

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การบริหารจัดการคนเก่ง:
กระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาเอกชนในยุคโลกผกผัน
Human Resource Management towards Talent Management:
Process Driven Private Schools in the Age of Disruptive World

นิกร ชุกะวัฒน์^{1*} จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์²
Nikorn Chukawat¹ Jaruwan Ployduangrat²

¹หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ เครือโรงเรียนมารีวิทย

Head of Foreign Languages Department of Maryvit Affiliated Schools

²อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

Lecturer of Faculty of Industrial Education and Technology, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

*Corresponding author e-mail: NikornC@mvschool.ac.th โทร. 038-222477

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอความสำคัญและกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) 6 ด้าน คือ 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning) 2. การสรรหา (Recruitment) 3. การคัดเลือก (Selection) 4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และ 6. การจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาสู่ระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management Systems) แบ่งออกเป็น 4 กระบวนการ ได้แก่ 1. การระบุตัวบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Identification) 2. การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Development) 3. การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Rewarding) 4. การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กร (Talent Retention) ความสำคัญของระบบบริหารคนเก่ง และความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคนเก่งกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่งผลต่อการขับเคลื่อนโรงเรียนเอกชนในยุคแห่งโลกที่ผกผัน

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์; การบริหารคนเก่ง; ระบบการบริหารคนเก่ง

ABSTRACT

This article is aimed to present the importance and six processes of human resources management. They consist of 1. Human Resources Planning 2. Recruitment 3. Selection 4. Training and Development 5. Performance Management 6. Performance Management. This paper also describes Talent Management and its systems that contain 1. Talent Identification 2. Talent Development 3. Talent Rewarding 4. Talent Retention together with the importance of Talent Management Systems and the relationship between Talent management and human resources management affecting on the organizational drive in the disruptive age.

Keywords: Human Resources Management; Processes of Human Resources Management; Talent Management; Talent Management Systems

บทนำ

ในยุคแห่งโลกที่ผกผัน หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruptive World) และด้วยสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 (COVID-19) ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากสำหรับทุกองค์กรในการขับเคลื่อนให้ผ่านวิกฤตไปได้ ซึ่งความสามารถขององค์กรนั้นตัวแปรที่สำคัญประการหนึ่งเป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากรในองค์กร (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) มีส่วนดำเนินการและสนับสนุนให้องค์กรมีสมรรถนะ เช่นเดียวกับในภาคการศึกษา การบริหารจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ในสถานการณ์โลกยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่างและองค์ประกอบที่มีความสำคัญประการหนึ่งคือทรัพยากรทางการศึกษาอันประกอบด้วย คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ได้มาตรฐานและเป็นมนุษย์โดยสมบูรณ์ ตามพันธกิจภายใต้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีศักยภาพสูง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) ดังนั้นสถานศึกษาต้องมีการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สมพิศ ใช้เอ็ง, 2556) ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ยุทธศาสตร์ทางการศึกษาบรรลุผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพของครูและบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นฟันเฟืองชิ้นสำคัญที่จะนำพาการจัดการศึกษาไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (นนทวัฒน์ พิพัฒน์รุ่งเรือง, 2558)

ครูที่เก่งและดี หรือครูที่มีคุณภาพสูง เป็นบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นที่ต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และที่สำคัญคือนักเรียนที่จะได้รับผลโดยตรง ดังนั้นครูจึงถือเป็นอาชีพที่มีความสำคัญต่อคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ระบบการศึกษา ตลอดจนการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต หากประเทศใดที่มี “ครู” ที่มีคุณภาพ ครูที่เก่ง ครูที่เป็นแบบอย่างทั้งด้านวิชาการและคุณลักษณะแห่งการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความเป็นผู้รักการอ่าน ใฝ่รู้ เรียนรู้ด้วยตนเองคิดวิเคราะห์เป็น ย่อมเป็นเครื่องการันตีได้ถึงแนวโน้มในการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563)

บุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพสูง จัดเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์กร นอกจากความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ที่สะสมอยู่ในตน กล่าวโดยรวมสมรรถนะด้านวิชาการและวิชาชีพของครูมืออาชีพนั้น ถือว่าเป็นที่ต้องการหรือแย่งชิงของโรงเรียนต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนเอกชนที่มีข้อจำกัดมากมายในกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ ดังนั้นการบริหารคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารคนเก่งจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการได้มาและรักษาไว้ซึ่งคนเก่งหรือครูเก่งให้อยู่คู่องค์กร ตัวอย่างที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมไปถึงการบริหารคนเก่งทางการศึกษานั้นคือความสำเร็จของประเทศสิงคโปร์ที่การจัดการศึกษามีคุณภาพอยู่ในอันดับต้นๆของโลก เพราะประเทศสิงคโปร์นั้นให้ความสำคัญอย่างมากในการบริหารทุนมนุษย์ ด้วยนโยบายเชิงรุกของรัฐบาล ได้แก่ นโยบายและแผนดึงดูดคนเก่ง นโยบายพัฒนาและรักษาคณดีและคนเก่งให้อยู่กับองค์กร นโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย และนโยบายสร้างแรงจูงใจชาวต่างชาติที่เก่งให้มาทำงานในประเทศ (กันยารัตน์ จันทรสว่าง และ สุภาวดี พรหมบุตร, 2562)

