเนื่องมาจากอัตรากำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สามารถรองรับต่อปริมาณที่รับผิดชอบได้                                                                                                         |
| แผนการสรรหาและ<br>คัดเลือกพนักงาน | ทำให้การสรรหาบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสมตรงกับความต้องการของหน่วยงานผู้ขอมีการสรรหาบุคลากรได้จากแหล่งการสรรหาที่เหมาะสม อีกทั้งมีแนวทางในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติและความสามารถตรงกับตำแหน่งงานที่ต้องการ                                                        |
| แผนการฝึกอบรม<br>พนักงาน          | กำหนดหลักสูตร/โปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานประจำปีได้อย่างเหมาะสมตรงกับความต้องการขององค์กร หน่วยงาน ลักษณะงานและตัวบุคคล การฝึกอบรมมีทิศทาง และมีกรอบที่ชัดเจน การจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมไม่เป็นไปอย่างสูญเปล่า                                                       |
| แผนการพัฒนา<br>พนักงาน            | สนับสนุนให้ผู้จัดการและหัวหน้างานตามสายงานต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน นอกเหนือจากการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว                                                                                                 |
| แผนการบริหาร<br>ผลการดำเนินงาน    | ออกแบบและปรับปรุงปัจจัยที่ใช้วัดผลการดำเนินงานให้เหมาะสมตรงกับลักษณะงาน เน้นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน หัวหน้างาน มีการพูดคุยและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน รวมถึงการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลประสิทธิภาพการใช้ระบบการบริหารผลการดำเนินงาน |
| แผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง          | พิจารณาหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานในระดับบริหาร หรือ Successor ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่ติดขัด กรณีที่องค์กรจะต้องเผชิญกับการสูญเสียผู้บริหารเหล่านั้นไป                                                                               |

## ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

| แผนการบริหาร<br>ทรัพยากรบุคคล      | วัตถุประสงค์ของแผนงาน                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| แผนความก้าวหน้า<br>ในสายอาชีพ      | พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากพนักงานรับรู้ถึง<br>เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน รวมถึงสนับสนุนให้<br>พนักงานพัฒนาตนเองเพื่อให้มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ของการ<br>เลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการหมุนเวียนงาน |
| แผนปรับปรุงค่าตอบแทน<br>แก่พนักงาน | การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นไปอย่างเหมาะสมตาม<br>ความสามารถที่แตกต่างกันของพนักงาน รวมถึงสามารถแข่งขันกับ<br>ตลาดแรงงานภายนอกได้ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจใน<br>การทำงานมากยิ่งขึ้น                               |
| แผนการพัฒนา                        | มีระบบในการรักษาและจูงใจคนดี คนเก่ง และคนที่เป็นพนักงาน<br>ดาวเด่นในองค์กร หรือที่เรียกว่า Talented People                                                                                                                     |

อย่างไรก็ตามการบริหารบุคลากรในองค์กรนั้นผู้บริหารจะมุ่งเน้นไปที่การบริหาร  
พนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เป็นคนดี คนเก่ง ซึ่งหน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องมีหน้าที่  
สำคัญอย่างหนึ่งในการธำรงรักษามูลค่าเหล่านั้นให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่าง  
เต็มใจ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลานาน ซึ่งหากต้องสูญเสียไปก่อนเวลาที่สมควรนับเป็น  
การสูญเสียค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น (กฤติน กุลเพ็ง, 2552, หน้า 20)

จากข้อมูลข้างต้นชี้ให้เห็นว่าหากผู้ที่เกี่ยวข้องขององค์กรหันมาให้ความสำคัญและคิด  
ทบทวนเกี่ยวกับการบริหารผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมและเป็นคนดีเพราะพนักงานกลุ่มนี้  
เปรียบเสมือนทุนที่เป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานและสร้างความสามารถในการแข่งขันในยุคนี้

ในขณะเดียวกัน สมุหทัย ทูมกำ (2550, หน้า 1) กล่าวว่า องค์การจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจในการบริหารคนดี คนเก่ง โดยเริ่มจากการตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงาน ตลอดจนคุณสมบัติและเส้นทางก้าวหน้าทางอาชีพ แล้วจึงเริ่มเข้าสู่กระบวนการการบริหารคนดี คนเก่งทั้ง 5 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 แบบจำลองกระบวนการบริหารคนดี คนเก่ง

1. การสรรหาคคนดี คนเก่ง เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญมากเป็นอย่างยิ่ง องค์การสามารถสรรหากลุ่มเหล่านี้ให้ได้มากเท่าใด โอกาสที่องค์การจะได้คนดี คนเก่งทำงานให้กับองค์การยิ่งมีมากขึ้น ซึ่งแบ่งแหล่งการสรรหาเป็น 2 ประเภท (สุภาพร ทรงสุจริตกุล และคณะ, 2551, หน้า 12) ได้แก่ การสรรหาจากภายนอก จำเป็นต้องอาศัยคุณลักษณะที่องค์การต้องการเพื่อเป็นแนวทางในการสรรหา เป็นวิธีการที่ต้องการหาคนใหม่ ๆ ทั้งที่มีประสบการณ์และยังไม่มีประสบการณ์เข้ามาทำงานกับองค์การ กล่าวได้ว่า นอกจากการสรรหาจากแหล่งภายนอกแล้ว องค์การยังสามารถสรรหาคคนดี คนเก่งจากแหล่งภายใน อันได้แก่ พนักงานปัจจุบันในองค์การที่มีศักยภาพที่จะเป็นดาวรุ่งต่อไปในอนาคต ซึ่งจะมีข้อดีในการช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน หลายองค์การเน้นการสรรหาคคนดี คนเก่งจากแหล่งภายในตามนโยบาย อย่างไรก็ตาม การเน้นการสรรหาจากแหล่งภายในมากเกินไปอาจทำให้้องค์การไม่มีจำนวนคนดี คนเก่งที่จะมาคัดเลือกเพียงพอ อีกทั้งยังมีแนวโน้มที่จะมีกรอบความคิดวิธีการทำงานของคนในแบบเดียวกันหมด ซึ่งจะไม่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยการสรรหาคคนดี คนเก่ง ไม่ควรทำแบบฤดูกาล คือทำให้ช่วงเวลาหนึ่งต่อปี แต่ควรเป็นกิจกรรมที่ทำอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา (ฐิติพร ชมภูคำ, 2547, หน้า 5)

2. การคัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่ง องค์การต้องประเมินและระบุถึงคุณสมบัติที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ (ประไพวรรณ สัมมาพิตร, 2552, หน้า 13) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหา และฐิติพร ชมภูคำ (2547, หน้า 6-7) กล่าวว่า เป็นการมองหาคนดี คนเก่งที่มีอยู่ในองค์การ เพื่อจะจัดให้เข้ามาอยู่ในกลุ่มของพนักงานที่้องค์การต้องดูแลเป็นพิเศษ โดยการคัดเลือกใน้องค์การนั้น อาจทำในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยถ้า

หากคัดเลือกและระบุคนดี คนเก่งในองค์กรแบบไม่เป็นทางการ จะเป็นการพูดคุยวางแผนกันระหว่างผู้บริหารสายงานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลถึงตัวบุคคลที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ และเป็นที่ยอมรับกันเฉพาะในผู้ที่เกี่ยวข้อง ถ้าเป็นการคัดเลือกและระบุคนดี คนเก่งแบบเป็นทางการ อาจเป็นในรูปแบบของการบริหารทดสอบคัดเลือก แจ้งให้พนักงานทราบและดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้หรืออาจจะพิจารณาจากผลการประเมินบุคคล ซึ่งทำได้จากการประเมินข้อมูลจาก 2 ส่วนหลัก คือ

2.1 การพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการถือการจกกลุ่มของพนักงานตามผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ในบางองค์การ เช่น Jack Welch อดีตผู้บริหารของบริษัท GE ได้กำหนดสัดส่วนพนักงานกลุ่มต่าง ๆ ไว้ 3 กลุ่ม (Walker, 2002, p. 12) โดยแบ่งกลุ่มพนักงานเป็นกลุ่ม A, B และ C โดย

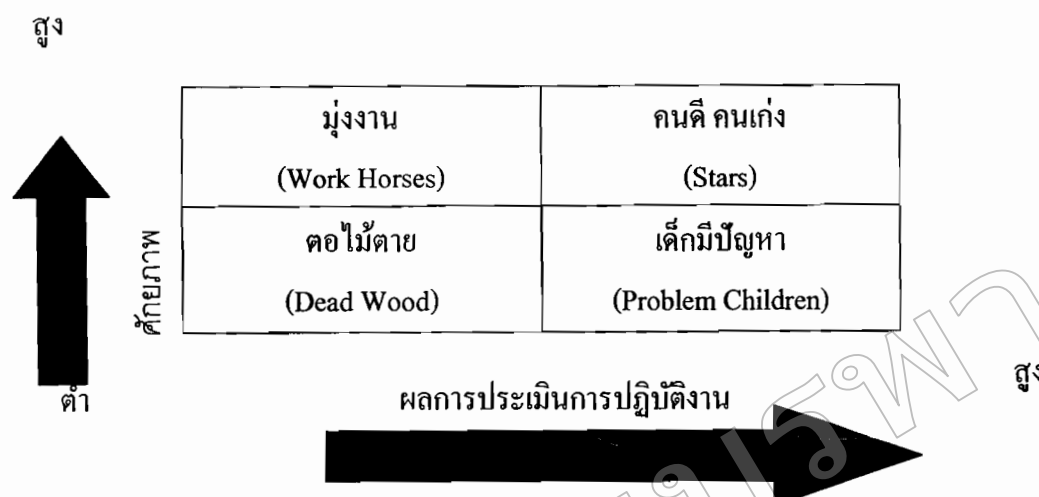
A หมายถึง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม

B หมายถึง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางถึงดี

C หมายถึง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

ซึ่งองค์การต้องให้มีวิธีการในการบริหารกลุ่มคนทั้ง 3 กลุ่มนี้ ความสำเร็จขององค์การจะขึ้นกับการบริหารคนกลุ่ม A และ B และการดำเนินการกับคนกลุ่ม C (Michaels et al., 2001, pp. 11-16)

2.2 การพิจารณาจากระดับสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารงานบุคคลเริ่มเป็นที่แพร่หลาย และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยองค์การจะมีการกำหนด ระดับสมรรถนะของคนในองค์กรในตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ และใช้การวัดระดับสมรรถนะนั้นเป็นเกณฑ์ในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมรวมถึงการประเมินศักยภาพของบุคลากร ดังนั้น อาจมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการระบุคนดี คนเก่งขององค์การ นั่นคือ คนที่ได้ผลการประเมินสมรรถนะในระดับต้น ๆ ก็น่าจะถูกจัดอยู่ในกลุ่มคนดี คนเก่งขององค์การ หรืออาจนำผลการประเมินระดับสมรรถนะมาใช้ควบคู่กับผลประเมินการปฏิบัติงาน ดังแสดงในภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 แบบจำลองการแบ่งกลุ่มพนักงาน (กฤตินิ กลุ่พงษ์, 2552, หน้า 45)

พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี หรือกลุ่มคนดี คนเก่ง (Stars) หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพสูง และผลการปฏิบัติงานสูง องค์กรจะต้องพัฒนา และรักษาพนักงานกลุ่มนี้ไว้ หรือส่งเสริมให้ได้ทำงานที่เหมาะสมกับศักยภาพ

พนักงานที่ขยันแต่ไม่ชอบคิด วางแผน หรือแก้ไขปัญหาในงาน หรือกลุ่มมุงงาน (Work Horses) หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพต่ำ แต่มีผลการปฏิบัติงานสูง องค์กรจะต้องมีการพัฒนาเพื่อหาทางยกระดับความสามารถหรือศักยภาพให้สูงขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับองค์กรในระยะยาว

กลุ่มเด็กมีปัญหา (Problem Children) หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพสูง แต่ผลการปฏิบัติงานต่ำ พนักงานกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจขององค์กร แต่ถ้าหากดูแลไม่ดีหรือให้ทำงานที่ไม่เหมาะสม อาจจะทำให้พนักงานกลุ่มนี้มีศักยภาพต่ำ และผลการปฏิบัติงานต่ำได้

กลุ่มคอไม้ตาย หรือไม้ผุ (Dead Wood) หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพต่ำ และผลการปฏิบัติงานต่ำ จะต้องโยกย้ายให้ไปรับผิดชอบงานอื่นที่ไม่มีความสำคัญมากนักหรือหางานที่เหมาะสมกว่าให้ หรือถ้าหากเห็นว่าพัฒนาไม่ได้ อาจจะให้ออกหรือเลิกจ้าง

สถานะของพนักงานศักยภาพสูง ไม่มีรูปแบบหรือสูตรสำเร็จที่แน่นอนตายตัวว่า ควรจะเปิดเผยหรือไม่ ถ้าเปิดเผยแล้วจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานอื่นหรือไม่ อาจจะส่งผลเสียต่อการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ขึ้นกับการพิจารณาของแต่ละองค์กร แต่ถ้าหากองค์กรเปิดเผยข้อมูลให้พนักงานทุกคนทราบ ควรจะให้พนักงานเข้าใจหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก ส่วนพนักงานที่มีศักยภาพสูงก็ควรจะทราบสายอาชีพ (Career Path) ของตัวเองเช่นกัน

### 3. การพัฒนาคนดี คนเก่ง

เบอเกอร์ และเบอเกอร์ (Berger & Berger, 2004, p. 297 อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ, 2552, หน้า 17-18) ได้กล่าวถึงวิธีการอบรมคนดี คนเก่ง ไว้ 10 วิธีการ ดังนี้

1. การสอนงาน (Coaching) ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาคนดี คนเก่งที่ต้อง

มีผู้ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางเพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จ

2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการเพิ่มประสบการณ์ใหม่ ๆ ในการทำงานที่ได้จากการเรียนรู้งานจากหลาย ๆ ฝ่ายในองค์กร

3. การมอบหมายโครงการพิเศษเร่งด่วนให้แก่คนดี คนเก่ง (Interim and Emergent Assignments) เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานโดยต้องคำนึงทักษะ พฤติกรรมที่ต้องเน้นความรับผิดชอบเป็นหลักและจำเป็นต้องอาศัยความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม

4. การมอบหมายงาน (Task Force Assignment) เพื่อพัฒนาประสบการณ์ในการทำงานแบบใหม่ ๆ เพื่อสร้างความท้าทายในการกำหนดแนวทางอาชีพในอนาคต

5. การศึกษาและการฝึกอบรมภายใน (Internal Education and Training) เป็นการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ

6. หลักสูตรการบริหารและการฝึกอบรมการทำงานจากภายนอก (Executive Programs and External Course Work) เป็นการฝึกอบรมโดยใช้หลักสูตรการศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งเป็นหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหารที่ใช้ระยะเวลาเพียงสั้น ๆ

7. การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง (Guided Reading) เป็นลักษณะของการศึกษาหาความรู้จากการใช้เวลาว่างในการอ่านหนังสือเพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเอง

8. การเรียนรู้จากการสอนงาน (Teaching as Learning) เป็นการมอบหมายงานเพื่อให้คนดี คนเก่งเป็นผู้นำสอนในเรื่องที่มีความรู้และเชี่ยวชาญ

9. กิจกรรมพิเศษ (Extracurricular Activity) เป็นกิจกรรมพิเศษที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาคนดี คนเก่ง เช่น การร่วมทำกิจกรรมกลุ่มกับชุมชน เป็นต้น

