

การบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์ Talent Management

สมชาย เทพแสง*

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบการทำงานทั้งหมดในองค์กร โดยการจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา และเพิ่มโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำและแรงจูงใจขับเคลื่อนพันธกิจให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยและเกิดความเจริญก้าวหน้า รวมถึงใช้ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการรักษาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าการประเมินเพื่อลงโทษ และที่สำคัญมีเทคนิคในการบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์ให้เกิดบุคลากรมีคุณภาพ

คำสำคัญ : การบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์

ABSTRACT

Talent management can help with a holistic focus on building an environment where personnel feel engaged, rewarded, and in control over their own careers by arranging the development priorities and increase the likelihood of developing high-potential of personnel in the organization. The administrators apply leadership and motivation, driving mission committed to the survival, security and progress. Besides, the administrators apply strategy continually develop human resources by focusing on maintenance of human resources rather than assessment for punishment. More importantly, there are techniques in talent management to produce the quality personnel.

Keywords : Talent Management

ความเป็นมาของการบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์

การบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 โดยกระแสของการจ้างงาน และเริ่มมีความสำคัญขึ้นในด้านการพัฒนาคุณค่าของมนุษย์ รวมทั้งแนวคิดของการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการสมัยใหม่จำเป็นต้องเข้าใจแนวคิดทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน โดยเฉพาะการค้นหามูลค่าที่มีคุณค่า ระบบการจ้างงานจึงมีความสำคัญ ผู้นำด้านการบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์ จึงมีความสำคัญและเป็นปัจจัยสำคัญมาก และมีผลกระทบต่อวงการเกือบทุกแวดวง ความสำเร็จในการบริหารจัดการจึงขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติโดยเน้นการทำงานวันต่อวัน (Ferris & Others.1995 : 21-23)

แนวคิดของการบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์

การบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์เป็นการสร้างหนทางอย่างรวดเร็วไปสู่เป้าหมาย ไม่เพียงแต่การเน้นที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่เน้นระบบการทำงานทั้งหมดในองค์กร หมายถึงคณะกรรมการ บุคลากรในองค์กร รวมทั้งผู้นำอีกด้วย โดยการจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา สร้างและเพิ่มโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมมือกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมกันอย่างแท้จริง องค์กรจึงจำเป็นต้องรักษามูลค่าที่มีคุณค่า รวมทั้งสภาพขององค์กรและให้ทุกฝ่ายประจักษ์ความสำเร็จในการบริหารจัดการ โดยภาวะผู้นำและการใช้แรงจูงใจขับเคลื่อนพันธกิจให้องค์กรอยู่รอดได้ (University of Chicago. 2009 :32-35) แนวคิดส่วนใหญ่จะเน้นในด้านการจัดการบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ วิธีการพัฒนา การฝึกอบรม การจูงใจ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาทรัพยากรแต่ละบุคคลให้สอดคล้องต้องกันในระยะสั้น และการใช้ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว (Tortorici. 2006:Online)

ข้อคำนึงถึงในการบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์ ให้เกิดประสิทธิผล

ผู้นำองค์กรควรมีมุมมองในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลดังนี้ (Sullivan 2008:Online)

1. มุมมองด้านยุทธศาสตร์ ผู้นำมีมุมมองหลาย ๆ ด้านในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของมนุษย์อย่างแท้จริง ตระหนักถึงการมองหลายด้าน มากกว่าด้านเดียว
2. เข้าใจถึงวงจรชีวิตของมนุษย์ รวมทั้งความเป็นอยู่ที่ดีของมนุษย์ ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจวงจรชีวิตของมนุษย์ (Human Capita Life Cycle) เป็นอย่างดี และจูงใจให้มนุษย์ค้นพบความสามารถของตนเอง และรักษาความสามารถของตนให้คงไว้ รวมทั้งมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อม โดยมีการดำเนินในด้านต่อไปนี้

2.1 สร้างแผนนำทาง (Roadmap) ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนและระบุจุดมุ่งความสำเร็จในองค์กร โดยกำหนดหลักชีวิตหรือช่วงการเดินทาง (Milestone) ในแต่ละขั้นจนถึงจุดหมายปลายทาง