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) แต่เมื่อโลกธุรกิจปัจจุบันมีความเจริญเติบโตขยายตัวมากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานบุคคลจึงจำเป็นต้องขยายและพัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเพียงผู้รับคำสั่งตามที่มอบหมายเท่านั้น ในบทบาทใหม่บุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์กร หรือในปัจจุบันเรียกว่า “ทุนมนุษย์” ที่มีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาระงานต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสำเร็จ ความก้าวหน้าให้แก่องค์กร ในที่นี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้วิจัยหมายถึงการบริหารบุคลากรครุ แต่เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาท่านอื่นๆ จึงใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เข้าใจตรงกันซึ่งนักวิชาการให้ความหมายไว้มีดังนี้

Bernadin and Russel (1996) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การธำรงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร นอกจากนี้ การตัดสินใจต่าง ๆ ที่มีผลต่อผู้ปฏิบัติงานขององค์กรจะเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Dessler (2004) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในการทำงานโดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน

Noe et al (2003) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย แนวปฏิบัติและระบบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ทักษะและประสิทธิภาพของพนักงาน เป็นการจัดการเกี่ยวกับพนักงานตั้งแต่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลงาน และแรงงานสัมพันธ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารฝ่ายอื่น หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 6 ประการ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้ประโยชน์เกื้อกูล ความปลอดภัยและสุขภาพของทรัพยากรมนุษย์ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เป็นการให้ทรัพยากรอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล ที่เน้นแรงจูงใจป้องกันก่อนเกิดปัญหา การดูแลสิทธิให้พนักงาน การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

พยอม วงศ์สารศรี (2545) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า “หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาดำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมถึงการแสวงหา

วิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ศิริพงษ์ เสาภายน (2553) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) หมายถึง แนวคิดและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในการบริหารงาน โดยคำนึงถึง การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยพิจารณาจากลักษณะงานแต่ละงานของพนักงาน การวางแผนการกำหนดความต้องการแรงงานและการสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมพนักงานใหม่ การจัดการเรื่องค่าจ้างเงินเดือน การให้แรงจูงใจและผลตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสื่อสาร การสัมมนา การให้คำปรึกษา การสั่งสอน การฝึกอบรมและการพัฒนา การทำสัญญาข้อตกลงกับพนักงาน

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การวิเคราะห์งาน การฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ บรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร การดำรงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล การควบคุมการปฏิบัติงานของบุคคล การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล การดูแลสุขภาพความปลอดภัย จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน การจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงาน การบริหารผลงาน และแรงงานสัมพันธ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยใช้ทักษะ แรงจูงใจ และการเปิดให้มีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้ได้มากที่สุดจนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

ความสำคัญการบริหารงานบุคลากร

ในส่วนของความสำคัญการบริหารงานบุคลากรมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2540) สรุปว่า เนื่องจากสภาพองค์การทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยีวิทยาการ สังคม มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยมของคนเปลี่ยนแปลงไป และเพื่อเข้าใจความต้องการทางจิตวิทยาหรือทางใจของพนักงาน จึงต้องให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลอย่างลึกซึ้งเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นที่จะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกันกับ อาภัสสร ไซคุนา (2542) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร การบริหารบุคคลจึงมีความสำคัญที่สุดในองค์การ และเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสร้างผลงาน ดังนั้นถ้าสามารถเข้ามาปฏิบัติงานหรือพัฒนาให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้บุคลากรดังกล่าวก็สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงของวัสดุอุปกรณ์งบประมาณและเวลาอันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตลงไปด้วย และบุคลากรยังเป็นผู้ผลิตผลงาน ดังนั้นถ้าสามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพบุคคลเหล่านี้ก็สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ได้ก็จะเกิดประสิทธิผล

กระบวนการบริหารงานบุคลากร

กระบวนการบริหารงานบุคลากรเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่การวางแผนอัตราากำลังการได้มาซึ่งบุคคลการให้ปฏิบัติงาน การพัฒนาการดำรงรักษาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนจนถึงการให้พ้นจากงาน การบริหารงานบุคคลจะครอบคลุมทุกเรื่องเกี่ยวกับบุคคลในการทำงานในองค์การ เพราะการบริหารงานองค์การจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ก็ขึ้นอยู่กับบุคคลใน

การปฏิบัติงานในองค์กร ตั้งแต่การจัดคนที่มีความประสิทธิภาพ และธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และส่งเสริมพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคลากรจึงต้องดำเนินการเป็นกระบวนการ ดังที่นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