10. การเรียนรู้จากระบบออนไลน์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต (E-Learning) เป็นการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา

ทั้งนี้ อาจารย์ ภูวพิพัฒน์ (2554) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาคนดี คนเก่ง นั้นไม่ควรมุ่งเน้นไปเพียงแค่การฝึกอบรมเท่านั้น เนื่องจากการฝึกอบรมอย่างเดียวไม่สามารถช่วยทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ และความสามารถของกลุ่ม คนดี คนเก่ง ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนัก ดังนั้น การพัฒนา คนดี คนเก่ง จำเป็นจะต้องถูกกำหนดขึ้นอย่างมีกลยุทธ์สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการขององค์กร ขณะที่สิ่งที่องค์กรต้องการมากที่สุดคือ การทำให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizations) ขึ้นมาในองค์กรตามแนวคิดของปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge) ผู้แต่งหนังสือเรื่อง The Fifth Discipline ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์ ที่เกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์ จากนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีคนดี คนเก่ง ทำหน้าที่ช่วยทำให้เกิดการ

เรียนรู้ขึ้นในองค์กร และ โรซาเบธ มอส คานเตอร์ (Rosabeth Moss Kanter) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง “The Change Masters-Corporate Entrepreneurs at Work” (1983) กล่าวว่า การพัฒนาคนดี คนเก่ง ให้ได้ผลนั้น ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องให้อำนาจแก่นักงานกลุ่มนั้นในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำพาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้น การมอบอำนาจ หรือ Empowerment จึงเกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนา คนดี คนเก่ง เป็นการสร้างสถานการณ์และบรรยากาศให้พนักงานมีความสามารถตัดสินใจในขอบเขตงานที่ตนเองรับผิดชอบได้

#### 4. การบริหารและจูงใจคนดี คนเก่ง

เวทลอฟเฟอร์ (Wetlaufer, 2000, pp. 53-60) กล่าวว่า นอกจากรองค์การต้องมีผลิตภัณฑ์ (Product) ซึ่งในที่นี้หมายถึงตัวงานที่ตอบสนองความต้องการของคนดี คนเก่งซึ่งต้องเป็นงานที่มีอิสระ เพราะกลุ่มนี้มักต้องการการควบคุมตนเอง (Self-control) แทนที่จะให้หัวหน้าควบคุมรวมถึงงานมีความท้าทาย และสามารถก้าวหน้าเติบโตในหน้าที่การงานได้ ส่วนองค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งคือราคา (Price) ในที่นี้หมายถึงผลตอบแทนที่ให้แก่คนดี คนเก่งคือต้องให้อัตราที่สูงใจที่สามารถแข่งขันกับตลาดภายนอกได้โดยผลตอบแทนนั้นอาจให้ในแบบค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay-for-Performance) โดยพิจารณาเน้นความเชื่อมโยงระหว่างผลประกอบการทางธุรกิจกับการประเมินผล การปฏิบัติงาน และการประเมินศักยภาพซึ่งรวมทั้งการขึ้นค่าจ้างและการให้เงินรางวัลประจำปี (Bonus) โดยแนวโน้มต่อไปจะเน้นให้โบนัสแบบยืดหยุ่นตามผลประกอบการ (Variable Bonus) มากกว่าการกำหนดโบนัสแบบตายตัว (Fixed Bonus) หรือการขึ้นค่าจ้างในอัตราที่ใกล้เคียงกันทั้งองค์กร แต่จะเน้นการให้ที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพ สามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรมากกว่าทั้งนี้เพื่อเป็นกำลังใจให้กับคนดี คนเก่ง ให้รักษาระดับในการทำดีต่อไป และทำให้พนักงานอื่น ๆ ได้ตระหนักว่า การพิจารณาเป็นไปอย่างยุติธรรม ตามผล การปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็แรงจูงใจให้พนักงานคนอื่น ๆ แสดงความสามารถของตนอย่างเต็มที่

นอกจากนี้องค์กรต้องมีการตอบสนองความต้องการของคนดี คนเก่ง ซึ่งต้องเป็นงานที่มีความอิสระ เพราะกลุ่มนี้ต้องการการควบคุมตนเองมากกว่าหัวหน้างานมาควบคุม รวมถึงความท้าทายและการต้องการมีคุณภาพชีวิตที่ดีคือการทำงานที่สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของตนเอง โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่จะให้ความสำคัญกับโอกาสและเวลาที่จะใช้ในการดูแลรักษาสุขภาพ

#### 5. การธำรงรักษาคคนดี คนเก่งไว้กับองค์กร

เนื่องจากคนดี คนเก่งเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพสูงและเป็นกลุ่มพนักงานที่มีคุณค่า สามารถสร้างกำไรให้กับองค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นหัวหน้างานต้องเป็นผู้มีบทบาทหลักต่อความสำเร็จในการดึงดูด จูงใจ เพื่อให้กลุ่มนี้ได้ทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป โดยมีหน่วยงานทรัพยากรบุคคลทำ

หน้าที่เป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษาในการธำรงรักษาอย่างต่อเนื่อง (อาภรณ์ ภูวพิพันธุ์, 2550, หน้า 212) จะเห็นได้ชัดเจนว่าบทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะในสภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงในขณะนี้ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีศักยภาพสูงซึ่งมีโอกาสถูกจ้างงานสูงองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับการดูแลธำรงรักษานักงานกลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์กรอย่างใกล้ชิด (จิตติพร ชมภูคำ, 2547, หน้า 14) และหากคนดี คนเก่งเหล่านั้นไปอยู่กับคู่แข่งก็จะทำให้องค์การได้รับความสูญเสียอย่างมหาศาลเพราะเคยมีผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นว่า คนดี คนเก่งขององค์กรสามารถสร้างผลผลิตได้มากกว่าพนักงานทั่ว ๆ ไป ได้ถึง 100, 200 หรือ 300 % ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพลังของคนดี คนเก่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีให้กับองค์กร (Lunn, 1995 อ้างถึงใน วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548, หน้า 35)

เพื่อธำรงรักษาคณะนี้ให้อยู่กับองค์กรนอกจากปัจจัยเรื่องค่าตอบแทนที่จะช่วยรักษาคณะนี้ คนเก่งไว้แล้ว สิ่งหนึ่งที่จะละเลยไม่ได้คือการที่องค์กรต้องลงทุนในเรื่องของทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งหมายถึง การสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และมีความรักผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน องค์กรสามารถธำรงรักษานักงานไว้ได้โดยการจัดสวัสดิการให้พนักงาน และมีโครงการต่าง ๆ ที่สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานศักยภาพสูงกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และความใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานวิธีนี้สามารถผูกมัดคนดี คนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้เป็นอย่างดี เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เป็นสัตว์สังคมไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเข้ากับสังคมใหม่ เพื่อนร่วมงานใหม่ ถ้าหากองค์กรมิให้ผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกัน ปัจจัยด้านสังคมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่พนักงานศักยภาพสูงใช้ในการพิจารณาประกอบกับการเปลี่ยนงาน รวมถึงการสร้าง Vertrauen (Trust) ให้เกิดขึ้นก็จะทำให้นักลเหล่านี้กล้าทำงานที่ต้องเสี่ยงและเป็นกลไกในการธำรงรักษาคณะนี้ คนเก่งในที่สุด ซึ่งการธำรงรักษานักงานที่เป็นคนดี คนเก่ง (Talent Retention) หมายถึง การบริหารจิตใจพนักงานที่เป็นคนดี คนเก่ง รวมไปถึงปัจจัยอื่น ๆ โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญในการให้รางวัลกับพนักงานที่เป็นคนดี คนเก่ง เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจพนักงานกลุ่มที่เป็นคนดี คนเก่งขององค์กรให้รักษาและเพิ่มระดับของผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (กฤติน กุลเพ็ง, 2552, หน้า 80)

นอกจากแนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นแล้ว สมุหทัย ทุมกำ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเพื่อสร้างความเข้าใจและเตรียมความพร้อมด้านการบริหารคนดี คนเก่งตามกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสรรหาคนดี คนเก่ง องค์การควรเริ่มต้นจากการกำหนดลำดับของคนดี คนเก่งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในแต่ละวิชาชีพตามที่องค์การต้องการหรือมีความขาดแคลน จากนั้นจึงทำการสรรหาคนดี คนเก่งผ่านทางช่องทางทั้งแบบภายในองค์การและภายนอกองค์การ หรือแบบที่เป็นทางการและแบบที่ไม่เป็นทางการ

2. การคัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่ง องค์การควรทำการประเมินจากผลการปฏิบัติงาน ควบคู่การประเมินศักยภาพ โดยต้องมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการคัดเลือกคนดี คนเก่งอย่างชัดเจนพร้อมทั้งกำหนดคะแนนเพื่อให้น้ำหนักความสำคัญสำหรับคุณสมบัติในแต่ละข้อด้วย นอกจากนี้ องค์การควรระบุและเปิดเผยให้ทราบอย่างชัดเจนว่าใครคือผู้ที่เป็นคนดี คนเก่งภายในองค์การ พร้อมทั้งจัดให้มีการประเมินผลทุกปีว่าบุคคลนี้ยังมีคุณสมบัติเข้าข่ายคนดี คนเก่งอยู่หรือไม่

3. การพัฒนาคนดี คนเก่งด้วยวิธีการเรียนรู้จากการศึกษาเล่าเรียน และการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติอยู่ในระดับที่ดี แต่ควรมีการเพิ่มการพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้จากการทำงานผู้อื่น และการเรียนรู้จากการติดตามผู้เชี่ยวชาญให้มากขึ้น นอกจากนี้ ต้องสนับสนุนให้คนดี คนเก่งมีการถ่ายทอดความรู้และความสามารถตามที่ได้รับการพัฒนามาให้กับบุคคลอื่นอย่างต่อเนื่องด้วย

4. การบริหารและจูงใจ คนดี คนเก่งมีความพึงพอใจกับลักษณะงาน และค่าตอบแทน ตลอดจนรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในระดับที่ดี แต่ยังไม่มี ความพึงพอใจกับภาพลักษณ์ขององค์การในปัจจุบันมากนัก ซึ่งองค์การจะต้องทำการพัฒนาและแก้ไขต่อไป

5. การธำรงรักษา คนดี คนเก่งมีความพึงพอใจในเรื่องของระบบการติดต่อสื่อสาร การอำนวยความสะดวกทางด้านทรัพยากร การได้รับการช่วยเหลือและยกย่องให้เกียรติ การปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย ตลอดจนการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น แต่องค์การยังต้องให้การสนับสนุนในเรื่องของการให้คนดี คนเก่งได้เข้าร่วมอภิปรายและตัดสินใจในที่ประชุมต่าง ๆ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความเหมาะสมกับคนดี คนเก่งเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงกฎระเบียบและข้อบังคับที่มีความยืดหยุ่น

จากแนวคิดและการให้นิยามจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นผู้วิจัยจึงได้สรุปนิยามความหมายเพื่อให้สอดคล้องความเข้าใจหลักของการบริหารคนดี คนเก่ง จึงได้ให้ความหมายว่ากระบวนการของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดูแล ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรที่มีคุณสมบัติโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ ให้มีความสามารถและมีศักยภาพในระดับสูง ซึ่งประกอบด้วย การสรรหา การระบุคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ และการธำรงรักษา เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้าง

ความได้เปรียบในทุกยุคทุกสมัย นอกจากนี้ การที่คนดี คนเก่งจะอยู่กับองค์กรได้นั้น ขึ้นอยู่กับผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กรเป็นสำคัญด้วย

ตัวอย่างแนวคิดการบริหารคนดี คนเก่ง

กฤติน กุลเพ็ง (2552, หน้า 155-174) ได้กล่าวถึงกรณีศึกษาและการวิเคราะห์องค์กรที่มี การนำแนวทางการบริหารคนดี คนเก่งไปใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยได้สรุปแนวคิดการบริหาร คนดี คนเก่ง ด้านกระบวนการสรรหา การคัดเลือกและการระบุ การพัฒนา การให้รางวัล รวมถึง การธำรงรักษาคดี คนเก่ง จาก 6 องค์การ ได้แก่

#### 1. บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

1.1 การสรรหาและคัดเลือกคนดี คนเก่ง มุ่งเน้นการดำเนินการจัดหาคนดี คนเก่งจาก ภายในโดยเน้นนโยบายเลื่อนตำแหน่งอย่างเด่นชัด ทั้งนี้เพื่อดูแลและธำรงรักษากลุ่มคนดี คนเก่ง พร้อมสนับสนุนและส่งเสริมให้คนดี คนเก่งได้เติบโตก้าวหน้าในองค์กร โดยได้กำหนดคุณสมบัติ โดยละเอียดเพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์การประเมินและการคัดเลือก โดยขั้นแรกใช้ทัศนคติและ การยอมรับ ความสามารถด้านการเรียนรู้ ผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ และขีดความสามารถ (Attitude & Acceptability, Learn Ability, Performance, Potential, Competency: ALPC-MODEL) และขั้นต่อไปใช้การวัดภาวะความเป็นผู้นำและการประเมินค่า (Leadership Modeling and Assessment) เป็นหลักเกณฑ์พิจารณาคนดี คนเก่ง โดยมองถึงทัศนคติต่องานมองทั้งปัจจุบันและ อนาคตถึงอนาคตที่พร้อมในการเติบโตและพัฒนาให้ก้าวหน้าได้ตลอด สำหรับเครื่องมือใน การจัดกลุ่มคนดี คนเก่ง ของบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ใช้แบบประเมินการวิเคราะห์ การประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ (Performance and Potential Grid Analysis: PPGA) เพื่อ จัดกลุ่มคนดี คนเก่ง ทดสอบ และสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนดี คนเก่ง สำหรับกลุ่มที่บริษัทถือว่าเป็น คนดี คนเก่ง จะใช้ชื่อที่เรียกว่ากลุ่มคนดี คนเก่ง ว่า “Star” และกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง “HIPO” (High Potential)

1.2 การพัฒนาคนดี คนเก่ง บริษัทฯ ได้จัดแบ่งกลุ่มคนดี คนเก่งด้วยการประเมินตาม ระบบ PPGA (Performance and Potential Grid Analysis) จะได้กลุ่ม Star และกลุ่ม HIPO เป็นกลุ่มคนดี คนเก่ง ซึ่งบริษัทมีการวางแผนพัฒนาความรู้และความสามารถให้สอดคล้องกับ คุณสมบัติของแต่ละกลุ่ม โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาคนดี คนเก่งเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) โดยให้คนดี คนเก่งเป็นผู้จัดทำร่วมกับผู้บังคับบัญชา มีการพัฒนา คนดี คนเก่งจากการมอบงานหรือโครงการพิเศษโดยแต่งตั้งเป็นผู้บริหารของหน่วยธุรกิจย่อย มี

การสร้างสมประสบการณ์จากวิธีคิดตามผู้บริหารระหว่างการปฏิบัติงาน (Short-Term Experience) เพิ่มทักษะความรู้หลาย ๆ ด้านด้วยการโยกย้ายงาน สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน พร้อมทั้งมีการสอนงานในระบบพี่เลี้ยง

1.3 การให้รางวัลคนดี คนเก่ง มีการให้รางวัลสำหรับจิตใจคนดี คนเก่งในรูปแบบค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจอื่น ๆ โดยให้สิ่งจูงใจระยะสั้นในรูปแบบตัวเงิน เช่น โบนัสหรือเงินพิเศษ ซึ่งพิจารณาตามผลการปฏิบัติงาน โดยมอบให้ปีละครั้ง สำหรับสิ่งจูงใจระยะยาวได้แก่ การให้สิทธิการถือหุ้นบริษัท สำหรับรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินจะอยู่ในรูปของสวัสดิการด้านสุขภาพ วันลาพักผ่อนพิเศษ พร้อมทั้งจัดให้มีระบบที่ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนดี คนเก่ง