2.2 ประเมินกระบวนการและทักษะความสามารถของบุคลากร

2.3 บูรณาการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ไปด้วยกัน โดยทั้งด้านการเลือกสรรบุคลากรการฝึกอบรม การประเมินและวัดผล และการให้รางวัลให้สอดคล้องกัน

2.4 การบริหารจัดการบุคลากร

2.5 การกำหนดแผนนำทางความสามารถของบุคลากร ควรระบุจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรในอนาคต

2.6 รูปแบบที่เหมาะสมควรเน้นการใช้สมรรถภาพและทักษะของบุคลากร

2.8 ประเมินให้รางวัลด้วยความโปร่งใส เน้นการทำงานเป็นทีม และประเมินตามวัตถุประสงค์ของ

องค์กร

2.9 เน้นประสิทธิผลของระบบงบประมาณและคุณค่าของเงินและจัดให้มีการฝึกอบรมตามลำดับของ

จุดอ่อน

2.10 สร้างความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจและรักษามูลค่าบุคลากร โดยใช้วิธีการจูงใจหลากหลายให้เหมาะสม

สม

3. การสื่อสารที่มีประสิทธิผล ใช้การสื่อสารแบบเปิดเผย และสองทาง พัวพันใกล้ชิดกับบุคลากร ใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หรือการสนทนาแบบเป็นกันเอง สร้างสรรค์บรรยากาศแบบมิตรภาพและไว้วางใจ

4. เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหารจัดการ เปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรมการบริหาร บุคลากรการแก้ปัญหาแบบครบวงจร การแบ่งปันและกระจายอำนาจแก่บุคลากร การเพิ่มพลังอำนาจรวมทั้งเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน

ความหมายของการบริหารจัดการความสามารถพิเศษ

เป็นการบริหารจัดการที่เน้นความสำคัญของคุณค่าของมนุษย์ โดยมีพัฒนาระบบการทำงานและกระบวนการในการเลือกสรร จ้างงาน ฝึกอบรม ให้แก่บุคลากรให้มีสมรรถภาพ และเพิ่มขีดความสามารถ พัฒนาศักยภาพแต่ละบุคคล ให้นำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จในระดับสูงสุด รวมทั้งปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างระบบการให้รางวัล เพื่อจูงใจบุคลากร โดยเน้นการดูแลรักษามูลค่าบุคลากรเป็นอันดับต้น ขณะเดียวกันสร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรและทำลายความสามารถให้บุคลากรยื่นหยัดกับองค์กรไปสู่ออนาคต (French, 1998: 45-47). อีกทั้งเป็นการบูรณาการกระบวนการที่แน่ใจว่าองค์กรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้ผลผลิตการบริหารสูง โดยเน้นการวางแผนให้เหมาะสมกับงานและเวลา ที่เรียกว่า “อัสวินบนหลังม้าราชานบบัลลังก์” หรืออาจตีความได้ว่า ขนมโมจิต้องไปที่ร้านโมจิ รวมทั้งพัฒนาระบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามความต้องการ มีจินตภาพในการมองโลกที่ดีที่สุดเพื่อรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่ (Hartley, 2008:Online)

การบริหารจัดการความสามารถพิเศษจึงเน้นคุณค่าของมนุษย์ 3 ด้านดังนี้

1. ด้านความเป็นอยู่ที่ดี
2. ด้านคุณภาพอารมณ์และจิตใจ
3. ด้านความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคลากร

นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำจึงต้องยึดคำกล่าวที่ว่า “สร้างวิบุลยบุรุษทุกระดับชั้น สร้างสวรรค์ทุกแห่งหน” เพื่อให้ทุกคนทำงานเต็มศักยภาพและเกิดความสุขในการทำงาน

องค์ประกอบของการบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์

การบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์มี 3 องค์ประกอบดังนี้

(Centre for Creative Leadership, 2009:Online)