Bench (1983) กำหนดกระบวนการการบริหารงานบุคคลทั่วไปดังนี้ 1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน 2. การปฐมนิเทศแก่บุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ 3. การจัดฝึกอบรม 4. การสร้างภาวะผู้นำขึ้นในตัวบุคคล 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6. การฝึกงานและแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง 7. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติการ 8. การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งการโอน การย้าย และการให้ออกจากงาน 9. การนำกฎระเบียบออกมาใช้และรักษากฎระเบียบนั้น 10. การแจ้งและชี้แจงนโยบายการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ 11. การเสนอข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ 12. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร 13. การจัดสวัสดิการและหลักประกันในการทำงาน

Mondy and Noe (2002) ได้เสนอกระบวนการของการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ประการ ดังนี้ 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก (Human Resources Planning, Recruitment and Selection) 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) 3. การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก (Compensation and Benefits) 4. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) 5. การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ (Employee and Labor Relations) 6. การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research)

Werner, Schuler and Jackson (2012) กล่าวว่าองค์การทั้งหลายแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน เช่น ที่ตั้ง ขนาด วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์องค์การรวมทั้งกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ เช่นเดียวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของแต่ละองค์การก็มีความแตกต่างกัน ประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning) เป็นการวางแผนให้มีความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์องค์การกับแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์การ

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจและพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในการทำงานเพื่อให้ได้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงานและความสำเร็จขององค์การระยะยาว

3. การสรรหาและการบำรุงรักษา (Recruitment and Retention) การสรรหาและการบำรุงรักษาพนักงาน เป็นวิธีการเพื่อเปิดโอกาสให้กับพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์การได้เข้ามาพร้อมทั้งการหาวิธีการในการบำรุงรักษาพนักงานเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน

4. การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือกเป็นหน้าที่ของนายจ้างในการเลือกลูกจ้างหรือพนักงานที่มีความสามารถและความเต็มใจที่จะเข้ามาเรียนรู้การทำงานใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนการทำงานได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างประสิทธิผล (Training and Performance)

5. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นการหาแนวทางวิธีการเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะ ความรู้และประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้เงื่อนไขที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องงานและเงื่อนไขภายนอก พนักงานจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและทัศนคติในการทำงาน พัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ เพื่อรองรับงานใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอาชีพได้

6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังพนักงานซึ่งเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่นำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัลและผลตอบแทนต่อพนักงานและจะได้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วย และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน (compensation)

7. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ความคาดหวังในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ของพนักงานย่อมส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้สำเร็จของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่น ๆ จึงสำคัญต่อองค์กร

8. การจ่ายตามความสามารถ (Pay for Performance) องค์การอาจต้องออกแบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นแบบแพ็คเกจต่าง ๆ ให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ ทั้งในรูปของเงินเดือน รูปแบบการจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทนรวมทั้งผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) กล่าวว่า กระบวนการของการบริหารงานบุคคลมี 4 ประการ คือ การคัดเลือกและสรรหาบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล และการให้บุคคลพ้นจากงาน

สมยศ นาวิการ (2545) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลประกอบด้วยขั้นตอนที่ ต้องปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความต่อเนื่อง 8 ขั้นตอน ดังนี้ การวางแผนทรัพยากรกำลังคน (Human Resources Planning) การสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) การแนะนำเข้าทำงานและการปฐมนิเทศ (Induction and Orientation) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง (Transfer, Promotion, Demotion) การพ้นจากงาน (Separations)

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยภุชญ์ (2537) ได้กำหนดกระบวนการของการบริหารงานบุคคลไว้ 11 ประการ คือ 1. การวางแผนนโยบายออกกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล 2. การวางแผนกำลังคน 3. การกำหนดตำแหน่ง 4. การกำหนดเงินเดือน 5. การสรรหาบุคคล 6. การบรรจุและแต่งตั้ง 7. การจัดทำทะเบียนประวัติ 8. การพัฒนาบุคคล 9. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ 10. วินัยและการดำเนินการทางวินัย 11. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การอย่างเป็นระบบ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศแก่บุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ การฝึกงานและแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องหรือการพัฒนา การนำกฎระเบียบออกมาใช้และรักษากฎระเบียบนั้น การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ การโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การพ้นจากงาน และจากการสังเคราะห์กระบวนการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปออกมาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังรูป



รูปที่ 1: กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การบริหารคนเก่ง

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงหรือคนเก่ง (Talent Management) เป็นเรื่องใหม่ที่ทุกองค์กรให้ความสนใจและบางองค์กรนำไปใช้ในจนประสบความสำเร็จแล้วก็มี เนื่องจากคนเก่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ซึ่งจำเป็นต้องสรรหา พัฒนา และธำรงรักษาเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสียด้านทรัพยากรมนุษย์ไปอย่างไร้ประโยชน์ ดังนั้น การบริหารคนเก่ง จึงเป็นแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงอยู่ในองค์กรในระยะยาว ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