1.4 การธำรงรักษาคณดี คนเก่ง มีโดยจัดเป็นระบบที่สอดคล้องกันหมด ส่งผลต่อการธำรงรักษาคณดี คนเก่งไว้กับบริษัท เช่น ให้สิทธิพนักงานถือหุ้นของบริษัท การส่งเสริม ให้เติบโต ก้าวหน้าในหน้าที่การงานทั้งในสายงานบริหารและสายงานเชี่ยวชาญเฉพาะ อีกทั้งการคัดเลือกรูปแบบและวิธีการฝึกอบรม และพัฒนาคณดี คนเก่งที่คำนึงถึงคุณสมบัติของผู้เรียน นับเป็น สิ่งหนึ่งที่นอกจากจะช่วยให้การพัฒนามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและยังสร้างความพึงพอใจให้คนดี คนเก่งด้วย

## 2. บริษัท CISCO

2.1 การสรรหาและคัดเลือกคนดี คนเก่ง มุ่งเน้นดำเนินการจัดหาคนดี คนเก่งจากภายนอก โดยใช้เว็บไซต์ (Website) ของบริษัทเป็นช่องทางการรับสมัครบุคคลจากภายนอก โดยใช้โปรแกรม “marketfriend@cisco” ที่อยู่ในเว็บไซต์ของบริษัท โดยวิธีการคือให้สมัครผ่านทางอินเทอร์เน็ตและจะมีเจ้าหน้าที่ของบริษัทโทรศัพท์กลับไปหา เพื่อพูดคุยซักชวนบอกถึงบรรยากาศที่ดีเพื่อดึงดูดผู้สมัครให้สนใจที่จะมาทำงานกับบริษัท ซึ่งพนักงานที่สามารถทำให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่บริษัทต้องการเข้ามาทำงานได้ จะได้รับเงินรางวัลพิเศษด้วย นอกจากนี้บริษัท CISCO ยังใช้วิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครจากภายในองค์กร (Pathfinder) ทั้งนี้เพื่อช่วยให้คนดี คนเก่งสามารถค้นหาตำแหน่งงานที่ตรงความสนใจของตนเอง และเสนอตนเองเพื่อเข้ารับตำแหน่งได้ (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548, หน้า 70-72)

บริษัท CISCO เน้นการสรรหาคณดี คนเก่งจากภายนอกมากกว่าเนื่องจากธุรกิจเริ่มจากซื้อและบูรรวมกิจการเพื่อให้ได้มาซึ่งคนดี คนเก่งที่มีความรู้ความสามารถ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่จากบริษัทอื่นอย่างไรก็ดีในองค์กรที่มุ่งเน้นการสรรหา พัฒนา และส่งเสริมคนดี คนเก่งจากภายใน ต่างก็มีกระบวนการและมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดึงดูดคนดี คนเก่ง (Attracting Talent) จากภายนอก และนอกจากนี้หากพิจารณาถึงกระบวนการในการสรรหาและ

คัดเลือกคนดี คนเก่งที่ได้กล่าวมาแล้วจะพบว่ามีการกำหนดกระบวนการไว้อย่างชัดเจน แต่มีวิธีการที่แตกต่างกันในรายละเอียด คือ เริ่มต้นจากการกำหนดคุณสมบัติของคนดี คนเก่งตามที่องค์กรต้องการ จากนั้นจึงนำคุณสมบัติดังกล่าวไปประเมินผลการคัดเลือกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ใช้แบบทดสอบ การสัมภาษณ์ รวมถึงการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยเพื่อให้สะดวกต่อการดำเนินงานมากขึ้น โดยเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงความพร้อมทางด้านบุคลากรและทรัพยากรขององค์กร

2.2 การพัฒนาคนดี คนเก่ง มีการวางแผนพัฒนาตั้งแต่เริ่มทำงานโดยฝึกอบรมเรื่องธุรกิจของบริษัท มีระบบการมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง และจากการที่บริษัทมีความพร้อมด้านผู้เชี่ยวชาญที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองไม่ว่าจะปฏิบัติงาน ณ สถานที่ใดหรือสาขาใด ๆ ในโลก โดยใช้ระบบเรียนรู้ออนไลน์ (E-Learning) โดยการฝึกอบรมและพัฒนาคนดี คนเก่ง ถือเป็นนโยบายและเป็นหน้าที่สำคัญของผู้จัดการทุกคนที่ต้องคิดหาแนวทางในการพัฒนาคนดี คนเก่งของตนเอง

2.3 การให้รางวัลคนดี คนเก่ง มีการให้รางวัลสำหรับจูงใจคนดี คนเก่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่น (Risk Pay) และเป็นไปตามผลการปฏิบัติงานของคนดี คนเก่ง โดยมีการจ่ายโบนัสให้คนที่มีความผลการปฏิบัติงานที่ดี สำหรับกลยุทธ์ที่เด่นในการธำรงรักษาคคนดี คนเก่งของ CISCO คือการให้สิทธิคนดี คนเก่งในการถือหุ้น

2.4 การธำรงรักษาคคนดี คนเก่ง มีจุดเด่นในการธำรงรักษาคคนดี คนเก่งด้วยการให้สิทธิพนักงานถือหุ้นเช่นเดียวกัน นอกจากนี้การจัดให้มีโปรแกรมเรียนรู้ออนไลน์ ยังทำให้คนดี คนเก่งรู้สึกว่ามีบริษัทสนับสนุนและเปิดโอกาสให้คนดี คนเก่งได้พัฒนาศักยภาพและความสามารถตลอดเวลา โดยไม่จำกัดว่าคนดี คนเก่งอยู่ประเทศใด สาขาใด แสดงให้เห็นว่าบริษัทปฏิบัติต่อคนดี คนเก่งทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งการที่บริษัทจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าอยู่น่าปฏิบัติงาน มีการชื่นชมเห็นความสำคัญต่อคนดี คนเก่ง เช่น มอบบัตรรับประทานอาหารแสดงความขอบคุณ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความรู้สึกรักและผูกพัน นอกจากนี้ บริษัท CISCO ยังมีโปรแกรมข้อตกลงร่วมกันระหว่างคนดี คนเก่งกับบริษัท โดยคนดี คนเก่งที่ถูกเลิกจ้างแต่พร้อมที่จะกลับมาทำงานร่วมกับบริษัทเมื่อธุรกิจของบริษัทกลับคืนสู่สภาพปกติ จะได้รับเงินเดือน 1 ใน 3 จากเงินเดือนที่ตนเองได้รับ

### 3. บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

#### 3.1 การสรรหาและคัดเลือกคนดี คนเก่ง ใช้วิธีการสรรหาคัดเลือกจากภายใน เป็น

การเฟ้นหา คัดเลือกจากผู้มีศักยภาพ โดยการประเมินคัดเลือกไว้เป็นกลุ่มหรือขึ้นบัญชีรายชื่อ (Short List) โดยเรียกว่า Talent Pool หรือ Star Inventory เพื่อพัฒนาและเสริมความแข็งแกร่งเป็นพิเศษในการทดแทนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เป้าหมายแรกคือ ผู้บริหารระดับ 7 ขึ้นไป อายุไม่เกิน 50 ปี มีผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ดีมาก-ดีเลิศ ใช้วิธีการประเมิน 4 วิธี ได้แก่ แบบทดสอบทางจิตวิทยา แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบทดสอบโดยใช้กรณีศึกษาการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม มีการประเมินกลุ่มเป้าหมายคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและธรรมเนียมปฏิบัติ เน้นวิธีการที่เรียบง่าย ชัดเจน รัดกุม และแม่นยำ มีการยืนยันสนับสนุน และถ่วงดุลกันทั้งเชิงปริมาณ (Quantity) และเชิงคุณภาพ (Quality)

3.2 การพัฒนาคณบดี คนเก่ง มีการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Plant to Development: IDP) ให้คณบดี คนเก่ง เป็นผู้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ร่วมกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาคณบดี คนเก่งทุก ๆ 6 เดือน พร้อมทั้งวิเคราะห์เพื่อจัดหาวัดข้อการอบรมให้ตรงกับคณบดี คนเก่งมากที่สุด จากนั้นเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองเพื่อจัดทำกลุ่มคณบดี คนเก่ง (Talent Pool) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคณบดี คนเก่งผ่านการใช้งาน เช่น การมอบหมายงาน (Job Assignment) ทั้งในรูปโครงการหรืองานเฉพาะเจาะจง การร่วมปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา คนอื่น ๆ (Job Attachment) มีการวางแผนโยกย้ายหมุนเวียน (Job Rotation) และการจัดโครงการพัฒนาผู้นำ

3.3 การให้รางวัลคณบดี คนเก่ง มีการให้รางวัลสำหรับรางวัลคณบดี คนเก่งโดยดูจากผลการปฏิบัติงานที่ดีและจัดเข้าอยู่ในกลุ่มที่เติบโตเร็ว (Fast Track) ซึ่งจะได้รับบำเหน็จประจำปีในอัตราสูงกว่าพนักงานทั่วไป

3.4 การสร้างรักษาคณบดี คนเก่ง มีการสร้างรักษาคณบดี คนเก่งที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อขึ้นบัญชีให้อยู่ในกลุ่มคณบดี คนเก่ง ซึ่งมีโอกาสจะได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงต่อไปในอนาคตโดยไม่เฉพาะเจาะจงว่าจะเป็นงานในด้านที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันหรือไม่ ซึ่งเป็นการจูงใจพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกซึ่งอยู่ในกลุ่มคณบดี คนเก่ง ในการที่จะพัฒนาตนเองให้อยู่ใน กลุ่มคณบดี คนเก่งต่อไป รวมทั้งพนักงานทั่วไปที่ยังไม่ได้รับการคัดเลือก ก็สามารถพัฒนาตนเองให้ได้รับการคัดเลือกด้วยเช่นกัน คณบดี คนเก่งที่ได้รับการคัดเลือกจะรู้สึกถึงการยอมรับและมีคุณค่า เกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กร โอกาสจะสูญเสียคณบดี คนเก่งที่มีค่าไปจึงลดน้อยลง

#### 4. บริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

4.1 การสรรหาและคัดเลือกคนดี คนเก่ง มีการสรรหาคนดี คนเก่งตามโครงการ CCC (Cementhai Career Choice) ซึ่งเป็นการสรรหาคนดี คนเก่งที่มีศักยภาพสูงแบบเข้มข้น และคัดเลือกคนดี คนเก่งจากภายใน โดยเน้นนโยบายเลื่อนตำแหน่งจากภายในพิจารณาคัดเลือกคนดี คนเก่งจากผลงาน (Performance) ชีตความสามารถ (Competency) และศักยภาพ (Potential) นอกจากนี้มีการสรรหาและคัดเลือกคนดี คนเก่งจากโครงการส่งเสริมคนดี คนเก่ง สร้างคนดีซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายคือนิสิตนักศึกษาปี 3-4 โดยพิจารณาจากผลการศึกษาไม่ต่ำกว่า 3.00 ให้มีการฝึกงานที่บริษัทเป็นเวลา 3 เดือน มีการร่วมแบ่งปัน และทำโครงการพิเศษ (Project Assignment) หลังจากนั้นมีการพาไปดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น และได้รับการจ้างเป็นพนักงานใหม่ (New Comer) รวมทั้งได้รับการพัฒนาสู่การเป็นคนดี คนเก่งรุ่นใหม่ (Young Talent) ต่อไป โดยมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดี คนเก่งทั้งในด้านการงาน ด้านคน ด้านความคิด ด้านการเรียนรู้

4.2 การพัฒนาคนดี คนเก่ง มีการจัดทำแผนพัฒนาคนดี คนเก่งเป็นรายบุคคล (IDP) โดยให้คนดี คนเก่งเป็นผู้ทำร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยมีวิธีการในการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การสอนขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT) การมอบหมายงานเพิ่ม (Stretch Assignment) การบริหารโครงการพิเศษ การศึกษาจากประสบการณ์การทำงานจากผู้บริหารระยะสั้น (Short-term Experience) การโอนย้ายงาน (Job Rotation) การเพิ่มค่างาน (Job Enrichment) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) และ การพัฒนาเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self Development) เป็นต้น

4.3 การให้รางวัลคนดี คนเก่ง มีการให้รางวัลสำหรับจูงใจคนดี คนเก่งด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่พิเศษกว่าพนักงานทั่วไป ได้แก่ จ่ายโดยยึดหลักความยุติธรรม (Merit Increase) ปรับตามการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion Adjustment) และการจ่ายค่าตอบแทนตามความผันแปร (Variable Pay) โดยการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าองค์การอื่น ๆ ที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน และเสนอให้ผลตอบแทนพิเศษแก่คนดี คนเก่งตั้งแต่เริ่มต้นก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.4 การธำรงรักษาคคนดี คนเก่ง มีการธำรงรักษาคคนดี คนเก่งด้วยการเน้นการดูแลที่เป็นพิเศษกว่าพนักงานทั่วไป มีการจ่ายผลตอบแทนที่พิเศษกว่าพนักงานอื่นที่สูงกว่าในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน เสนอให้ผลตอบแทนพิเศษแก่คนดี คนเก่งตั้งแต่เริ่มต้นก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานที่ท้าทายขึ้น การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเองเสมือนเป็นการทำงานในครอบครัวเดียวกัน

## 5. บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)

5.1 การสรรหาและคัดเลือกคนดี คนเก่ง มุ่งสรรหาคนดี คนเก่งจากภายใน โดยเฉพาะเน้นไปที่ฝ่ายรับประกันภัยเนื่องจากเป็นหน่วยงานหลักที่มีผลต่อการขับเคลื่อนกระบวนการทางธุรกิจและเป็นหน่วยงานที่สร้างรายได้ให้กับบริษัท มีวิธีการคัดสรรคนดี คนเก่ง โดยการประเมินของผู้บริหาร โดยผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการสังเกตการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของพนักงานและมีการให้ผลสะท้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาหรือจากลูกค้าต่อพนักงานโดยตรง จะเห็นได้ว่าการสรรหาและคัดเลือกคนดี คนเก่งทั้งหมดที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้นนั้น มีองค์การที่มุ่งเน้นการสรรหาคนดี คนเก่งจากภายในเพื่อพัฒนาและเติบโตกับองค์กร

5.2 การพัฒนาคนดี คนเก่ง มุ่งเน้น โครงการพัฒนาคนดี คนเก่งอย่างเจาะจง ชัดเจน และหลากหลายรูปแบบ โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินทักษะความสามารถของคนเหล่านั้น เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย ให้รับผิดชอบโครงการสำคัญ การเข้าร่วมคณะทำงานต่าง ๆ การอบรมดูงานทั้งในและต่างประเทศ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การโอนย้ายงาน องค์กรก็ดี เมื่อพิจารณาถึงการประเมินผลแล้วพบว่าบริษัทยังขาดการประเมินผลความต้องการของคนดี คนเก่งที่ต้องการได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้ทักษะในระดับสูงขึ้นไปอีก รวมถึงในบางครั้งบริษัทไม่สามารถมอบหมายงานให้ตรงความเชี่ยวชาญหรือความถนัดของคนดี คนเก่งนั้นได้