1. การตรวจสอบการบริหารจัดการ มีการตรวจสอบและประเมินความพร้อมการบริหารจัดการในองค์กร โดยระบุปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกและภายในองค์กร วางบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและเวลา (Placing the right man in the right job at the right time) ตรวจสอบและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กร ความสำเร็จและวัตถุประสงค์ ใช้หลักการมีส่วนร่วม เชื่อมโยงการปฏิบัติงาน อำนวยความสะดวกในองค์กร ใช้เทคโนโลยีในการทดสอบเพื่อสร้างความเที่ยงตรง ใช้เทคนิคและแบบฝึกหัด ประเมินความใกล้ชิดในการทำงาน การตรวจสอบนับว่าเป็นประโยชน์ เพราะจะช่วยในการปรับปรุงคุณภาพในการจ้างงานและตัดสินใจสนับสนุน ช่วยยกระดับความตระหนักของบุคลากร และพัฒนาสู่มืออาชีพ วางมาตรฐานงาน รวมทั้งทำให้สามารถออกแบบการประเมินผลอย่างเหมาะสมและประเมินได้อย่างเที่ยงตรง

2. ทักษะของผู้นำ รูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมในการให้การดำเนินงานบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ประสิทธิผลของผู้นำควรมีเป็นพฤติกรรม และความสามารถของผู้นำ สิ่งเหล่านี้ต้องการพัฒนาทักษะ ผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงานให้บรรลุ ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ ในการดำเนินงานมีดังนี้

2.1 ตัดสินใจใช้รูปแบบผู้นำที่เหมาะสม

2.2 ให้ความกระตือรือร้นในการนำไปสู่จุดหมายและเป้าหมายอย่างตรงประเด็น

2.3 สร้างความยืดหยุ่นและเชื่อมั่นแก่บุคลากรตามความคาดหวัง

2.4 เตรียมเครื่องมือในการบริหารโดยเน้นประสิทธิผล

2.5 ประเมินและวัดผลผู้นำ

2.6 เลือกสรรและจ้างผู้นำคุณภาพอย่างเหมาะสมและเป็นไปตามความต้องการและจำเป็นขององค์กร โดยผู้นำมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. สร้างการบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์ให้เป็นรูปธรรมและถือว่ามีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งในองค์กรที่ต้องปฏิบัติ

2. จัดสรรเวลาในการบริหารจัดการและค้นหาจุดแข็งเสริมและกำจัดจุดอ่อน

3. สร้างกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรประสบผลสำเร็จและรักษาความสามารถของแต่ละบุคคล

4. เสริมสร้างผู้นำทุกระดับชั้น และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

5. ค้นหาผู้มีความสามารถพิเศษมาเสริมทีมงานเพื่อเผชิญกับสิ่งท้าทายและงานใหม่

6. สร้างยุทธศาสตร์การทำงาน

7. ให้โอกาสในการทำงานเพื่อให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

8. ประเมินทบทวนการปฏิบัติงาน

9. สนับสนุนปัจจัยต่างๆและให้การปรึกษาอย่างใกล้ชิด

10. สร้างบรรยากาศในการทำงานแบบไว้วางใจเป็นกันเอง

3. การพัฒนาการบริหารจัดการ การพัฒนาการบริหารจัดการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดมีการเปลี่ยนแปลง ยืดหยุ่น ขับเคลื่อน ตรวจสอบสม่ำเสมอ และควรกระทำดังนี้

3.1 นิยามการบริหารจัดการที่มีสมรรถภาพสูง (ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม)

3.2 ทบทวนศักยภาพการบริหารจัดการ

3.3 พัฒนาตามความต้องการและความสำเร็จของบุคลากร

หลักของการบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์

การบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์มีหลักการสำคัญ ดังนี้ (Stockly, 2006:Online)

1. การบูรณาการภายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการบูรณาการแผนงาน บทบาทหน้าที่ จนกระทั่งมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องการบูรณาการจะเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย สหสัมพันธ์ ระบบการให้รางวัล เพื่อเพิ่มคุณภาพการทำงาน การสรรหา และการรักษาบุคลากรให้คงอยู่

2. การบูรณาการบุคลากรในกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน เน้นการบูรณาการความสามารถพิเศษมากกว่าการบริหารแบบดั้งเดิม ให้ความสำคัญของบุคลากร งบประมาณ การควบคุมคุณภาพ การบริการลูกค้า เน้นความสัมพันธ์ในการบริหารและลงสู่กระบวนการดำเนินงาน

3. สร้างรูปแบบที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมและพัฒนามาตรฐานงานเพื่อสรรหา พัฒนาและรักษาบุคลากร โดยให้โอกาสในการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. ความรับผิดชอบของผู้นำ ผู้นำรับผิดชอบในการผลิตที่ได้รับและใช้ยุทธศาสตร์พัฒนารักษาอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหาร

5. บุคลากร การบริหารจัดการความสามารถสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายและเพิ่มผลผลิต รวมทั้งการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

6. การวัดผลความสำเร็จ สุดท้ายคือวัดผลสำเร็จกับมาตรฐานที่วางไว้ วัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน รวมทั้งผลผลิตที่เกิดขึ้น วัดจำนวนของบุคลากร การจ้างงานตามสหสัมพันธ์ จำนวนการพัฒนา ความพึงพอใจของลูกค้า และผลกระทบทั้งหมดต่อองค์กร เพื่อนำมาปรับปรุงผลผลิตและการบริการ

ความสำคัญของการบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์

การบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์มีความสำคัญดังนี้

1. สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
2. รักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่
3. ปรับปรุงองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization)
4. สร้างความพอใจในงานแก่บุคลากร
5. ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
6. พัฒนาศักยภาพและยกระดับฝีมืออาชีพแก่พนักงาน
7. สร้างความเข้มแข็งแก่ทีมงาน
8. พัฒนางจรรยาบรรณ การควบคุม
9. ลดการใช้เวลาในการบริหารงาน
10. บุคลากรทำงานอย่างกระตือรือร้นและตื่นตัว
11. ปรับกระบวนการทัศน์และวัฒนธรรมในการทำงาน
12. บุคลากรได้รับการพัฒนาและก้าวหน้าในงาน
13. สร้างความผูกพันในองค์กร
14. ปรับปรุงกระบวนการวางแผนและแผนการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

15. ลดการสูญเสียเรื่องเวลา

16. ปรับปรุงคุณภาพของสารสนเทศ

การปรับปรุงการบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์

การดำเนินงานเน้นการประสานงานและบูรณาการ ดังนี้ (Naschberger. 2008:Online)

1. การจ้างงาน เน้นใจว่าวางคนได้เหมาะสมกับงานและจูงใจสู่องค์กร
2. การรักษา พัฒนาการปฏิบัติงานให้รางวัลและสนับสนุน
3. การพัฒนาบุคลากร พัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งระบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้บุคลากรเกิด

การเรียนรู้

4. พัฒนาผู้นำและบุคลากรที่มีศักยภาพสูงตามแผนงานและโครงการพิเศษ
5. การปฏิบัติงาน ใช้กระบวนการพิเศษ ประเมิน สนับสนุนทบทวนเป็นกรณีพิเศษ
6. วางแผนสถานที่การทำงาน วางแผนองค์กร สถานที่ทำงาน การเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมทั้งพิจารณา

ความขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถในอนาคต

7. พัฒนาวัฒนธรรมทางบวก ใช้หลักของการประสานงาน

ยุทธศาสตร์การรักษามูลค่า

การรักษามูลค่าที่มีความสามารถให้คงอยู่ตลอดไปควรคำนึงถึงปัจจัย 3 ด้านดังนี้

(Fisher & Others. 1990: 22-25).

1. ปัจจัยภายในองค์กร พิจารณาถึงคุณลักษณะและวัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบของผู้นำ ภูมิทัศน์ ความสัมพันธ์กับงาน ความสำเร็จ โอกาสความก้าวหน้า และการพัฒนา

2. ปัจจัยบุคคล รวมถึงบุคลิก ลักษณะ ค่านิยม ความคาดหวัง ความมั่งคั่ง ครอบครัวยุทธศาสตร์คุณลักษณะ และพฤติกรรม ความสนใจ ความเชื่อและการศึกษา

3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก คำนึงถึงเศรษฐกิจ กฎหมายแรงงาน การจ้างงาน ความอิสระจากการควบคุม สภาพแวดล้อมทางสังคม และภูมิประเทศ