ความหมายของคนเก่ง (Teacher Talent)

คำว่า “คนเก่ง” ในภาษาอังกฤษมีหลายคำ ได้แก่ super star, talent staff, talented people, talented worker, top performer, top talent และ high flyer ซึ่งคำว่า “คนเก่ง” มีแนวพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ ประเภทที่ 1 คนเก่งเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงและสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีให้กับองค์กร ประเภทที่ 2 คนเก่งของแต่ละองค์กรมีลักษณะแตกต่างกัน จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่มีการให้คำนิยามของคำว่า “คนเก่ง” ในความหมายลักษณะอื่นๆ ดังนี้

Berger และ Berger (2004) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า คนเก่ง หมายถึง กลุ่มคนเล็กๆ ในองค์กรที่สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงาน ได้บรรลุตามเป้าหมาย คนเก่งยังเป็นบุคคลที่มีขีดความสามารถหลักและมีค่านิยมตรงตามที่ต้องการ

David Sears (2003) กล่าวว่า คนเก่งเป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกของความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ (Achievement) ในหน้าที่การงาน มักจะแสดงให้เห็นว่าตนเองมีทักษะ (Skill) และความสามารถในการทำงาน (Capabilities) ที่ได้รับมอบหมาย

Michaels & Axelrod (2001) ได้อธิบายว่า “Talent” ในหนังสือ “The War of Talent” ว่าเป็นความสามารถของบุคลากร เป็นพรสวรรค์ภายในตัวบุคคล (Intrinsic Gifts) เป็นทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ ความเฉลียวฉลาด การตัดสินใจ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงขับภายใน ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดขึ้นมาได้

กฤติน กุลเพ็ง (2552) ได้ให้คำจำกัดความ “talent” หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบมีจิตสำนึกดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีแรงบันดาลใจในการทำงานยากๆ ให้สำเร็จ

ประไพวรรณ สัมมาทิตฺธิ (2552) ให้ความหมายของคนเก่ง (Talent) หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Potential) อยู่ในระดับสูงกว่าบุคคลอื่น อีกทั้งมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง มีความสามารถในการจูงใจ และแนะนำผู้อื่นรวมทั้งมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้กำหนดไว้

สรุปความหมายของคนเก่ง ได้ว่า หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Potential) อยู่ในระดับสูงกว่าบุคคลอื่น อีกทั้งมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง มีความสามารถในการจูงใจ และแนะนำผู้อื่น รวมทั้งมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้กำหนดไว้ ดังนั้น การบริหารคนเก่ง จึงเป็นการบริหารจัดการบุคลากรที่เก่งให้กับองค์กร

ความหมายการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

คนเก่งเป็นทุนมนุษย์ที่มีผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่โดดเด่นและมีศักยภาพ (Potential) ที่สำคัญในการขับเคลื่อนและผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจขององค์กร การบริหารจัดการคนเก่งจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรต้องตระหนักและให้ความสำคัญ จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่ามีผู้ให้คำนิยามของการบริหารจัดการคนเก่ง ดังนี้

David Sears (2003) กล่าวถึงการบริหารจัดการคนเก่งต้องเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เป้าหมายและกลยุทธ์หลักขององค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต้องมีการวางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ ซึ่งพฤติกรรมคนเก่งเหล่านั้นจะช่วยทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งนี้องค์กรจะต้องเริ่มต้นวางระบบบริหารจัดการคนเก่ง เริ่มจากการสรรหาและคัดเลือก การจูงใจ การรักษา และให้รางวัลแก่พนักงานตามผลงานที่เกิดขึ้น

Schweyer (2004) กล่าวว่า การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) จะต้องดำเนินการให้ครบวงจร มองภาพรวมของระบบ และต้องมีการวางแผนการบริหารคนกลุ่มนี้ไว้ล่วงหน้า เป็นการวางแผนเชิงรุกอย่างเป็นระบบ โดยวิเคราะห์หากิจกรรมที่เหมาะสมในการบริหารจัดการคนเก่ง มีการประเมินความสำเร็จของกิจกรรมที่เหมาะสมในการบริหารจัดการคนเก่ง มีการประเมินความสำเร็จของกิจกรรมหรือโครงการที่เกิดขึ้น และการวางแผนปรับปรุง รวมถึงการยกเลิกกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม ทั้งนี้

กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งต้องเริ่มจากการสรรหาพนักงานจากแหล่งต่างๆ การจูงใจ การรักษา การฝึกอบรมและพัฒนา และการใช้คนเก่งให้เหมาะสมกับขีดความสามารถ

กฤติน กุลเพ็ง (2552) ได้กล่าวถึง “Talent management” หมายถึง กระบวนการวางแผนบริหารจัดการคนเก่ง โดยเริ่มจากการสรรหา คัดเลือกคนเก่ง การพัฒนา การรักษา และการใช้งานคนเก่ง ให้เหมาะสมกับตำแหน่งในองค์กร