5.3 การให้รางวัลคนดี คนเก่ง มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับคนดี คนเก่งสูงกว่าพนักงานโดยทั่วไป จะเห็นได้ว่าการให้รางวัลคนดี คนเก่งที่องค์กรโดยส่วนใหญ่นำมาใช้คือการให้ค่าตอบแทนแก่คนดี คนเก่งในอัตราที่สูงกว่าพนักงานทั่วไป มีการให้สิ่งจูงใจอื่น ๆ เช่น โบนัสหรือเงินพิเศษประจำปีตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้รู้สึกถึงความแตกต่างและเหมาะสมกับความทุ่มเทในการสร้างผลงาน นอกจากนี้ยังมีการให้สิ่งจูงใจในระยะยาว ได้แก่การให้สิทธิในการถือหุ้นของบริษัท

5.4 การธำรงรักษาคคนดี คนเก่ง มีการธำรงรักษาคคนดี คนเก่ง ด้วยการเน้นให้เข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องความรู้ด้านธุรกิจประกันภัยที่จำเป็น รวมทั้งการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเองเสมือนเป็นการทำงานในครอบครัวเดียวกัน แต่ไม่เน้นการเสนอค่าตอบแทนที่สูงแก่คนดี คนเก่ง

## 6. บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัทโตโยต้าได้มีการบริหารบุคลากรในองค์กรตั้งแต่การคัดเลือกคน การพัฒนาบุคลากรและการสร้างขีดความสามารถให้กับพนักงานทุก ๆ ทีมในสายการปฏิบัติการ (Shop Floor) จนกระทั่งถึงพนักงานระดับบริหาร และการพัฒนาพนักงานที่มีผลงานดีซึ่งเป็นเรื่องที่บริษัทต้องให้

ความสำคัญและตระหนักเป็นอย่างยิ่ง จึงได้มุ่งเน้นการจัดวางระบบที่เน้นการพัฒนาจิต  
ความสามารถให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยการจัดระบบการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ  
ความต้องการในระดับโลก ทั้งนี้การจัดอบรมของบริษัทจะอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการทำงาน  
ซึ่งถือได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญของระบบบริหารคนแบบโตโยต้า (Toyota's Human  
System) โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร

ดังนั้น บริษัทจึงให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการพัฒนาบุคลากรซึ่งบริษัทได้นำ  
โปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาในกลุ่มบริษัทเดียวกันจากสหรัฐอเมริกา (Training Within  
Industry: TWI) โปรแกรมดังกล่าวนี้ประกอบไปด้วย 4 โมดูลหลักที่สำคัญได้แก่

เรียนรู้เรื่องขั้นตอนของงาน (Job Instruction) หมายถึง การแบ่งกระบวนการทำงานแต่ละ  
ขั้นไปสู่รายละเอียดหรือกิจกรรมย่อย เพื่อจะได้สอนพนักงานให้เข้าใจถึงขั้นตอนการทำงาน  
แต่ละขั้น วัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุง กระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอน การปรับปรุง  
ความปลอดภัย และคุณภาพของงานผ่านความเข้าใจถึงกิจกรรมหลักของงานแต่ละขั้น

เรียนรู้เรื่องกระบวนการของงาน (Job Methods) หมายถึง วิธีการทำงานที่เป็นเครื่องมือ  
ช่วยให้หัวหน้างานสามารถวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานที่รับผิดชอบ มีการประเมินกิจกรรมหรือ  
ขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น โดยมีการกำหนดคู่มือหรือแนวทางของขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน  
เพื่อให้หัวหน้างานและพนักงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

เรียนรู้เรื่องความสัมพันธ์ของงาน (Job Relations) หมายถึง วิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี  
กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นไปที่การให้ข้อมูลป้อนกลับบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน  
การสื่อสารถึงเหตุการณ์และสิ่งที่ยากจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ของ  
เป้าหมายงานก็เพื่อให้หัวหน้างานเกิดทักษะการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาและนำไปสู่การเกิด  
สัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

เน้น โปรแกรมการพัฒนา (Program Development) หมายถึง การจัดหลักสูตรที่เน้นให้ผู้  
เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม การพัฒนาแผนการอบรม การนำแผน  
ดังกล่าวที่กำหนดขึ้นไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ รวมถึงการตรวจสอบประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจาก  
การนำแผนการอบรม ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

จะเห็นได้ว่ากระบวนการสอนขั้นตอนการทำงานถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ทำให้  
ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประสิทธิภาพของกระบวนการดังกล่าวนี้จึงถูกวัดและประเมินจาก  
หน่วยงานตรวจสอบที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อระบุปัญหาที่เกิดขึ้น และนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหานั้น  
ดังนั้นกระบวนการสอนงานที่มีการปรับปรุงอยู่ตลอดจะทำให้เกิดวงจรการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การเรียนรู้เป็นเรื่องของการลงทุนที่ตัวบุคคลด้วยการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะบุคคลที่มีผลงานโดดเด่นเป็นพิเศษขององค์กร ซึ่งโตโยต้ามีความเชื่อว่าการลงทุนที่บุคลากรจะทำให้เกิดผลผลิตระยะยาวต่อองค์กร การลงทุนก็คือการเอาใจใส่ดูแลให้ความรู้และการพัฒนา เปรียบดังการดูแลต้นไม้ ถ้าต้องการให้เจริญเติบโตงอกงามก็ต้อง เอาใจใส่ดูแลอย่างใกล้ชิดด้วยเช่นกัน

จากตัวอย่างแนวคิดกระบวนการบริหารคนดี คนเก่งข้างต้นเป็นสิ่งสำคัญของทุกองค์การ ซึ่งมีทั้งความยากและแนวทางการบริหารแตกต่างกันไป ผู้วิจัยจึงสรุปกระบวนการบริหารคนดี คนเก่ง จาก 5 องค์การเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อไป โดยแบ่งเป็น 5 แนวทาง ดังแสดงในตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 สรุปแนวคิดการบริหารคนดี คนเก่งขององค์กรต่าง ๆ

| Talent Management   | บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)                                      | บริษัท CISCO                                            | บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)                                                                                                                                                                     | บริษัท เครือซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)                                                                                       | บริษัท กรุงเทพรักษาภัย จำกัด (มหาชน)                                                                                 |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การสรรหา            | นโยบาย เลื่อนตำแหน่งจากภายใน                                              | 1. สมัครงานผ่านWebsite<br>2. โปรแกรมสรรหา/คัดเลือกภายใน | สรรหาจากภายใน                                                                                                                                                                                           | 1. โครงการ CCC<br>2. นโยบาย เลื่อนตำแหน่งจากภายใน<br>3. นิสิต/นักศึกษาชั้นปีที่ 3-4 GPA ไม่ต่ำกว่า 3.00<br>4. Young Talent | สรรหาจากภายใน                                                                                                        |
| การระบุหรือคัดเลือก | 1. ใช้รูปแบบ ALPC<br>2. แบบประเมิน PPGA<br>3. จัดกลุ่ม Star และกลุ่ม HIPO | ใช้แบบทดสอบ                                             | 1. ระบบ Talent Pool<br>2. ผู้บริหารระดับ 7 ขึ้นไป อายุไม่เกิน 50 ปี<br>3. ผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ดีมาก<br>4. ใช้แบบทดสอบจิตวิทยา<br>5. ใช้แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ<br>6. ทดสอบและสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม | 1. ดูผลการปฏิบัติงาน ซึ่ความสามารถ และศักยภาพ                                                                              | 1. การประเมินของผู้บริหาร<br>2. สังเกตการปฏิบัติงาน/พฤติกรรมของพนักงาน<br>3. ผลสะท้อนกลับจากบังคับบัญชา/ลูกค้าโดยตรง |

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

| Talent Management | บริษัท จีนคอร์<br>ปอเรชั่น จำกัด<br>(มหาชน)                                                                                                                                                                                                                          | บริษัท<br>CISCO                                                                                                                                         | บริษัท ท่าอากาศยาน<br>ไทย จำกัด<br>(มหาชน)                                                                                                                                                              | บริษัท เครือซีเมนต์ไทย<br>จำกัด (มหาชน)                                                                                                                                                                                                                                                          | บริษัท กรุงเทพ<br>ประกันภัย จำกัด<br>(มหาชน)                                                                                                                                        |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การพัฒนา          | 1. จัดทำแผนพัฒนา<br>รายบุคคล (IDP)<br>2. มอบหมายงาน/<br>โครงการพิเศษโดย<br>แต่งตั้งเป็นผู้บริหาร<br>ของหน่วยธุรกิจย่อย<br>3. ระบบ Short Term<br>Experience                                                                                                           | 1. ผูกอบรมเรื่อง<br>ธุรกิจของบริษัท<br>2. ระบบการ<br>มอบหมายงาน/<br>โครงการพิเศษ<br>3. การสอนใน<br>ระบบ Buddy<br>System<br>4. เรียนรู้แบบ<br>E-learning | 1. กำหนด<br>แผนพัฒนา<br>รายบุคคล (IDP)<br>2. ตั้งคณะ<br>กรรมการทำ<br>Talent Pool<br>3. มอบหมายงาน<br>4. ปฏิบัติงานคู่กับ<br>ผู้บังคับบัญชา<br>5. สับเปลี่ยน<br>หมุนเวียนงาน<br>6. โครงการพัฒนา<br>ผู้นำ | 1. จัดทำแผนพัฒนาคณะ<br>เก่งเป็นรายบุคคล<br>(IDP)<br>2. สอนขณะปฏิบัติงาน<br>3. การมอบหมายงาน<br>เพิ่ม<br>4. การบริหาร โครงการ<br>พิเศษ<br>5. การศึกษาจาก<br>ประสบการณ์การทำงาน<br>จากผู้บริหาร<br>ระดับต้น<br>6. โอนย้ายงาน<br>7. การเพิ่มค่างาน<br>8. การเพิ่มปริมาณงาน<br>9. เรียนรู้ด้วยตัวเอง | 1. การมอบหมายงาน<br>ที่ทำทาง/รับผิดชอบ<br>โครงการสำคัญ<br>2. เข้าร่วม<br>คณะทำงานต่าง ๆ<br>3. อบรมดูงานทั้งใน<br>และต่างประเทศ<br>4. สับเปลี่ยน<br>หมุนเวียนงาน<br>5. การโอนย้ายงาน |
| การให้รางวัล      | 1. สิ่งจูงใจระยะสั้น<br>เช่น โบนัส/เงินพิเศษ<br>2. สิ่งจูงใจระยะยาว<br>เช่น การให้สิทธิ์ใน<br>การถือหุ้นของบริษัท<br>3. สวัสดิการด้าน<br>สุขภาพ<br>4. วันลาพักผ่อน<br>พิเศษ<br>5. จัดให้มี<br>Recognition<br>Program เช่น บัตร<br>รับประทานอาหาร<br>บัตรส่วนลดต่าง ๆ | 1. การจ่าย<br>ค่าตอบแทน<br>แบบ Risk Pay<br>ยึดหยุ่นสูง ตาม<br>ผลการ<br>ปฏิบัติงาน<br>2. การให้สิทธิ์<br>ในการถือหุ้น                                    | 1. ดูจากผลการ<br>ปฏิบัติงาน<br>2. จัดเข้ากลุ่ม Fast<br>Track<br>3. รับบำเหน็จ<br>ประจำปีสูงกว่า<br>พนักงานทั่วไป                                                                                        | 1. จ่ายค่าตอบแทนที่<br>พิเศษกว่าพนักงาน<br>ทั่วไป<br>2. จ่ายโดยยึดหลักความ<br>ยุติธรรม<br>3. ปรับค่าจ้างตามการ<br>เลื่อนตำแหน่ง<br>4. จ่ายค่าตอบแทนตาม<br>ความผันแปร<br>5. จ่ายค่าตอบแทนที่สูง<br>กว่ากลุ่มธุรกิจเดียวกัน<br>6. เสนอให้<br>ผลตอบแทนพิเศษแก่<br>คนดี คนเก่งตั้งแต่<br>เริ่มต้น    | จ่ายค่าตอบแทน<br>พิเศษสูงกว่า<br>พนักงานทั่วไป                                                                                                                                      |

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

| Talent Management | บริษัท ชินคอร์<br>ปอเรชั่น จำกัด<br>(มหาชน)                                                                                                                           | บริษัท<br>CISCO                                                                                                                                                                                                              | บริษัท ท่าอากาศยาน<br>ไทย จำกัด<br>(มหาชน)                                                                          | บริษัท เครือ<br>ซีเมนต์ไทย<br>จำกัด (มหาชน)                                                                                                                                                                                                                 | บริษัท กรุงเทพ<br>ประกันภัย จำกัด<br>(มหาชน)                                                                                                           |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การธำรง<br>รักษา  | 1. ให้สิทธิพนักงาน<br>ถือหุ้นของบริษัท<br>2. ส่งเสริมให้<br>เติบโตในสายงาน<br>บริหาร/สายงาน<br>เชี่ยวชาญเฉพาะ<br>3. จัดฝึกอบรมโดย<br>คำนึงถึงคุณสมบัติ<br>ของผู้เรียน | 1. จัดโปรแกรม<br>E – learning<br>2. จัด<br>สภาพแวดล้อม<br>ในการทำงานให้<br>น่าอยู่<br>3. สร้าง<br>วัฒนธรรม/<br>ค่านิยมความเป็น<br>อันหนึ่งอัน<br>เดียวกัน<br>4. ทำข้อตกลง<br>กรณีเลิกจ้างให้<br>สามารถกลับเข้ามา<br>ทำงานได้ | 1. ขึ้นบัญชี อยู่ใน<br>Talent Pool<br>2. เปิดโอกาสให้<br>สามารถดำรง<br>ตำแหน่งผู้บริหาร<br>ระดับสูง ในทุก<br>สายงาน | 1. จ่าย<br>ผลตอบแทนที่<br>พิเศษกว่า<br>พนักงานอื่น<br>2. จ่าย<br>ค่าตอบแทนที่สูง<br>กว่ากลุ่มธุรกิจ<br>เดียวกัน<br>3. มอบหมายงาน<br>ที่ท้าทายขึ้น<br>4. พัฒนา<br>ความก้าวหน้าใน<br>สายอาชีพ<br>5. สร้าง<br>บรรยากาศใน<br>การทำงานที่เป็น<br>กันเอง/ครอบครัว | 1. ฝึกอบรมในเรื่อง<br>ความรู้ที่จำเป็นใน<br>สายงาน<br>2. สร้างบรรยากาศ<br>ในการทำงานที่เป็น<br>กันเอง/ครอบครัว<br>3. ไม่เน้นการเสนอ<br>ค่าตอบแทนที่สูง |

จากการศึกษาและค้นคว้าจากข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการการบริหารคนดี คนเก่งที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญทุกกระบวนการ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มคุณภาพและความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กร (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548, หน้า 37) การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เป็นคนดี คนเก่ง ซึ่งเปรียบเสมือนกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ขององค์กร ต้องได้รับการบริหารที่ดีถึงแม้ว่ากลุ่มนี้มีความมั่นใจในศักยภาพของตนเองและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีก็ไม่ควรปล่อยให้ดำเนินการหรือปฏิบัติงานอย่างโดดเดี่ยว ดังนั้นจึงจำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่ที่พิเศษ (อลัน โรเบิร์ตสัน และ เกรแฮม แอบเบย์, 2547, บทสรุป) จากผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมบริหารทรัพยากรบุคคลและเป็นผู้จัดการสายงานอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่วันแรกที่เริ่มต้นมาปฏิบัติงานกับองค์กรจนกระทั่งกลุ่มนี้พ้นออกจากงานไปแล้ว