แนวทางการรักษามูลค่า ควรมีวิธีการดังนี้

1. ระบุบุคลากรที่ควรรักษา
2. เข้าใจบุคลากรที่รักษาและถือว่าเป็นความเสี่ยงที่จะถูกโน้มน้าวใจไปที่อื่นๆ
3. ตรวจสอบปริมาณของบุคลากรที่ลาออกและดูแลบุคลากรที่เสี่ยงจะลาออก
4. เข้าใจวิธีการดึงและดัน (Push & Pull) ที่จะช่วยรักษามูลค่า
5. พัฒนามูลค่าทุกคนให้มีคุณค่าให้เกิดศักยภาพสูงเท่าเทียมกัน
6. นำยุทธศาสตร์สร้างความซื่อสัตย์ภักดีต่อองค์กรแก่บุคลากร
7. ระบุแนวทางในการสร้างหนทางสู่ความสำเร็จเชิงสัมพันธ์ พร้อมมีการตรวจสอบและประเมินเพื่อ

ความสำเร็จ

ปัจจัยที่ดัน หมายถึง สภาพเงื่อนไขที่มีส่วนผลักดันบุคลากรให้ออกไปจากองค์กรนั้น รวมถึงกระแสการจ้างงานที่พุ่งเหวี่ยงโดยปัจจัยต่างๆ สภาพการแข่งขันที่ไม่ยุติธรรม ในองค์กร และความไม่เหมาะสมระหว่างบุคลากรกับงาน เป็นต้น

ปัจจัยดัง หมายถึง สภาพและเงื่อนไขที่มีส่วนจูงใจให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กร เช่น ระบบรางวัลและค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน เป็นต้น เทคนิคในการบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์

การบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์ให้เกิดคุณภาพ ผู้นำควรมีเทคนิควิธีการเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จดังนี้ (Leadership Advantage Inc. 2008: Online)

1. ระบุความต้องการในการบริหารจัดการอย่างชัดเจน
 2. ใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม
 3. ถ้าจะคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมทีมงาน ต้องวิเคราะห์ปัญหาและช่องว่างให้ชัดเจน โดยระบุความสามารถและทักษะที่ต้องการ
 4. อย่าตัดสินใจจ้างงานเพียงเห็นว่าบุคลากรมีความสามารถเท่านั้น ควรพิจารณาทักษะอื่นประกอบด้วย
 5. ในการสัมภาษณ์ควรสนทนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพิจารณาถึงประสบการณ์ ความชำนาญการในอาชีพและการปฏิบัติงานในภาคสนาม
 6. ใช้พลังและอำนาจของตนค้นหาวิธีการคัดเลือกหรือจ้างงานอย่างเหมาะสม
 7. ใช้พลังและอำนาจในการวางแผนป้องกันไม่ให้อำนาจที่ไม่มีคุณภาพมาอยู่ในกระบวนการ
 8. มีการเปิดเผยและประชาสัมพันธ์ข่าวสารการจ้างงานใหม่ อยู่นิ่งเสมอ
 9. มีการฝึกอบรมการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ
 10. ระบุโอกาสและความจำเป็นในการพัฒนา รวมทั้งการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
 11. สร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความหมายและเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
 12. มีการประเมินความสามารถและทักษะของบุคลากรสม่ำเสมอ
 13. พยายามจ้างงานบุคลากรที่เก่งและฉลาดกว่าท่าน จะช่วยให้มีการพัฒนาองค์กรที่ดีเลิศ
- อย่างไรที่แสดงให้เห็นองค์กรมีการบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์มีประสิทธิภาพ องค์กรที่มีการบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะ ดังนี้ (Centre for Creative Leadership. 2009: Online)

1. มีแบ่งงานที่สำคัญอย่างมีความหมาย ทุก ๆ คนในองค์กรรับผิดชอบงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และพัฒนางานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
2. บุคลากรในองค์กรได้รับการฝึกอบรมพัฒนางานในหน้าที่การงานอย่างสม่ำเสมอ
3. การจัดโครงสร้างในองค์กรสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. มีเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
5. จัดระบบการให้รางวัลอย่างเหมาะสม
6. องค์กรมีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว
7. องค์กรสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมให้อึดต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
8. มีการวางแผนสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างครบถ้วน
9. บุคลากรนำศักยภาพของตนมาใช้ในการพัฒนางานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

10. บุคลากรมีความพึงพอใจในงานและมีความสุขในการทำงาน

11. อัตราการย้ายหรือลาออกจากองค์กรน้อยลงอย่างชัดเจน

องค์กรที่มีการบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์ที่มีประสิทธิผลจึงมีการแบ่งงานที่ชัดเจน มีการจัดโครงสร้างในองค์กรสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการจัดระบบการให้รางวัลอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว ตลอดจนบุคลากรนำศักยภาพของตนมาใช้ในการพัฒนางานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