ลักษณา ศิริวรรณ (2559) การบริหารคนเก่ง หมายถึงกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบเพื่อสรรหาคัดเลือก พัฒนา และธำรงรักษาบุคคลที่มีความสามารถสูง เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเป้าหมายขององค์กร

จากคำจำกัดความข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารจัดการคนเก่ง เป็นกระบวนการที่ต้องมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ จะต้องมีการวางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ ที่โดยมุ่งเน้นการให้คนเก่งหรือคนที่มีความรู้ ความสามารถ มาทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม และพร้อมที่จะพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้นได้เหมือนตนเองโดยเริ่มจากการสรรหาหรือระบุคนเก่ง การใช้คนเก่งให้เหมาะสมกับขีดความสามารถ การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจ ให้รางวัลตามผลงาน และการรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กร

ความสำคัญของการบริหารคนเก่งต่อองค์กร

หลายทศวรรษที่ผ่านมาทั้งภาครัฐและเอกชน มีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็น “คนเก่ง คนดี” โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรทางการศึกษา ให้มาทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อเสริมขีดความสามารถขององค์กร รวมถึงสถานศึกษาที่มีหน้าที่สำคัญในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้กับสังคมและประเทศ ดังนั้นครูหรือบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถจะกลายเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนเอกชนซึ่งมีการแข่งขันที่สูง และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สูงขึ้นไปตามโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลให้เกิดการแสวงหาครูที่เก่งและดีระหว่างองค์กร ซึ่งหากองค์กร สูญเสียคนเก่ง คนดี โดยขาดระบบการบริหารที่ดี จะก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งบุคลากรที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน และยังสูญเสียความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ติดอยู่กับบุคคลนั้นไปด้วย (พงษ์สันต์ ต้นหยง, จิตภา ธีรศิริกุล และนพพร จันทรนาชู, 2560) กระบวนการบริหารพนักงานที่เก่งและดีจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการบริหารองค์กรหรือโรงเรียนในโลกยุคปัจจุบัน เนื่องจากบุคลากรในองค์กรแต่ละคนมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่ขับเคลื่อนองค์กร หากพิจารณาข้างต้นแล้ว การบริหารคนเก่งสะท้อนความสำคัญออกมาได้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านบุคลากร การบริหารคนเก่ง ทำให้บุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความสามารถสูง มีแรงจูงใจและพันธะผูกพันต่องาน และพัฒนาขีดความสามารถให้ดีขึ้น ทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในการจ้างงานและการดำเนินงานขององค์กรและรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า

2. ด้านผู้บริหาร การบริหารคนเก่งเป็นกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบเพื่อสรรหา คัดเลือก พัฒนา และธำรงรักษาคนเก่ง ทำให้ลดภาระการบริหารงานของผู้บริหาร ลดการเกิดภาวะขาดแคลนบุคลากรที่จะเติบโตเป็นผู้บริหารและเป็นการเตรียมผู้บริหารในอนาคต

3. ด้านองค์การ การบริหารคนเก่งทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์การเป็นไปตามเป้าหมายและส่งผลให้ประสิทธิผลของโดยรวมขององค์การสูงขึ้น องค์การมีคนเก่งมาทดแทนตำแหน่งงานสูงขึ้น องค์การลดอัตราการสูญเสียบุคลากรหรือรักษาบุคลากรได้มากขึ้น ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนอันเกิดจากผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง คนเก่งมีแรงจูงใจ มีความรู้สึกผูกพัน และยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร องค์การสามารถบริหารจัดการกับบุคลากรที่มีความหลากหลาย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System)

Berger และ Berger (2004) และ Schwyer (2004) กล่าวไว้ตรงกันว่ากระบวนการในการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดคุณลักษณะ (Identification)
2. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection)
3. การพัฒนา (Development)
4. การธำรงรักษาและจูงใจ (Retention & Motivation)

Beverly & Sharon (2001), Sears (2003) และ Bergeron (2004) กล่าวถึงแนวทางการจัดการโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การจัดสรรหาและระบุคนเก่ง (Talent Identification)
2. การพัฒนาและฝึกอบรมคนเก่ง (Talent Training and Development)
3. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (Talent Compensation and Rewarding)
4. การรักษาคนเก่งไว้ (Talent Retention)
5. การวางแผนกลยุทธ์ในการรักษาคนเก่ง (Talent Strategies)

พรรัตน์ แสดงหาญ (2556) กล่าวถึงระบบการบริหารคนเก่งไว้ว่า คนเก่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน การสูญเสียคนเก่งนอกจากจะทำให้ องค์กรสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันแล้วยังก่อให้เกิดผลเสียทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอีกหลายประการ ทั้งนี้วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน บทบาทของหัวหน้างาน โอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพ การเรียนรู้และการพัฒนา รางวัลหรือค่าตอบแทน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวโดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างความผูกพันในการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงานและระบบการสื่อสารที่ตีรวมทั้งการส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างานให้การสนับสนุนและจูงใจคนเก่ง เพื่อการธำรงรักษาและป้องกันการสูญเสียคนเก่งไปจากองค์กร