## แนวคิดและทฤษฎีการธำรงรักษาคณดี คนเก่ง (Talent Retention)

จากการสรุปข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยยังไม่มีกล่าวถึงแนวทางการธำรงรักษาคณดี คนเก่ง ขององค์การอย่างละเอียด ซึ่งดูเหมือนจะเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหารคนดี คนเก่ง โดยเนื้อหาที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้จะถูกกล่าวอย่างละเอียดในเนื้อหาถัดไปได้

ปัจจุบันกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมการผลิตก็ได้เริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการผูกใจ พนักงานภายในองค์การมากยิ่งขึ้นสืบเนื่องจากการมีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีสูงมากขึ้นนั้น ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายในการสรรหาและพัฒนาพนักงานใหม่ นอกจากนี้แล้วอัตราการเกิดของประชากรที่ลดลงก็นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อจำนวนแรงงานในตลาดแรงงานด้วยเช่นกัน (เคย์ ธอนด์ และแอนดี้ เฟลเลนท์, 2550 หน้า 79) ส่วนในประเทศอเมริกามีหลายองค์การได้ให้ความสำคัญกับการจัดรูปแบบกลยุทธ์เพื่อธำรงรักษาพนักงานไว้เช่นกัน โดยนิตยสารฟอร์จูนได้สำรวจโปรแกรมการธำรงรักษาพนักงานที่องค์การขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาจัดขึ้น (กฤติน กุลเพ็ง, 2552, หน้า 83) มีดังนี้

1. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สร้างสรรค์
  2. การให้รางวัลและการตระหนักถึงความสำคัญของพนักงาน
  3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน การปรับเป้าหมายของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ
  4. กลยุทธ์การเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน
  5. การวัดความพึงพอใจของพนักงาน
  6. การวางแผนสายอาชีพ
  7. กลยุทธ์ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
  8. การสร้างข้อผูกมัดในการจ้างงาน
  9. กลยุทธ์การบริหารขีดความสามารถ
  10. คำนึงถึงความต้องการของพนักงาน
  11. การพัฒนาพนักงานด้วยระบบพี่เลี้ยง
  12. กำหนดวัฒนธรรมองค์การ
  13. ระบบสอนงานเพื่อการพัฒนาสายอาชีพ
  14. กลยุทธ์การสร้างให้พนักงานเจริญเติบโตและจงรักภักดีต่อองค์การ
  15. กลยุทธ์การควมรวมและยุบรวมกิจการเพื่อการธำรงรักษาพนักงาน
- ทั้งนี้เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่กำลังเกิดขึ้นซึ่งนอกจากการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้าร่วมงานแล้ว องค์การจะต้องพัฒนาให้มี

ความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น รวมถึงผู้บริหารมีหน้าที่ต้องธำรงรักษาให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่ก็ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากจึงต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิดที่สำคัญ 5 ประการตามแนวความคิดของ สมชาย เลียงสว่าง (2542, หน้า 33) ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ควรมอบให้ในโอกาสอันเหมาะสมพร้อมทั้งสรรเสริญถึงคุณงามความดีด้วย ที่ใช้กันมากได้แก่ การเพิ่มเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ โบนัส เบี้ยขยัน เงินส่วนแบ่งกำไร และการให้ถือหุ้นบริษัท
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น มีโอกาสก้าวหน้า และมีโอกาสศึกษาต่อ
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะเหมาะสมกับตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบ การให้สวัสดิการต่าง ๆ ตามความจำเป็น
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ บรรยากาศในที่ทำงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่มีการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่าหรือทะเลาะกัน ทุกคนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา
5. การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงาน ให้นักงานทุกคนเกิดความรักบริษัท เกิดความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงและกำไรให้แก่บริษัท เมื่อบริษัทมีชื่อเสียงมั่นคง พนักงานยังมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย

ดังนั้น การธำรงรักษาคณดี คนเก่งให้มีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กรนั้น นับว่าเป็นงานที่มีความท้าทายและยากกว่าการธำรงรักษาพนักงานทั่วไปไว้กับองค์กร (Kulesa, 2003, pp. 32-33) เนื่องจากคนดี คนเก่งตามที่องค์กรกำหนดไว้นั้นคือ บุคคลที่มีความสามารถมีศักยภาพโดดเด่นและเหมาะสมกับลักษณะงานตามความต้องการขององค์กร ซึ่งการจะธำรงรักษาคณดี คนเก่งให้อยู่กับองค์กรนั้นจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทุกอย่างขององค์กร ได้แก่ เป้าหมาย ส่วนบุคคล ความเข้าใจและยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร ความยึดมั่นและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ความสอดคล้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายส่วนบุคคลจะเป็นส่วนช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ระบบการพัฒนาและฝึกอบรมที่องค์การจัดให้เป็นสิ่งเติมเต็มความรู้ ความสามารถ รวมถึงทักษะที่จะช่วยให้คนดี คนเก่งบรรลุเป้าหมายของตนเอง และองค์กร การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่องค์การจัดให้เป็นสิ่งเสริมสร้างความพึงพอใจ และตอบสนองต่อความต้องการและประเด็นที่คนดี คนเก่งใช้ในการพิจารณาว่าจะอยู่กับองค์กรหรือจากไป (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548)

องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาคณดี คนเก่งที่มีอยู่ภายใน องค์กรเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การธำรงรักษาให้ คณดี คนเก่งคงอยู่กับองค์กร (Retention) ถือเป็นประเด็นสำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดภาวะการ แข่งขันที่สูงและสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และในปัจจุบันนี้จากการที่มี สงครามการแย่งชิงคณดี คนเก่งเกิดขึ้นมานั้นยังต้องทำให้องค์กรพยายามแสวงหาแนวทางเพื่อให้คน กลุ่มนี้ทำงานอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ ซึ่งปัจจัยที่สามารถธำรงรักษาต้องมีองค์ประกอบ 5 ด้าน (Eric, 2003, p. 52) ได้แก่

#### 1. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Culture and Work environment)

สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงานควรเต็มไปด้วยบรรยากาศของความกระตือรือร้นและส่งเสริมให้ พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (เคย์ ธอนด์ และแอนดี เพลเลนท์, 2550, หน้า 79 หน้า 13) ตามการบริหารด้วยหลัก The CARE Model (พัลลภา เอี่ยมสะอาด, 2552, หน้า 44) โดย CARE ใช้ แทนหลักการในการธำรงรักษาคณดี คนเก่งดังนี้

C = Creative Community คือ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์

A = Atmosphere and Appreciation for All คือ บรรยากาศและการชื่นชม

R = Respect and Reason for Being คือ ความเคารพและการมีเหตุผลในการอยู่กับองค์กร

E = Empathy and Enthusiasm คือ ความเห็นอกเห็นใจและความกระตือรือร้น

การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งมีผลต่อความ พึงพอใจของคณดี คนเก่ง เพราะการใช้เวลาอยู่ในที่ทำงานอย่างน้อยวันละ 8 ชั่วโมง สัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง สถานที่ทำงานจึงเปรียบเสมือนบ้านหลังที่ 2 ของคนทำงาน การจัดสภาพแวดล้อมที่ดี บรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจ ความยุติธรรม และมิตรภาพ ล้วนส่งเสริม ความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงานและความผูกพันต่อองค์กร ทั้งยังส่งผลต่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม การทำงานล้วนส่งผลต่อความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร (วาติดา ฤทธิ์บำรุง, 2548, หน้า 36) แต่อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในการธำรงรักษาคณดี คนเก่งนั้นต้องเริ่มต้นจากบุคลากรและองค์กร ต้องมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันในการสร้างศรัทธาเชื่อว่าจะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ต่อความเป็นเลิศได้ โดยทุกหน่วยงานจะต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ให้ความช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้นำที่ดีและมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีจึงมีประโยชน์มากในการดึงดูดให้คณดี คนเก่งทำงานกับองค์กร (สุกัญญา มกุฏอรุณี, 2551, หน้า 67) รวมไปถึงการสื่อสารภายในองค์กรที่ชัดเจน การสร้างบรรยากาศ

การทำงานที่ดี การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นให้ความสำคัญกับผลงาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กร ทำแบบสำรวจความพึงพอใจและความคาดหวังกับพนักงานกลุ่มนี้ ตลอดจนการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ สิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึงเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในเรื่องการรักษาพนักงานที่เป็นคนดี คนเก่งให้อยู่คู่กับองค์กรตลอดไป (กฤติน กุลเพ็ง, 2552, หน้า 81)

2. ผลตอบแทน (Compensation) เรื่องนี้เป็นประเด็นต้น ๆ หรือประเด็นแรกที่ทำให้คนดี คนเก่ง คัดสินใจย้ายงานไปอยู่องค์กรอื่น ค่าตอบแทนทางด้านเงินเดือนและสวัสดิการที่ต่ำกว่าอัตราตลาดหรืออุตสาหกรรมนั้น ๆ ยังไม่สามารถดึงดูด คนดี คนเก่ง ให้อยู่ได้เสมอไป เพราะเขาเหล่านั้นคิดว่ามูลค่าความสามารถและศักยภาพของเขายู่เหนือกว่ามาตรฐานทั่วไป ดังนั้นค่าตอบแทนทางด้านเงินเดือนและสวัสดิการควรมีมูลค่าที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรมหรือประเภทธุรกิจเดียวกัน โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับองค์กรคู่แข่ง (สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ, 2549, หน้า 11) สิ่งสำคัญที่สุดคือทำให้ในสิ่งที่ คนดี คนเก่ง ต้องการจริง ๆ แต่บางครั้งอาจจะไม่ใช่ในรูปแบบเงินอย่างเดียว อาจเป็นสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล หรือเพียงค่าชมเชยตามกาลเทศะก็ถือว่าเป็นรางวัลได้ (กฤติน กุลเพ็ง, 2552, หน้า 95)

ปัจจุบันการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ก็ถูกได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เน้นการจ่ายตามงาน จ่ายตามขอบเขตงานและอาวุโส จ่ายเท่าที่ควรจ่ายเท่าคนอื่น ๆ ในองค์กร กำหนดขนาดและการจ้างงานภายในองค์กร จ่ายตามคนและผลงานไปเป็นจ่ายตามคุณค่างานที่เพิ่มขึ้น จ่ายโดยดูจากราคาตลาดภายนอกองค์กรและจ่ายเพื่อจ้างบุคคลที่เหมาะสมถูกต้องแทน (พัลลภ เอี่ยมสอาด, 2552, หน้า 42) เช่น บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประสบความสำเร็จได้นั้น เพราะองค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยเน้นที่คนรุ่นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพยายามดูแลและสนับสนุนให้พนักงานได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถจึงจำเป็นต้องรักษาไว้ทั้งหมดโดยเน้นที่เรื่องของการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Package) เป็น 2 แบบคือ ด้านการจูงใจระยะสั้น (Short Term Incentive) จะจ่ายเป็นโบนัส ซึ่งพิจารณาจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator: KPI) และด้านการจูงใจระยะยาว (Long Term Incentive) จ่ายเป็นหุ้นนอกจากนี้ยังมีค่าทักษะ ค่าฝีมือ ค่าความสามารถด้านภาษา ตามความเหมาะสมของงานและความสามารถ (ธีระ วิธรรมสาริต, 2547, หน้า 33)

3. การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) เช่น ความสำเร็จของโตโยต่านั้นขึ้นอยู่กับการบริหารบุคลากรในองค์กรซึ่งเริ่มจากการคัดเลือกคน การพัฒนาบุคลากรและการสร้างขีดความสามารถให้กับพนักงาน วิศวกร และผู้นำ ตลอดจนบริษัทได้มีการพัฒนาความสามารถขึ้นมาและมีการดูแลอย่างต่อเนื่อง (ไลเคอร์และไมเออร์, 2551, หน้า 26) รวมไปถึง

การปรับระดับพนักงาน (Promotion) ให้เป็นไปตามแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่องค์กรกำหนดไว้ด้วย (กฤติน กุลเพ็ง, 2552 หน้า 81)

ในขณะเดียวกัน เสกสรรค์ เมฆไตรรัตน์ (2550, หน้า 28) กล่าวว่า ตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ และคงอยู่กับองค์กรต่อไปได้ โดยเฉพาะพนักงานที่มีศักยภาพสูง มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความต้องการ การเจริญเติบโตในอาชีพการทำงานอย่างรวดเร็ว เรียกว่าพวก “Success Young” ดังนั้น การออกแบบเส้นทางอาชีพหรือระบบการเจริญเติบโตในองค์กร (การเลื่อนระดับหรือตำแหน่ง หรือ Promotion) ควรต้องออกแบบให้มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ให้มีการเติบโตแบบที่เรียกว่า Multi Track คือ ให้มีการเติบโตได้หลายเส้นทางทั้งทางสายบริหารเส้นทางสายผู้ชำนาญการ เส้นทางสายนักออกแบบวิจัย มีการเลื่อนขั้นเลื่อนระดับใน 2 ลักษณะ คือ แบบแรกเป็นแบบขยับโดยมีขอบข่ายการรับผิดชอบที่ขยายวงกว้าง (Job Growth) โดยพวกที่มีศักยภาพสูงก็ให้เติบโตไปได้ในสายที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว (Fast Track) เพื่อกระตุ้นให้เขาเกิดความท้าทายใหม่ ๆ ในการทำงาน ระบบการพัฒนาสายอาชีพของตัวเอง จะต้องมีการพัฒนาศายอาชีพของตัวพนักงานจะต้องมีระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เลือกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญและความหลากหลาย ทั้งนี้กับบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องเข้าใจวิถีคิดของคนรุ่นใหม่ด้วย เช่น ปัจจุบันนี้การสับเปลี่ยนงานกลายเป็นกลยุทธ์ด้านการธำรงรักษาที่สำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งถือเป็นโอกาสในความก้าวหน้าเพราะคนปัจจุบันเรียนรู้กันได้เร็ว กระตือรือร้น ชอบงานที่สนุกและท้าทาย (รินา ปีตาสัย, 2547 หน้า 25)

4. บทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน (Supervisor Role) หมายถึง การคอยช่วยเหลือชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานให้สำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมาย รวมถึงบุคลิกท่าทาง รูปแบบการทำงาน และความสัมพันธ์ที่ช่วยสร้างแรงจูงใจนำไปสู่ความทุ่มเทในการสร้างความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (สมิต สัจฉกร, 2550, หน้า 108) ดังนั้น ผู้นำทุกคน ไม่ว่าจะเป็น CEO หรือผู้จัดการทุกคนจำเป็นต้องใช้ 6 วิธีในการบริหารคนดี คนเก่งในองค์กรดังนี้

4.1 สร้างมาตรฐานความสามารถ ควรมีเกณฑ์เด่นชัดในการสร้างตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งในทุกแผนกขององค์กร

4.2 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจรับพนักงาน รวมถึงการส่งเสริมความสามารถของคนดี คนเก่งและการบรรจุโดยการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

4.3 วัดประเมินความสามารถ โดยการพูดคุยเรื่องความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

4.4 ปลุกฝังเจตคติเรื่องอรรถริยาภาพในใจของผู้บริหารทุกคนโดยการพูดคุยกับผู้นำ  
ท่านอื่นในเรื่องของการเพิ่มคุณค่าให้กับพนักงานในองค์กร

4.5 ลงทุนด้วยเงินทุนจริง ๆ กล่าวคือ การให้ความสำคัญในเรื่องของเงินเดือน โบนัส  
เป็นต้น เพื่อสร้างบุคลากรที่มีความสามารถให้มีส่วนร่วมกับการจัดกิจกรรมอย่างจริงจัง