บทสรุป

การบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตจะมีการใช้กันอย่างแพร่หลายมากขึ้น เพราะมนุษย์ที่ดีมีความสามารถสูง และมีคุณภาพนั้นเป็นสิ่งที่องค์กรต่าง ๆ ต้องการได้มาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้นำจึงมีความสำคัญในการใช้การวางแผนกลยุทธ์ในการคัดเลือก สรรหา จ้างงาน และที่สำคัญเน้นการรักษามูลค่ามากกว่าการค้นหามูลค่า ผู้นำจึงต้องมีการใช้หลักการบริหารงานด้วยหัวใจเป็นสำคัญ นับว่าสอดคล้องกับคำกล่าวของหลวงวิจิตรวาทการที่ว่า “การบริหารงานต้องนั่งอยู่บนหัวใจ อย่างนั่งอยู่บนหัวคน”

โดยสรุปแล้วการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้กลยุทธ์ HEART ดังนี้

H Human	คำนึงถึงมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ไม่สามารถแลกเปลี่ยนเป็นเงินตราได้ ต้องดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด
E Emotion	คำนึงถึงความรู้สึก อารมณ์ของบุคลากร
A Achievement	มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานด้วยระบบการจูงใจ
R Relationship	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรอย่างทั่วถึง
T Training	ให้ความรู้และฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

- CDA. (2009) *Developing Leadership and Management Talent* . Retrieved June, 13, 2009 from <http://cdaperform.co.uk.codecircus.co.uk/business/talent.html>
- Centre for Creative Leadership. (2009) *Developing leadership Talent*. Retrieved June, 13, 2009 from <http://www.ccl.org/leadership/enewsletter/2005/juneisse.aspx?pageid=1301CompAssess>
- Pty (2008) *Talent Retention*. Retrieved June, 13, 2009 from http://www.compassess.biz/products_services/talent_retention.html
- Ferris, Gerald R.; Rosen, Sherman D.; & Barnum ,Darold T. (1995). *Handbook of Human Resource Management* . Massachusetts : Blackwell Publishers .
- Fisher, John; Comfield, Barry; & Weir, Adrian. (1990). *Management*. Retrieved June, 13, 2009 from <http://www.myspace.co.uk/cp-ofbritain/pages/management.html>

- French, Wendell. (1998). *Human Resource Management*. Boston : Houghton Mifflin
- Hartley, Darin E (2008). *Digital Beat : Talent Management Tools*. Retrieved March 13,2008 from <http://www.learningcircuits.org/2004/apr2004/hartley.htm>
- Leadership Advantage Inc. (2008) *The Increasing Competition For Leadership Talent*. Retrieved March 13,2008 from <http://www.leadershipadvantage.com/increasedCompetition.shtml>
- Mercer Human Resource Consulting LLC and Mercer Investment Consulting Inc. (2006) *Ireland : Creating Value Through Strategic Talent Management*. Retrieved June, 12, 2009 from www.mercerhr.com/service/details.jhtml?idContent=1140675
- Naschberger, Christine. (2008). *Human Resource Management*. Retrieved June 12,2008. from www.forst.uni-muenchen.de/FILES/Hrm_Skript_Studenten_02.2003.doc.
- Stockly, Derek. (2006) *Talent Management Concept - Definition and Explanation* Retrieved June 12,2008,from www.derektockly.com.au/newsletters-05/020-talent-mnagement.html
- Sullivan , John (2004) *Talent Management Defined : Is it a Buzzword or Major Break-through* . Retrieved June 12,2008. from www.erexchange.com/articles/db/27FA8EDD165C41FCAA3350D21F008
- Tortorici, Frank. (2006) *Talent Management Becoming Major Force*. Retrieved June 12,2009. From http://www.conferenceboard.org/utilities/pressDetail.cfm?press_ID=2295
- University of Chicago. (2009). *Talent Management : Winning Strategies to manage (and Maintain) Your Unit 'S Talent*. Retrieved June 11,2009. from <http://hr.uchicago.edu/itk-20041101/wgo.html>