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2553) กล่าวว่า ระบบการบริหารคนเก่ง คือ กระบวนการค้นหา พัฒนา ให้ผลตอบแทน และรักษาคนที่มี ความสามารถและศักยภาพไว้กับองค์กร ดังนี้

1. การระบุคนเก่ง (Identification) หมายถึง การค้นหาคนเก่งด้านต่างๆ ที่อยู่ในองค์กร ด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรใครคือคนเก่ง และเก่งในด้านใด
2. การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
3. การจัดระบบงาน (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กร การกำหนดภารกิจของแต่ละหน่วยงานในภาพรวมไปสู่งานย่อยและกิจกรรม

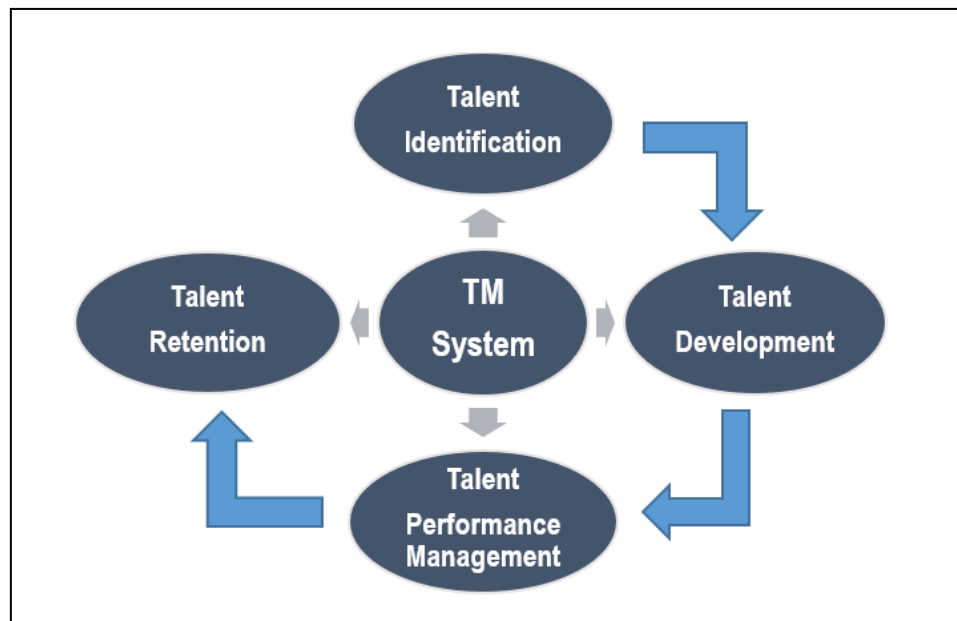
4. การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง (Training and Development) หมายถึง การเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ และความสามารถ การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Planning) การ ฝึกอบรมควบคู่กับการปฏิบัติงาน (On the job training) การประเมินความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพของบุคลากร

5. การบริหารผลการปฏิบัติ (Performing) หมายถึง การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรและองค์กร

6. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล (Compensation and Rewarding) หมายถึง การให้ เงินเดือนเงินโบนัส หรือค่าตอบแทนอื่นๆ รวมทั้งสวัสดิการ

7. การรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร (Retention) หมายถึง การปฏิบัติต่อคนเก่งด้วยความเคารพ และให้เกียรติเพื่อให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร รักษองค์กร พร้อมทั้งจะใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่มาปฏิบัติงานให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

สรุปได้ว่า ระบบการบริหารคนเก่ง ซึ่งมีระบบขั้นตอนและกระบวนการเริ่มจากองค์การต้องสรรหา และระบุคนเก่ง (Talent Identification) ใครคือผู้ที่มีความสามารถสูง และมีส่งเสริมการพัฒนาและ ฝึกอบรมคนเก่ง (Talent Training and Development) การบริหารผลการงาน (Performance Management) การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (Talent Compensation and Rewarding) ทั้ง ในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินอันเป็นผลทำให้รักษาคนเก่งไว้ได้ (Talent Retention) ดังรูป



รูปที่ 2: ระบบการบริหารคนเก่ง

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคนเก่งกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ควรมีทิศทางสอดคล้องกันและสอดคล้องประสานกับกลยุทธ์ระดับ องค์กร ลักษณะ ศิริวรรณ (2555) กล่าวว่า การบริหารคนเก่งมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์และการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การบริหารคนเก่งกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารคนเก่งควรเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยอยู่บนพื้นฐานของคำถามว่า “องค์กรจะบริหารคนเก่งอย่างไรเพื่อตอบสนองความต้องการและเป้าหมายขององค์กร” ซึ่งจะทำให้การบริหารคนเก่งสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินการขององค์กร และวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