4.6 ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบประเมินเพื่อสร้างความสามารถในแต่ละหน่วย  
ธุรกิจที่มาจากความร่วมมือร่วมของทุก ๆ หน่วยงาน

ดังนั้นในยุคปัจจุบันพนักงานที่มีศักยภาพรุ่นใหม่ ๆ ยังคงต้องการการสนับสนุนและดูแล  
จากผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างาน โดยตรงจะมีผลที่จะทำให้พนักงานลาออกหรืออยู่ต่อ  
(Shepard, Jonathan, 2008, บทคัดย่อ)

5. โอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของสิ่งที่ได้รับ (Growth and Earning Potential)  
องค์กรต้องให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายความสามารถของคนดี คนเก่ง โดยเริ่มจากงานที่อยู่  
เหนือขีดความสามารถเพียงเล็กน้อย แล้วค่อย ๆ ยากขึ้นไปเรื่อย ๆ เพื่อให้เขาเกิดการพัฒนา  
ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) อย่างต่อเนื่อง เพราะนอกจากคนดี  
คนเก่ง เป็นผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูงแล้ว ยังเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองสูง และไม่  
ต้องการการควบคุมจากผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดจนเกินไป ดังนั้นงานที่ได้รับมอบหมายจึงควร  
เป็นงานที่ท้าทายความสามารถ เปิดโอกาสให้กลุ่มนี้มีอำนาจควบคุมการดำเนินงานภายใต้ขอบเขต  
ที่เหมาะสม เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานทั้งในและนอกองค์กร  
และลดหย่อนกฎระเบียบที่ไม่เอื้อต่อความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจ  
ในงาน (Job Satisfaction) หากองค์กรไม่สามารถมอบหมายงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถของ  
คนดี คนเก่ง อาจรู้สึกว่าการนี้ไม่ได้ถึงเห็นถึงความมีศักยภาพเท่าที่ควร ดังนั้นกลุ่มนี้ก็พร้อมที่  
จะหาองค์กรที่เห็นคุณค่าทางศักยภาพอย่างแน่นอน และ รินา ปีตาสัย (2547, หน้า 26) กล่าวว่า  
องค์กรเองก็ต้องมีการสื่อสารที่ดีเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ทำขององค์กรทุกวันนี้  
คือความรวดเร็วของเทคโนโลยีและการสื่อสารรวมทั้งคู่แข่งที่มีกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ก้าวหน้าทุกวัน  
มีผลทำให้บริษัทต้องเปลี่ยนนโยบายหลายครั้ง ซึ่งการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมและรับรู้ทิศทาง  
และเป้าหมายการดำเนินการของธุรกิจก็ทำให้พนักงานไม่ติดขัดกับการเปลี่ยนแปลงที่ธุรกิจต้อง  
เผชิญทุกนาที และรู้สึกมั่นคงในการทำงานจะมีส่วนช่วยในการธำรงรักษาคนดี คนเก่งได้ดี

ผู้ทำการวิจัยจึงสรุปแนวทางเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการธำรงรักษา คนดี คนเก่ง  
ทั้ง 5 ด้านที่ได้แนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้น ดังแสดงในภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-4 สรุปแนวทางในการธำรงรักษา คณดี คนเก่ง

จากการที่ผู้เชี่ยวชาญและนักวิจัยหลายท่านรวมถึงองค์กรหลายแห่งได้ตระหนักถึงการธำรงรักษาคณดี คนเก่ง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจเป็นอย่างยิ่งต่อการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องข้างต้นเพื่อเป็นประโยชน์ให้กับผู้ดูแลสายงานทางด้านทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องของแต่ละองค์กร รวมถึงเพื่อช่วยให้องค์กรมีเครื่องมือในการธำรงรักษาคณดี คนเก่งให้อยู่ในองค์กรอย่างนานที่สุด อีกทั้งทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถและความชำนาญชัดเจนเพิ่มจำนวนมากขึ้นอยู่เรื่อย ๆ ลดอัตราการเข้าออกงาน ทำให้ไม่ต้องมีภาระในการสอนงานพนักงานใหม่ เกิดทีมงานที่มั่นคงมีความรักความผูกพันและเข้าใจกัน พนักงานที่มีทักษะในงานสูงสามารถช่วยแบ่งเบาหน้าที่งานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้มากกว่าพนักงานที่อยู่ระหว่างการเรียนรู้งาน ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือมีปัญหาน้อยมาก พนักงานจะมีความชำนาญมากกว่าพนักงานเข้าใหม่

องค์กรจะเกิดการพัฒนาดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพราะมีพนักงานที่รู้งานเป็นงานมีความชำนาญสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานใหม่ ๆ ได้ ทำให้สามารถปลูกฝังทัศนคติที่ดีได้อย่างสม่ำเสมอ ไม่ต้องเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา อันจะเป็นผลให้สามารถลดเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้ไม่เกิดความขัดแย้งหยุมหยิม งานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานรักงานที่ทำและรักองค์กร เป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีเพราะมีพนักงานที่ทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับคุณค่าของความอบอุ่นมั่นคง (สมิต สัจฉกร, 2550, หน้า 108) และช่วยส่งผลต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร

ในทฤษฎีแห่งการบริหารคนดี คนเก่ง ที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษา ผู้วิจัยจึงศึกษาและรวบรวมทฤษฎีจากนักคิดต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ไว้ดังนี้

ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, สุนทรา วิจิตร, 2545, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานมักจะเกี่ยวข้องกับตัวงานซึ่ง Herzberg เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานมักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งเฮิร์ซเบิร์ก เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจ หรือมีความพึงพอใจในการทำงาน และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งแรงจูงใจประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ลักษณะงาน (Work Itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement)

ปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ หรือไม่มีความสุขในการทำงาน เนื่องจากคนเรามีความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความยากลำบากในการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าความต้องการหรือปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้นได้ซึ่งปัจจัยสุขอนามัยประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารงาน (Policy & Administration)
2. การควบคุมบังคับบัญชา (Supervision Technical)
3. เงินเดือน ค่าตอบแทน (Salary)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (Interpersonal Relation)

5. สภาพการทำงาน (Working Condition)

6. ชีวิตส่วนตัว (Personal Life)

7. สถานภาพในสังคม (Status)

8. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Security)

ดังนั้นตามทฤษฎี Herzberg หากให้ค่าแรงเพิ่มขึ้นหรือให้ตำแหน่งใหม่กับพนักงาน โดยไม่เพิ่มหน้าที่รับผิดชอบ พนักงานคนนั้นจะเลิกบ่นเกี่ยวกับเรื่องงาน แต่ไม่ได้เกิดแรงจูงใจให้ทำงานมากขึ้น พนักงานควรได้รับแรงจูงใจจากตัวงานและจากการใช้วิธีให้รางวัลหรือลงโทษ (สุดต้น เฮอร์มัลลี, 2552 หน้า 53)

จะเห็นว่าการเพิ่มรายได้จะไม่เป็นการจูงใจให้อยากทำงานหากบุคคลนั้นมีรายได้เพียงพอต่อปัจจัยพื้นฐานแล้ว ผู้บริหารที่เก่งจึงต้องเลือกใช้ปัจจัยในการจูงใจให้ถูกต้องตรงกับความต้องการของลูกน้องแต่ละคน ซึ่งหากสามารถจูงใจได้แล้วจะทำให้ลูกน้องตั้งใจทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ จะทำให้หน่วยงานมีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีความสุข สนุกกับการทำงาน

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom, 1964 อ้างถึงใน สุดต้น เฮอร์มัลลี, 2552 หน้า 62) กล่าวว่า เมื่อพนักงานได้มีโอกาสเลือก พวกเขาจะเลือกตัวเลือกที่ดูมีแนวโน้มจะให้ผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งในทฤษฎีนี้ มีองค์ประกอบพื้นฐานอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1. ความคาดหวัง หมายถึง ความเชื่อของบุคคลที่ว่าการทำงานที่ทุ่มเทความพยายามให้มากจะทำให้ประสบความสำเร็จอย่างสูง ความคาดหวังของแต่ละคนเกี่ยวกับความพยายามของเขามีส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา หากบุคคลนั้นรู้สึกว่าจะทำงานหนักเพียงไร บริษัทก็ไม่ให้ความสนใจ เขาก็จะไม่ทุ่มเทความพยายามมากนัก ความเชื่อหรือความคาดหวังที่ว่ามีโดยทั่วไปมักขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ผ่านมาของแต่ละคน ความมั่นใจในตัวเอง หรือความยากง่ายต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ นอกจากนี้ความคาดหวังของแต่ละคนยังได้รับผลกระทบจากความเชื่อของเขาว่าจะสามารถทำงานนั้นได้ดี จากเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ และจากการควบคุมที่เขามีเหนืองานของตน

2. กลไกการตอบแทน แม้บุคคลนั้น ๆ จะทุ่มเททำงานหนักเท่าไร หากความพยายามของเขาไม่ทำให้ได้มาซึ่งผลตอบแทน เช่น หากเขารู้สึกว่าเงินเดือนของเขาถึงขั้นสูงสุดแล้วก็จะเกิดภาวะขาดแรงจูงใจ กลไกการตอบแทน หมายถึง ความเชื่อที่ว่าหากทำงานหนักผลลัพธ์ที่ตามมาจะทำให้บุคคลนั้นได้รับผลตอบแทน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง หรือการยอมรับนับถือในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง กลไกการตอบแทนขึ้นอยู่กับความเชื่อและนโยบายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำแห่งหนึ่งได้รับคำมั่นสัญญา

อยู่บ่อยครั้งว่าจะได้เลื่อนขั้นเป็นกรรมการ หากสามารถเพิ่มชั่วโมงการทำงานที่ก่อให้เกิดรายได้ให้มากขึ้น แต่สุดท้ายแล้วคำสัญญานี้ไม่ได้รับการปฏิบัติตาม ดังนั้นอาจทำให้สูญเสียความเชื่อใจในตัวหัวหน้าของตนและองค์กรไป

3. คุณค่าที่ประเมิน หมายถึง คุณค่าที่บุคคลนั้น ๆ ให้กับเหตุการณ์หรือผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง แม้พนักงานคนนั้นจะเชื่อว่าผลงานจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัท และผลตอบแทนที่เขาจะได้รับก็สมน้ำสมเนื้อกับความพยายามและผลงานก็ยังไม่เกิดแรงจูงใจหากผลตอบแทนเหล่านั้นมีคุณค่าประเมินไม่สูงสำหรับพนักงานกลุ่มนี้ เพราะสิ่งที่สำคัญคือคุณค่าที่บุคคลนั้น ๆ ให้กับผลลัพธ์ต่างหาก

นอกจากนี้ ทฤษฎีกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า แรงจูงใจจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบมีค่าความคาดหวังหรือค่าความเชื่อสูง กล่าวคือทั้งความคาดหวังความพยายาม (Expectancy) ความคาดหวังผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Instrumentality) และคุณค่าของผลลัพธ์ (Valance) สูง แต่ถ้าองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งมีค่าต่ำ แรงจูงใจในการทำงานก็จะไม่เกิดขึ้น Vroom จึงได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

$V$  = Valance หมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล คือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

$I$  = Instrumentality หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อม โยงรางวัลกับผลงาน)

$E$  = Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

อย่างไรก็ตามทฤษฎีความคาดหวัง (Expectance Theory) จะเกิดประสิทธิภาพในการบริหารควรจะปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ให้รางวัลที่ตรงกับความต้องการของพนักงานและสอดคล้องกับผลงาน ผู้จัดการที่เกี่ยวข้องต้องรู้ว่ารางวัลควรเป็นอย่างไร ประเภทใดเหมาะสม และมีคุณค่าต่อพนักงาน ถ้าพนักงานคนหนึ่งมีผลการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างดีแต่กลับไม่ได้รับรางวัลเป็นผลตอบแทนเป็นที่แน่นอนในอนาคต พฤติกรรมของพนักงานคนดังกล่าวอาจจะเปลี่ยนไป ประสิทธิภาพความตั้งใจการทำงานลดลงหรือลาออกในที่สุด

2. มีความชัดเจนในเรื่องเป้าหมายของการทำงานและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการในฐานะผู้นำนั้นต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายของการทำงานและผลของการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานองค์กรปฏิบัติงานได้ถูกต้องและสามารถทำตามที่ต้องการเพื่อให้ได้รางวัล

3. ความน่าเชื่อถือในการให้รางวัลผู้นำในองค์กรต้องทำให้พนักงานมั่นใจว่าถ้าเขาสามารถทำงานได้ตามที่ต้องการพวกเขาจะได้รับรางวัลผลตอบแทนตามที่ตกลงกันได้

ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเป็นทฤษฎีที่ให้คำอธิบายอย่างละเอียดเกี่ยวกับการจูงใจ โดยกล่าวถึงประสิทธิภาพของความคาดหวังในความพยายามของแต่ละบุคคลเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรและตัวของคนใด คนเก่งเอง รวมถึงทฤษฎีนี้มีส่วนสำคัญที่จะชี้ให้เห็นและรับรู้ถึงความคาดหวังซึ่งเป็นความรู้สึกถึงพฤติกรรม หรือตำแหน่งที่เหมาะสมของตนเอง และของผู้อื่น อีกทั้งทฤษฎีนี้ยังมีประโยชน์ในการอธิบายพฤติกรรมของคนในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน เพื่อตอบแทนการทำงาน รวมไปถึงวิธีการด้านการบริหารต่าง ๆ เช่น หลักความยุติธรรม ความโปร่งใส และเหมาะสมของบทบาทผู้บริหาร เป็นต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำมาศึกษาถึงการประยุกต์ใช้ในการธำรงรักษาคนดี คนเก่งขององค์กร

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยแนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ยังไม่ปรากฏว่ามีผู้ใดทำการศึกษาวิจัยในบริบทเดียวกันนี้ แต่มีผู้ทำการวิจัยได้ทำการค้นคว้างานวิจัยที่มีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันหรือเกี่ยวข้องในประเด็นที่คล้าย ๆ กันในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

สมาคมการจัดการบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ได้ร่วมมือกับสถาบันราชภัฏสวนดุสิตและดุสิตโพล ได้ทำการศึกษาและสำรวจปัจจัยสำคัญในการดูแลธำรงรักษาพนักงานโดยมุ่งเน้นไปยังกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถสูง (High Performer) และผู้บริหารระดับสูง ในปี 2547 มีจำนวนตัวอย่าง 198 ตัวอย่าง โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารระดับสูงระดับกลาง เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและประชาชนผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไป ปัจจัยที่ใช้พิจารณาธำรงรักษาพนักงานไว้ทั้งหมด 5 ด้านและสรุปผลการสำรวจ ดังแสดงในตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2-3 สรุปผลสำรวจปัจจัยที่ใช้ในการการธำรงรักษานักงานที่มีศักยภาพสูง  
(รินา ปีตาสัย, 2547, หน้า 25-27 )

| ปัจจัยสำคัญในการรักษานักงาน<br>(มุ่งเน้นกลุ่มที่มีความสามารถสูง)                             | ผลการสำรวจ<br>(198 ตัวอย่าง) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1.ด้านจ่ายค่าตอบแทน                                                                          |                              |
| 1.1 มีการสำรวจค่าจ้างประจำปี                                                                 | 70%                          |
| 1.2 มีการจัดโครงสร้างเดือน                                                                   | 73%                          |
| 1.3 ค่าจ้างและโบนัสจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน                                                    | 80%                          |
| 2.ด้านการสร้างโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพ                                                 |                              |
| 2.1 โอกาสในการโยกย้ายตำแหน่ง                                                                 | 89%                          |
| 2.2 จัดฝึกอบรมประจำปีทั้งในและต่างประเทศ                                                     | 87%                          |
| 2.3 มีการมอบงานที่มีคุณค่าและเป็นงานที่ท้าทายขึ้น                                            | 75%                          |
| 3. ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน                                                               |                              |
| จัดกิจกรรมร่วมกันโดยมีการแจ้งให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายและการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง | 90%                          |
| 4. ด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน                                                          |                              |
| มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)                                          | 44%                          |
| 5. ด้านสวัสดิการและผลตอบแทนอื่น ๆ                                                            |                              |
| มีการใช้นโยบายสวัสดิการโดยเทียบกับองค์การภายนอก                                              | 86%                          |

นอกจากนี้แล้ว ทายาท ศรีปลั่ง (2547, หน้า 22) ได้สรุปการศึกษาการรักษาจากข้อมูลที่ได้ทำการวิจัยโดยบริษัทวทสัน ไวแอท (ประเทศไทย) จำกัด ปี 2544 เกี่ยวกับการธำรงรักษาคณที่มีคุณภาพ (คนดี คนเก่ง) ขององค์กร ซึ่งผลการสำรวจจากทั้งในและต่างประเทศพบว่า โอกาสในการเติบโตและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและ โอกาสที่ได้รับการอบรมเป็นปัจจัยช่วยในการธำรงรักษาคณดี คนเก่งได้มากอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ เรื่องของโบนัส และอันดับสามคือ การจ่ายอัตราเงินเดือนที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ยของตลาด

วาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารคนดี คนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร” ซึ่งองค์การกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บริษัท Cisco และบริษัทชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยผลจากการศึกษาพบว่า การบริหาร

คนดี คนเก่งนั้นประกอบด้วย การสรรหา และคัดเลือกคนดี คนเก่งจากภายในและภายนอกองค์การ การพัฒนาคนดี คนเก่ง การให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่คนดี คนเก่ง และการธำรงรักษาคดี คนเก่ง ซึ่งการพัฒนาระบบการบริหารคนดี คนเก่งนั้นจะต้องพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้ระบบการบริหารคนดี คนเก่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์การสูงสุด ซึ่งผู้บริหารองค์การเองก็นับเป็นส่วนสำคัญในการผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ระบบการบริหารคนดี คนเก่งบรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ และการธำรงรักษาคดี คนเก่งเป็นกระบวนการบริหารที่มีความสำคัญและมีความเชื่อมโยงกับ กระบวนการบริหารคนดี คนเก่งทุกกระบวนการ ซึ่งกลยุทธ์ของแต่ละองค์การนำมาใช้มีทั้งส่วนที่ แตกต่างกันและคล้ายคลึงกัน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและกลยุทธ์ขององค์การนอกเหนือจากระบบ การบริหารคนดี คนเก่งที่มีประสิทธิภาพจะช่วยธำรงรักษาคดี คนเก่งไว้ได้แล้ว การจัด สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ดีต่างมีส่วนช่วยในการธำรงรักษาคดี คนเก่งไว้กับ องค์การได้ นอกจากนี้ การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างสมาชิกในองค์การโดย การสร้างเครือข่ายทางสังคมและกลุ่มกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์นับเป็นส่วนหนึ่งที่ผูกพันและ ยึดมั่นให้คนดี คนเก่งอยู่กับองค์การ

เอกราช ลายลิขิตพรหม พรชัย เกียรติสัมพันธ์ และนิรพิพจน์ นาคบุตร (2548, หน้า 60) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาวิศวกรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เฟดเดอรัล อิเล็กตริก จำกัด (Federal electric Corp., Ltd.) โดยคณะผู้วิจัยจะทำการศึกษาวิจัย เฉพาะวิศวกรระดับปฏิบัติการจนถึงระดับหัวหน้าหรือวิศวกรอาวุโสภายใต้สมมติฐานการศึกษาวิจัย ในครั้งนี้ คือปัจจัยประชากรศาสตร์และปัจจัยงูโงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของวิศวกรที่มี ผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าวนี้ มีความสัมพันธ์แบบเป็นเหตุเป็นผลกับการปฏิบัติงานและอัตราการลาออกของวิศวกร ซึ่งก็เชื่อมโยง ความสัมพันธ์ไปสู่การธำรงรักษานักงานขององค์การไว้ได้ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกประชากรเป้าหมาย คือ วิศวกร เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย จำนวนทั้งสิ้น 123 คน โดยใช้สถิติ ในการวิเคราะห์ข้อมูลที ความเหมาะสมคือใช้ร้อยละและความถี่ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปของวิศวกร และใช้การวิเคราะห์ หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของข้อมูล

สมุหทัย ทุมกำ (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเพื่อวางระบบการบริหาร คนดี คนเก่ง กรณีศึกษาสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) การศึกษาวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวคิดหลักการและกระบวนการในการบริหาร คนดี คนเก่งตลอดจนทัศนคติและความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงาน

ดีเยี่ยม เพื่อที่จะนำไปวิเคราะห์เป็นแนวทางในการวางระบบการบริหารคนดี คนเก่งให้กับสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า องค์การยังไม่มีระบบและรูปแบบการบริหารคนดี คนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม จึงส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมหรือคนดี คนเก่งเกิดความไม่พึงพอใจและลาออกจากองค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทัศนคติและความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมที่มีต่อรูปแบบหรือแนวทางการบริหารคนดี คนเก่งภายในองค์การนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็นขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจ การสรรหาคนดี คนเก่ง การคัดเลือกและระบุคนดี คนเก่ง การพัฒนาคนดี คนเก่ง การบริหารและจูงใจคนดี คนเก่ง และการธำรงรักษาคนดี คนเก่งไว้ในองค์การ

อจธรา คำข้าว และคณะ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนดี คนเก่งให้คงอยู่ในองค์การ: กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันกับองค์การ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐาน และด้านการคงอยู่ ความพึงพอใจในงาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านหัวหน้างานและด้านเพื่อนร่วมงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และการรับรู้ความยุติธรรมขององค์การ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้นำทีมบริการจำนวน 18 คน ซึ่งสามารถจัดกลุ่มเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มคนดี คนเก่ง (Talent) และกลุ่มคนที่ไม่จัดอยู่ในกลุ่มคนดี คนเก่ง (Non-talent) นั้นพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนดี คนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์การ ได้แก่ ลักษณะงาน ซึ่งเป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ ความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ชัยยงค์ ปัญญาประภาพร และสมบุรณ์ สุขสำราญ ราชบัณฑิต (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารคนดี คนเก่งภาครัฐ กรณีศึกษา กระทรวงพลังงาน จากการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า มีปัจจัยด้านอายุงานของข้าราชการและปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหารของกระทรวงพลังงาน ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิผลโดยรวมของโครงการบริหารคนดี คนเก่ง ส่วนผลการวิจัยด้านคุณภาพ พบว่า กระทรวงพลังงานพบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารคนดี คนเก่ง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ปัจจัยด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ปัจจัยด้านการดำเนินการโครงการ ปัจจัยด้านการสร้างระบบเครือข่ายของคนดี คนเก่งที่เข้าร่วมโครงการ โดยปัญหาที่พบสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณคือ ปัญหาจากการที่ยังไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาเป็นประเด็นสำคัญ และยังพบอุปสรรคอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การ ปัจจัยด้านนโยบายขององค์การ ปัจจัยด้านระบบการทำงานขององค์การ ปัจจัยด้านการมีค่านิยมร่วมกันในองค์การ

ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์การและปัจจัยด้านการให้ความสำคัญและความร่วมมือจากข้าราชการที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ

สุภาพร ทรงสุจริตกุล และคณะ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางและปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคณบดี คนเก่งของกลุ่มผู้บริหาร บริษัททรู วิชั่น จำกัด (มหาชน) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเน้นการศึกษาเชิงลึกจากปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1.ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Compensation) ส่วนของงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) 2. ปัจจัยด้านการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ในส่วนของการประเมินความสามารถของพนักงานรายบุคคล (Competency Gap Development) การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Training and Development) การจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) การจัดทำแผนพัฒนา คณบดี คนเก่ง (Talent Development Plan: TDP) 3. ปัจจัยด้านความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ในส่วนของลักษณะงาน (Job Characteristic) และสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment)

จากการศึกษาพบว่า บริษัทมีนโยบายในการบริหารคณบดี คนเก่ง โดยอยู่ในระหว่างการเตรียมการประกาศอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้บริหารรับทราบ ดังนั้นในขณะนี้การบริหารคณบดี คนเก่ง จึงใช้วิธีการให้อำนาจการและผู้บริหารสายงานแต่ละแผนกบริหารตามความเหมาะสมโดยยึดหลักการบริหารแบบบ้านหลังที่ 2 เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีวิธีการทำงาน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน นอกจากนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะทำหน้าที่ในการสนับสนุนการบริหารคณบดี คนเก่ง ของผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคณบดี คนเก่ง ผลการศึกษา พบว่า 1. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ในส่วนของสภาพแวดล้อมการทำงานและงาน 2. ปัจจัยด้านการพัฒนาสายอาชีพ ในส่วนการประเมินความสามารถพนักงานรายบุคคล และการจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนารายบุคคล 3.ปัจจัยด้านความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ในส่วนของสภาพแวดล้อมการทำงาน และลักษณะงาน 4. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

พัลลภา เอี่ยมสอาด (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเพื่อการสร้างระบบการบริหารคณบดี คนเก่งของกรุงเทพมหานคร เพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะในการสร้างระบบการบริหารคณบดี คนเก่งของกรุงเทพมหานคร โดยนำเสนอแนวคิดเชิงระบบในการบริหารคณบดี คนเก่ง ตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา และธำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลในองค์การ โดยใช้การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อค้นหาคำตอบว่าอะไรคือหลักการสำคัญในการสร้างระบบการบริหารคณบดี คนเก่ง และอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบการบริหารคณบดี คนเก่งไปใช้ในองค์การ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงเอกสารการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษา หน่วยงานภาครัฐทั้งในประเทศและ

ต่างประเทศที่นำระบบดังกล่าวไปใช้ได้แก่ สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา สำนักงาน ก.พ. กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ยังได้สัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ จากหน่วยงานภาครัฐในประเทศ สำหรับผลการศึกษา เปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง พบว่าแต่ละกรณีศึกษามีจุดเด่นของระบบแตกต่างกันไป โดยสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา จะให้ความสำคัญกับการสรรหา คนดี คนเก่งจากภายนอกองค์กรเนื่องจากมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูงด้านกฎหมายและงบประมาณในการดำเนินการ ส่วนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. เน้นการสร้างคนดี คนเก่งที่มีอยู่ภายในองค์กรเพื่อให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูง และมีความเชี่ยวชาญในสายงานหลักของหน่วยงาน โครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เน้นการพัฒนาและดึงศักยภาพของคนดี คนเก่งทุกระดับ ส่วนโครงการ Bangkok HRD Pro ของสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร มุ่งพัฒนาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมให้เป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์ของหน่วยงาน

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารคนดี คนเก่ง (Talent Management) ซึ่งเลือกเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 12 ท่าน โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มเป้าหมาย โดยจำนวน 6 ท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มาจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) การศึกษานี้ มุ่งศึกษาการบริหาร คนดี คนเก่ง ของทั้ง 6 บริษัทโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์และสรุปข้อมูลที่จำเป็นในการบริหาร คนดี คนเก่ง ของแต่ละองค์กร และการวิจัยพบว่าเหตุผลหลักของการบริหาร คนดี คนเก่งก็เพื่อระบุและพัฒนาผู้ที่เป็น คนดี คนเก่ง การดำเนินการบริหารคนดี คนเก่ง มีการเตรียมไว้เพื่อส่งเสริมให้พนักงานที่มีศักยภาพเหล่านี้ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต การเตรียมพร้อมดังกล่าวจะทำให้ได้ง่ายเมื่อมีตำแหน่งว่างเป็นตำแหน่งที่สูงจากวิเคราะห์พบว่าการบริหารคนดี คนเก่งจากทั้ง 6 กรณีศึกษาประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้

1. การระบุคนดี คนเก่ง (Talent Identification)
2. การพัฒนาคนดี คนเก่ง (Talent Development)
3. แรงจูงใจคนดี คนเก่ง (Talent Motivation)
4. การจ่าย ค่าตอบแทนคนดี คนเก่ง (Talent Compensation)

ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดที่สำคัญเป็นปัจจัยหลักในการวัดผลงานที่ผ่านมา คือ ความสามารถทางทักษะ ความรู้ และปัจจัยหลักเพื่อประเมินศักยภาพในอนาคตของพนักงาน คือ ปัจจัยด้านอายุ ส่วนในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา คนดี คนเก่ง นอกจากการอบรมในห้องเรียน

อย่างเป็นทางการแล้ว ยังมีการใช้เครื่องมือการพัฒนาอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของคนดี คนเก่ง เช่น การฝึกการสอนงาน การควบคุมงาน และมอบหมายโครงการ ซึ่งจากการสัมภาษณ์โปรแกรมการธำรงรักษาสารูปได้ว่าแนวทางการปฏิบัติที่ดีไม่ควรรับผิดชอบโดยหน่วยงานการบริหารทรัพยากรบุคคลเพียงส่วนเดียว แต่ควรจะได้รับผิดชอบโดยผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าแผนกเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับคนดี คนเก่ง สุดท้ายต้องตระหนักว่าองค์การจำเป็นต้องให้ค่าตอบแทนที่ดึงดูดใจสำหรับกลุ่มคนดี คนเก่ง ถึงแม้ว่าค่าตอบแทนไม่ได้เป็นปัจจัยที่จูงใจคนดี คนเก่ง แต่สิ่งสำคัญคือ ในการจ่ายค่าตอบแทนให้กลุ่มคนดี คนเก่ง ไม่ควรเป็นเช่นเดียวกับกลุ่มพนักงานทั่วไปจึง ควรได้รับสิทธิประโยชน์ที่สูงและดีจากองค์การ

ในขณะเดียวกัน ปฐมพงษ์ โศพานิชย์สุริย์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการธำรงรักษาคคนดี คนเก่งในองค์กร: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง 119 คน จากข้าราชการพลเรือนที่เข้าร่วมโครงการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) ทั้ง 5 รุ่น ที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การทั้ง 8 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของคนดี คนเก่ง โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ลักษณะงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร รางวัลและผลตอบแทน ระบบราชการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และโอกาสที่ได้รับจากการทำงาน รวมถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและ ไม่เป็นตัวเงินก็มี ความสัมพันธ์กันและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับระดับความผูกพัน

กล่าวโดยสรุปปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของการบริหารคนดี คนเก่ง คือความร่วมมือจากหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ หัวหน้าแผนกและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการบริหารคนดี คนเก่ง ซึ่งเริ่มจากการระบุพนักงานที่มีผลงานและศักยภาพที่สูง หลังจากนั้นประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาให้แก่กลุ่มนี้โดยการเตรียมแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รวมทั้งการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้จัดการและ คนดี คนเก่ง ในการมีบทบาทสำคัญในการนำสู่ความสำเร็จของการบริหาร คนดี คนเก่ง นอกจากการสนับสนุนของผู้จัดการในแผนกต่าง ๆ ความสำเร็จของการบริหารกลุ่มคนดี คนเก่ง นั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมจากผู้ดูแลรับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางและประโยชน์ต่อการดูแลธำรงรักษาในยุคปัจจุบันนี้