2. การบริหารคนเก่งกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาเป็นการคัดสรรให้ได้บุคลากรตามจำนวนและประเภทที่ต้องการ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารคนเก่ง กล่าวคือ ถ้าองค์กรไม่มีนโยบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยไม่รอให้คนเก่งเข้ามาสมัครงานกับองค์กรเอง จะเปิดโอกาสให้คนเก่งเข้ามาในองค์กรมากขึ้น

3. การบริหารคนเก่งกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารคนเก่ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือความสำเร็จของการบริหารคนเก่งขึ้นอยู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร บางองค์กรมีเทคนิคและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้อต่อการบริหารคนเก่ง ทำให้คนเก่งเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและอยู่ในองค์กรต่อไป

4. การบริหารคนเก่งกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อการบริหารคนเก่ง เนื่องจากการบริหารคนเก่งควรมีการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ในองค์กรให้กับคนเก่งและคนเก่งเองก็มีหน้าที่ในการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรด้วย

5. การบริหารคนเก่งกับการให้ค่าตอบแทน

การให้ค่าตอบแทนเป็นการให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน การให้ค่าตอบแทนเป็นการจูงใจคนเก่งทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไป และจูงใจให้บุคลากรอื่นได้เห็นว่าคนเก่งที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานดีจะได้สิ่งตอบแทน

ดังนั้น การบริหารคนเก่งจึงเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ และเป็นกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบเพื่อสรรหา คัดเลือก พัฒนา และธำรงรักษาคนเก่ง เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเป้าหมายขององค์กร และเพื่อสร้างความสำเร็จในการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่ง แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่าง ๆ ลักษณะ ศิริวรรณ (2555) เสนอว่าควรให้ความสำคัญกับประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ด้านบทบาทของผู้บริหาร ผู้บริหารองค์กรทุกระดับควรให้ความสำคัญ สนับสนุนอย่างจริงจัง และควรมีบทบาทในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) การสนับสนุนด้านงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะเริ่มต้นของการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่ง 2) การให้คำมั่นสัญญาในขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร 3) การสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่ง 4) การมอบหมายงานที่สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ของบุคลากร 5) การสอนงานให้บุคลากรและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรในหน่วยงานของตน 6) การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

2. ด้านบทบาทของหน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีบทบาทในการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะเริ่มต้น

3. ด้านความร่วมมือของบุคลากร ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ บนพื้นฐานของความเชื่อว่า “การบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งไม่ใช่หน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนในองค์กร”

4. ด้านโครงสร้างและระบบงาน ควรบริหารงานแบบยืดหยุ่นเพื่อเปิดโอกาสให้คนเก่งได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์

5. ด้านการสื่อสาร ควรพัฒนาระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

5.1 การสื่อสารภายนอกองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กรที่สนับสนุนคนเก่ง เพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีความสามารถสูงสนใจเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร

5.2 การสื่อสารภายในองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารจากบนล่างเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และการสร้างความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่ง เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาระหว่าง คนเก่งหรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงและบุคลากรอื่น และทำให้บุคลากรทุกระดับตระหนักและเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้น

6. ด้านการพัฒนา การพัฒนาความรู้และทักษะในการสอนงาน (coaching) และมอบหมายงานให้แก่หัวหน้างาน ซึ่งจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาและสอนงานแก่บุคลากรอื่น ถ้าหัวหน้างานสามารถสอนงานได้ดี จะช่วยพัฒนาและช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดให้กับบุคลากรได้ อันจะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

7. ด้านการบริการค่าตอบแทน การบริการค่าตอบแทนควรชัดเจนและยืดหยุ่น ช่วยจูงใจให้บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนเก่งอยู่ในองค์กรต่อไป และมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับการให้ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินด้วย

บทสรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการบริหารพนักงานที่เก่งและดีจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการบริหารองค์กรหรือโรงเรียนในโลกยุคปัจจุบัน เนื่องจากบุคลากรในองค์กรแต่ละคนมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่ขับเคลื่อนองค์กร และในหลายทศวรรษที่ผ่านมาพบว่าองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมีการนำแนวคิดเกี่ยวกับบริหารคนเก่งมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมากขึ้น ความสอดคล้องประสานกันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้าน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน กับระบบการบริหารคนเก่ง 4 ขั้นตอน คือการระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรมคนเก่ง การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการรักษาคคนเก่ง โดยบูรณาการเป้าหมายของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารคนเก่งเกิดประสิทธิภาพสูงสุดทุกฝ่ายจึงต้องมีส่วนร่วมในแต่ละบทบาท ได้แก่ ด้านผู้บริหาร ที่ควรให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างจริงจัง ด้านบทบาทของหน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีบทบาทในการบริหารจัดการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ

เช่นเดียวกับด้านการร่วมมือของบุคลากร ด้านโครงสร้างและระบบงานที่ต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงออก ด้านสื่อสารภายในองค์กรที่ต้องมีความชัดเจน ด้านการพัฒนาทั้งความรู้และทักษะ