## งานวิจัยต่างประเทศ

ฮิลทรอป (Hiltrop, 1999) ได้ศึกษาการค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการดึงดูดและธำรงรักษา คนดี คนเก่ง (Attract and Retention Talent-ART: HRM Practice) จากการศึกษาพบว่าหนึ่งในประเด็นหลักของหลาย ๆ องค์กรใหญ่ในปัจจุบัน คือ ทำอย่างไรให้ดึงดูดและธำรงรักษากลุ่มคนที่เป็นคนดี คนเก่ง ขององค์กร ซึ่งหลาย ๆ ที่ก็พยายามศึกษาเพื่อพัฒนาแนวทางในการดึงดูดและธำรงรักษาคนดี คนเก่งเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรต่อไป หลังจากที่ได้ศึกษาแนวคิดวิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว นอกเหนือจากปัจจัยทางการเงินด้านการจ่ายค่าตอบแทนแล้ว ยังมีวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ยัง ไม่ได้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนโดยตรง ได้แก่

1. เริ่มต้นโดยการใช้จิตวิทยาศึกษาวิธีการสร้างการยอมรับในการปรับสัญญาให้เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในองค์กร
2. ใช้ความสามารถในการดึงดูดและธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ในระดับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเป็นอันดับแรก
3. ออกแบบนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อให้เป็นที่ยึดถือในตลาดแรงงานเพิ่มมากขึ้น
4. ให้ผู้จัดการในสายงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้รับผิดชอบบริหารจัดการกลุ่มคนที่ต้องการตามความจำเป็น
5. ออกแบบข้อเสนอพิเศษให้กับพนักงานที่โดดเด่นที่สุด
6. เตรียมโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง ผสมผสานกับการวางแผนความก้าวหน้าด้านอาชีพ
7. เตรียมข้อมูลและหาทางสนับสนุนจากผลของการพัฒนารายบุคคล
8. เตรียมลักษณะงานให้มีความเหมาะสม
9. ออกแบบความท้าทายและพัฒนาประสบการณ์ด้านอาชีพให้มากขึ้น
10. ปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสม
11. สร้างกลุ่มของ คนดี คนเก่ง จากภายในให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

จากข้อมูลข้างต้นเป็นเทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ จากภาพรวมขององค์กร แต่งานวิจัยนี้มุ่งเน้นที่แนวทางการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดและธำรงรักษา คนดี คนเก่ง ขององค์กร โดยใช้วิธีการสอบถามข้อมูลจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลจากบริษัทข้ามชาติ ทั้งหมด 115 บริษัท และ 204 บริษัทจากในประเทศแถบยุโรปตะวันตก จากแบบสอบถามจำนวน 67 หัวข้อ ที่เกี่ยวข้องกันนโยบายบริหารและวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับ 11 ปัจจัยที่ใช้ในการดึงดูดและธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ซึ่งประกอบด้วย

1. ความมั่นคงในการจ้างงาน
2. โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ
3. การสรรหาและปรับตำแหน่งจากภายใน
4. แนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ
5. โอกาสในการพัฒนาทักษะและความชำนาญเฉพาะด้าน
6. การตัดสินใจและบริหารจัดการด้วยตัวเอง
7. โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม
8. ความเท่าเทียมในสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ
9. การให้รางวัลพิเศษและให้การยกย่องผู้ที่มีผลงานดีเยี่ยม
10. เปิดโอกาสให้รับทราบข้อมูลด้านการดำเนินงานและผลการประกอบการ
11. มีการวางแผนและมีกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ตลอดเวลา

จากทั้ง 11 ปัจจัยข้างต้นได้ทำการแบ่งกลุ่มบริษัทเป็น 3 กลุ่มโดยจำแนกตามระดับ

ความสามารถในการดึงดูดและธำรงรักษา คนดี คนเก่ง ซึ่งประกอบด้วยบริษัทที่มีความสามารถในการดึงดูดและธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ระดับสูง (High ART) จำนวน 69 บริษัท บริษัทที่มีความสามารถในการดึงดูดและธำรงรักษา คนดี คนเก่ง ระดับปานกลาง (Medium ART) จำนวน 187 บริษัท บริษัทที่มีความสามารถในการดึงดูดและธำรงรักษา คนดี คนเก่ง ระดับต่ำ (Low ART) จำนวน 63 บริษัท ผลของการศึกษาพบว่าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดในการดึงดูดและธำรงรักษาคนดี คนเก่ง คือ การออกแบบ โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม และการให้โอกาสในการตัดสินใจและบริหารจัดการด้วยตัวเอง ตามลำดับ และหากจำแนกตามขนาด พบว่าบริษัทขนาดใหญ่มีแนวทางในการดึงดูดและธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ดีที่สุด

มิเชลล์ แฮนด์ฟิลด์ และเอ็กซ์รอด (Michaels, Handfield & Axelrod. 2001, pp. 11-16) ได้ศึกษาเรื่องสงครามแย่งชิงคนดี คนเก่ง (The War of Talent) โดยศึกษาในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารในสหรัฐอเมริกา พบว่า แนวคิดการบริหารคนดี คนเก่ง ประกอบด้วย การรวมกลุ่มเพื่อเสนอสิ่งที่ได้รับอย่างมีคุณค่า การสรรหาและการพัฒนาองค์การในรูปแบบใหม่ ๆ รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นให้กับกลุ่มคนดี คนเก่งในองค์กร

เซซีเลีย (Cecilia, 2006, บทคัดย่อ) ได้ทำการสำรวจนายจ้างที่ดีที่สุดในประเทศจีนในปี 2001-2002 โดยมีผู้เข้าร่วมให้ข้อมูลจาก 144 บริษัท พบปัญหาที่เผชิญเกี่ยวกับการดึงดูด คนดี

คนเก่ง 54% ส่วนอีก 55% เป็นความกดดันด้านการธำรงรักษา ซึ่งเป็นความท้าทายของหลาย ๆ บริษัทในจีนกับการบริหารคนดี คนเก่ง ที่อยู่ในระดับผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง และเพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษากลุ่ม คนดี คนเก่ง ที่บริษัทต้องการธำรงรักษาไว้จริง ๆ นอกจากการมีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมแล้ว หลาย ๆ บริษัทก็พยายามที่จะหาแนวทางการพัฒนา รวมถึงการเปิดโอกาสด้านความก้าวหน้าในอาชีพ โดยใช้วิธีการ อย่างเช่น การโอนย้ายงาน ผลสำรวจพบว่าหลายบริษัทมีการโอนย้ายพนักงานไปยังหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกันเพื่อพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรและเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้นำในอนาคต การจ้างกลับมาใหม่ (Re-hiring) จากการที่ตลาดยังคงมีความต้องการกลุ่มคนดี คนเก่ง ในระดับที่สูง หลายบริษัทจึงมีนโยบายเปิดโอกาสให้กลุ่มที่เก่งและมีทักษะที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรได้กลับเข้ามาร่วมงานกับบริษัทได้ตลอดตามความต้องการ ผู้นำขององค์กรต้องมีการสื่อสาร (Leadership Communication) อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการแจ้งข้อมูลการให้รางวัลและการจ่ายค่าตอบแทน (Sharing Information on Rewards and Benefits) เป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในการป้องกันความขัดแย้งในเรื่องของระบบค่าตอบแทน จึงจำเป็นต้องชี้แจงเรื่องระบบการจ่ายและกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนที่เกี่ยวข้อง และต้องทำความเข้าใจพนักงาน (Understanding Employee Populations) ในเรื่องของสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละกลุ่ม รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ (Branding) ก่อนมีการว่าจ้างนายจ้างต้องมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจรวมถึงวัฒนธรรมองค์กรและรายละเอียดหน้าที่รับผิดชอบให้กับผู้สัมภาษณ์เพื่อสร้างความน่าดึงดูดในการเข้าร่วมงานกับองค์กร

บาทนาการ์ (Batnagar, 2007, บทคัดย่อ) ได้ศึกษากลยุทธ์ในการบริหารคนดี คนเก่ง ด้านความผูกพันซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการธำรงรักษาพนักงานของบริษัท ITES ประเทศอินเดีย (Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: key to Retention) โดยใช้วิธีเก็บข้อมูลจากสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท ITES ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการสารสนเทศ (Information Technology: IT) จำนวน 272 คน พบความสำคัญในการธำรงรักษา มี 5 ปัจจัย ได้แก่ ความท้าทายในงาน การพัฒนาและการเรียนรู้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การจ่ายที่ยุติธรรม และการมีผู้นำที่ดี ตามลำดับ

ริชาร์ด (Richard, 2008 อ้างถึงใน พัลลภา เอี่ยมสอาด, 2552, หน้า 56) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Talent Management in Motion: Keeping Up with an Evolving Workforce by A Human Capital Intitute) เป็นการสำรวจข้อมูลจากผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการ ผู้จัดการใน

สหรัฐอเมริกาและแคนาดา จำนวน 769 คน เพื่อจัดหาพนักงานตามความต้องการขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีทักษะความเป็นผู้นำซึ่งพบว่าหายากเพราะเป็นทักษะที่สร้างคุณค่าสูง นอกจากนี้องค์กรยังต้องทำสงครามอีกประเภทหนึ่ง คือการต่อสู้เพื่อให้ได้หัวใจ จิตใจ และการกระทำจากพนักงานในทุกระดับ ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานผูกพันกับองค์กรอันดับแรก คือ งานที่ท้าทาย รองลงมาได้แก่ โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา โอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การตระหนักถึงความสำเร็จของงาน โดยไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยด้านการเงิน การคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ระดับความเป็นอิสระและการปกครองตัวเอง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการมีผู้จัดการที่เป็นเลิศ

เบนเนต และแอนดรูว์ (Bennett & Andrew, 2004) ได้สรุปผลการวิจัย The Best Employers ปี 2003 ลงในหนังสือ “Leadership and Talent in Asia : How the Best Employers Deliver Extraordinary Performance” โดยอ้างถึงการทำวิจัยกับประเทศแถบเอเชียทั้งหมด 8 ประเทศ ได้แก่ จีน ยองกง มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ เกาหลีใต้ ไต้หวัน และประเทศไทย โดยมีบริษัทที่เข้าร่วมวิจัยประมาณ 305 บริษัทพบว่า 75 บริษัทได้ถูกกำหนดขึ้นเป็น The Best Employers เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัทที่ได้ชื่อว่าเป็น The Best และบริษัทที่ไม่ได้ชื่อว่าเป็น The Best ผลการศึกษาสรุปประเด็นหลัก ๆ ได้ว่า ปัจจัยที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จก็คือ 1. ความเป็นผู้นำ 2. วัฒนธรรมองค์กร และ 3. การจูงใจ/ธำรงรักษาพนักงานในองค์กร ทั้งนี้ผู้นำองค์กรจะต้องทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร ผู้นำจะต้องมีความเคารพศรัทธาในความจริงใจ ความซื่อสัตย์ และการประสานทีมงานของพนักงาน พบว่า ผลการปฏิบัติที่ไม่บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรนั้นจะเกิดขึ้นจากการมี ผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน นอกจากนี้ผลการศึกษา ยังสรุปต่อไปอีกว่า The Best Employers จะต้องจูงใจและธำรงรักษาให้พนักงานเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายให้ชัดเจน การมุ่งเน้นไปที่ความสามารถขององค์กร การคำนึงถึงความต้องการของพนักงานเป็นอันดับแรก พบว่าประมาณ 90% ของ CEO ที่ได้ใช้เวลากับการสร้างแบรนด์ที่ดีขององค์กร

บิททานเต้ และไมเคิล (Bittante & Micheal, 2008) ได้ทำการศึกษาเก็บข้อมูลจากพนักงานและผู้จัดการของบริษัท Bow Cest ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของ Central Care Corporation (CCC) ที่มีการประกอบธุรกิจด้านการบริการดูแลผู้ป่วยในบ้าน งานวิจัยนี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและปริมาณด้านธำรงรักษากลุ่มคนดี คนเก่งโดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมายจำนวน 110 ชุด และได้รับกลับมาจำนวน 42 ชุดหรือคิดเป็น 38.2% มุ่งเน้นประเด็นด้านการธำรงรักษาพนักงานเป็นหลัก ซึ่งได้ทำการศึกษาปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมทั้งได้ศึกษาเรื่องการแข่งขัน โดยการออกแบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นหลัก

ผู้ทำการวิจัยเชื่อว่าความสำคัญของการธำรงรักษานักงานควรเริ่มในวันแรกของการทำงาน โอกาสทางการศึกษา ความท้าทายในงาน วัฒนธรรมองค์กร และความเป็นผู้นำ ปัจจัยทั้งหมดนี้ล้วนมีผลต่อการธำรงรักษานักงานของบริษัทฯ และจากผลสำรวจข้างต้นพบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์กร และความเป็นผู้นำ

จากผลการศึกษาข้างต้นทำให้องค์กรสามารถช่วงชิงคนดี คนเก่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับตลาดภายนอกและเตรียมรับมือต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เบิร์ธ แวลลิสและวินเทอร์นิทซ์ (Birth, Wallis & Wintemitz, 2004 อ้างถึงใน สุภาพร ทรงสุจริตกุล และคณะ, 2551, หน้า 65) ได้ศึกษาเรื่อง การธำรงรักษาคณดี คนเก่งในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาการสำรวจตัวแปรในการธำรงรักษาคณดี คนเก่งในแอฟริกาใต้ (Talent Retention in a Changing Workplace: An Investigation of Variables Considered Important to South Africa Talent) โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และ วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเน้นปัจจัยจูงใจภายใน (Intrincis) และปัจจัยจูงใจภายนอก (Extrincis) ผลการศึกษพบว่าปัจจัยจูงใจภายใน (Intrincis) มีผลต่อการธำรงรักษาคณดี คนเก่งของพนักงานในธุรกิจการเงินมากกว่าปัจจัยจูงใจภายนอก (Extrincis) และผลการสำรวจปัจจัยที่สำคัญต่อการธำรงรักษาคณดี คนเก่ง 5 อันดับแรก คือ 1. งานที่ท้าทาย 2. ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ 3. ผู้บังคับบัญชาที่เก่งและดี 4. อำนาจในการตัดสินใจและความรับผิดชอบ 5. โอกาสและความท้าทาย

ดังนั้นประโยชน์หรือสิ่งที่ได้รับจากการธำรงรักษาที่กล่าวข้างต้นส่วนใหญ่ก็มีแนวคิดที่สอดคล้องกับผลวิจัยของ ลันน์ (Lunn, 1995, p. 7) ที่พบว่าคนดี คนเก่งสามารถสร้างผลผลิตได้มากกว่าบุคลากรทั่วไประหว่าง 100%-300% ซึ่งสิ่งนี้ได้แสดงให้เห็นถึงพลังของคนดี คนเก่งที่มีต่อผลประกอบการขององค์กรอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้หากอ้างอิงในทฤษฎีคาดหวัง (Expectance Theory) ก็คงอธิบายได้ว่าคุณค่าที่คนดี คนเก่ง สร้างให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นควรเหมาะสมกับความคาดหวังของผลตอบแทนที่พวกเขาควรจะได้รับ ส่วนผู้วิจัยก็จะหาคำตอบเพื่อเป็นข้อสรุปจากหลาย ๆ แนวทางข้างต้นเพื่อสร้างเครื่องมือที่ดีในการธำรงรักษาคณดี คนเก่งให้ทำงานอยู่กับองค์กรได้นานที่สุด