ในงาน และด้านการบริหารค่าตอบแทนที่มีความชัดเจนและยืดหยุ่น ซึ่งการบริหารคนเก่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญ 3 ด้านในองค์กร คือ ด้านบุคลากร การบริหารคนเก่ง ทำให้บุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความสามารถสูงมีแรงจูงใจและพันธะผูกพันต่องาน เกิดการพัฒนาขีดความสามารถ ทำให้การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในการจ้างงานและการดำเนินงานขององค์กรและรู้สึกว่ามีคุณค่า ด้านผู้บริหาร การบริหารคนเก่งเป็นกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบเพื่อสรรหา คัดเลือกพัฒนา และธำรงรักษาคนเก่ง ทำให้ลดภาระการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านองค์กร การบริหารคนเก่งทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กรเป็นไปตามเป้าหมายและส่งผลให้ประสิทธิผลของโดยรวมขององค์กรสูงขึ้น องค์กรมีคนเก่งมาทดแทนตำแหน่งงานสูงขึ้น องค์กรลดอัตราการสูญเสียบุคลากรหรือรักษาบุคลากรได้มากขึ้น ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

องค์ความรู้ใหม่

จากสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ทำให้องค์กรต่างๆ ประสบความสำเร็จ แต่ด้วยสถานการณ์โลกที่ผันผวนในปัจจุบันเช่นนี้ เพื่อที่จะสามารถฝ่าฟันวิกฤตต่างๆ ที่ถาโถมเข้ามาในทุกทางได้อย่างบรรลุผล การบริหารจัดการคนเก่งหรือผู้ที่มีศักยภาพสูง จะเป็นเงื่อนไขสำคัญที่หากองค์กรใดมีระบบการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ และดำเนินการโดยบูรณาการอย่างเป็นระบบกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้มีการดำเนินการเป็นปกติในองค์กร เป็นการเสริมขีดความสามารถและสมรรถนะขององค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหา หรือรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเฉียบพลัน แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินการบริหารจัดการคนเก่ง เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา ต้องมีความเข้าใจร่วมกันทั้งบุคลากร ผู้บริหาร และองค์กรเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กตติน กุลเพ็ง. (2552). *ไม่อยากจะเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เนท.
- กันยารัตน์ จันทรสว่าง และ สุภาวดี พรหมบุตร. (2562). ทุณมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลง: กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 6(2), 210-221.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 9*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นนทวัฒน์ พิพัฒน์รุ่งเรือง. (2558). *การเปรียบเทียบกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพของ 2 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). *การฝึกอบรมหัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคคล ฐานักการประถมศึกษาจังหวัด*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2559). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ประไพวรรณ สัมมาทิตติ. (2552). *การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษานาครแสดงดนตรีดาร์เตอร์ด(ไทย) จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- พงษ์สันต์ ตันหยง จิตาภา ถิรศิริกุล และ นพพร จันทรนาชู. (2560). อิทธิพลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ต่อความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการ. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 12(1), 3-4.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สุภากรพิมพ์.
- ลักขณา ศิริวรรณ. (2555). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2553). *การบริหารคนเก่ง (Talent Management)*. สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริพงษ์ เคาภายน. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัทไทยร่วมกล้าจำกัด.
- สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ
- สมพิศ ใช้เฮ้ง. (2556). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท. *วารสารคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 41(3), 19-37.
- สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภักษ์. (2537). *หลักการบริหารเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: บริษัทประชาชน จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *แผนพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2562*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). *สภาวะการศึกษาไทย 2561/2562 การปฏิรูปการศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักประเมินผลการจัดการศึกษา.
- อาภัสสร ไซยคุนา. (2542). *การบริหารงานบุคคล*. เชียงใหม่: สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล. (2558). การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์: ปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน. *วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 8(3), 1096-1112.
- Bench, Dal S. (1983). *Personel: The mangement of People at Work (5 th ed.)*. New York: Macmillan.
- Berger, A.L. and Berger, R.D. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organization Excellence by Identifying. Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.
- Bernadin & Russell. (1993). *Research in Education*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Beverly, K. & Sharon, J.E. (2001). *Love' Em or Lose' Em getting good people to stay*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- David Sears. (2003). *Successful Talent Strategies: achieving superior business results hrough Market focused staffing*. New York.
- Dessler, Gary. (2004). *A framework for human resource management*. New Jersey: Pearson

Education.

Michaels, E. and Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2002). *Human resource management (8th ed.)*. New Jersey: Pearson Education.

Raymond Noe A. et al. (2003). *Human resource management: gaining a Competitive Advantage*. River, New Jersey: Pearson Education.

Schweyer, A. (2004). *Talent Management System: best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Canada: John Wiley & Sons.

Werner, Schuler and Jackson. (2012). *Human resource management*. South-Western: Cengage Learning.