จากมุมมองการบริหารผลงาน การบริหารคนเก่งสู่แนวทาง การบริหารทรัพยากรมนุษย์

From a Performance management and Talent management Human Resource Management Guidelines

จิรเมธ จันทโชติ,
จิรัฏฐภัทร ทราฤทธิ์ และ กัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
Jiramet janthachot,
Chiratthaphat Thararit and Kampanart Wongwatthanaphong
Pibulsongkram Rajabhat University, Thailand
Corresponding Author, E-Mail **:** Jirameth56@gmail.com

****

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้เกิดจากคำถามว่าแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นอย่างไร เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย และองค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงอยู่ในองค์การ โดยอาศัยแนวคิดการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่ง ซึ่งองค์การต่าง ๆ ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ แต่เนื่องจากการนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ไม่ได้มีวิธีการที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้ของแต่ละองค์การและความสอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทอื่น ๆ ขององค์การด้วย การนำแนวคิดทฤษฎีไปสู่การปฏิบัตินั้นจึงพบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ผู้เขียนจึงได้เสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ 1) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและมีบทบาทในการสนับสนุนงบประมาณ การให้คำมั่นสัญญา การสื่อสาร การมอบหมายงาน การสอนงาน และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 2) หน่วยงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การควรปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองเป็นผู้สร้างระบบการเรียนรู้ผู้อำนวยความสะดวก และผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ควรให้ความร่วมมือตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ 4) องค์การควรบริหารงานแบบยืดหยุ่น 5) องค์การควรพัฒนาระบบการสื่อสารทั้งภายนอกและภายในองค์กร 6) องค์การควรพัฒนาความรู้และทักษะในการสอนงาน และการมอบหมายงานให้แก่หัวหน้างาน และ 7) การบริหารค่าตอบแทนควรชัดเจนและยืดหยุ่น

คำสำคัญ : การบริหารผลงาน; การบริหารคนเก่ง; แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

---

* วันที่รับบทความ: 29 พฤษภาคม 2565; วันแก้ไขบทความ 18 มิถุนายน 2565; วันตอบรับบทความ: 20 มิถุนายน 2565
Received: May 29, 2022; Revised: June 18, 2022; Accepted: June 20, 2022

Abstracts

This academic article was born from the question of what should be the approach to human resource management. To make the performance of the organization to achieve goals and the organization has human resources with high capabilities in the organization. Based on the concept of performance management and talent management which various organizations have adopted such concepts but since the implementation of such concepts does not have a fixed method. Depending on the application of each organization and in accordance with the culture and other contexts of the organization as well the application of the theory into practice encountered many problems and obstacles. The author therefore proposes guidelines for human resource management as follows: 1) Executives should focus on and play a role in supporting the budget. The commitment, communication, assignments, coaching, and performance motivation 2) The organization's human resource management departments should transform their roles as facilitators of learning systems. and change leaders 3) Executives and personnel in various departments should cooperate from the beginning to the end of the process 4) The organization should be flexible in management 5) The organization should develop a communication system both outside and inside the organization 6) The organization should develop knowledge and skills in teaching work and assignments to supervisors; and 7) compensation management should be clear and flexible.

Keywords : Performance management; Talent management; human resource management

บทนำ

องค์การต่าง ๆ มักมีคำถามเกิดขึ้นอยู่เสมอ ๆ ว่า “แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นอย่างไร เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย” ซึ่งทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง คือ ปัจจัยหลักที่มีส่วนส่งเสริมองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมาย องค์กรใดสามารถสร้างคนเก่งและให้คนเก่งได้ปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถย่อมส่งผลต่อความประสบความสำเร็จขององค์กร การบริหารจัดการคนเก่งเป็นหัวใจของการบริหารงานบุคคลที่ให้ความสำคัญกับศักยภาพของบุคลากรหรือกลุ่มคนที่มีศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลงานและสร้างเสริมความก้าวหน้าให้กับองค์กร (ประภัสสร วรรณสถิต, 2550 : 65) รวมทั้งต้องมีการบริหารผลงานซึ่งกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่มุ่งทำให้ทั้งองค์การและบุคลากรทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การ หน่วยงาน และพนักงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในทุกระดับ (ลักษณา ศิริวรรณ, 2556 : 34-37) ซึ่งเป็นกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมเทคโนโลยีสารสนเทศและสังคมฐานความรู้ในปัจจุบัน

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองแนวคิดการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่ง ซึ่งการบริหารผลงานเป็นกระบวนการวางแผน การติดตาม การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยบูรณาการเป้าหมายของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์การเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การ

บรรลุเป้าหมาย และการบริหารคนเก่งเป็นกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบเพื่อสรรหา คัดเลือก พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน เริ่มนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมากขึ้น แต่ยังพบปัญหาอุปสรรคหลายประการในทางปฏิบัติ ผู้เขียนจะขอนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากมุมมองการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่ง ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย และองค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงอยู่กับองค์การต่อไป

แนวคิดการบริหารผลงาน

การบริหารผลงานมีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ 1) เป็นกระบวนการวางแผน การติดตาม การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993 : 6) กล่าวว่า การ การบริหารผลงานเป็นการวางแผน การจัดการหรือการสอนงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 2) เป็นการบูรณาการเป้าหมายของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยอาร์มสตรอง และบารอน (Armstrong and Baron, 1998 : 35) กล่าวถึงการบริหารผลงานว่า เป็นแนวทางเชิงบูรณาการ หรือแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร โดยการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กร และพัฒนาความสามารถของทีมงานและบุคลากร เช่นเดียวกับ เดสเลอร์ (Dessler, 2004 : 24) กล่าวว่า การบริหารผลงานเป็นกระบวนการบูรณาการ การตั้งเป้าหมาย การฝึกอบรมบุคลากร การประเมินผลและการให้รางวัลตอบแทน เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรทำงานไปสู่เป้าหมายองค์กร รวมถึงการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาบุคลากร การประเมินผล และการให้รางวัลเหมาะสมตาม ความต้องการขององค์กรและความต้องการในสายอาชีพของบุคลากร

ในขณะที่วาล (Waal, 2007 : 23) กล่าวว่า การบริหารผลงานเป็นกระบวนการกำกับองค์การให้เป็นไปตามพันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์การ โดยวัดผลด้วยปัจจัยแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดหลัก เช่นเดียวกับมุมมองของสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550 : 37) ได้กล่าวถึง การบริหารผลงานว่าเป็นกระบวนการของการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและการวางแผน เพื่อให้พนักงานทุกคนมุ่งไปสู่ทิศทางที่เป็นเป้าหมายนั้น จากนั้นองค์กรต้องประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบว่าพนักงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552 : 46) ได้ให้ความหมายของการบริหารผลงานว่าเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์การ หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด

และมีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553 : 35) ที่กล่าวว่า การบริหารผลงาน เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ตลอดทั้งปี โดยมีผู้บริหารและพนักงานร่วมกันรับผิดชอบบริหารผลงานของตัวบุคคลและของหน่วยงานให้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

การบริหารผลงานมีขั้นตอนสำคัญ ประกอบด้วย การวางแผนการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ประภัสสร วรรณสถิต, 2550 : 65) ดังนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนที่องค์การคาดหวัง ซึ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายของบุคลากรทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน

2. การติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแก้ไขปัญหา อุปสรรคของการปฏิบัติงาน โดยดำเนินร่วมกันระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน การติดตามผลการปฏิบัติงานควรเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายเป็นระยะ ๆ หากพบสถานการณ์ที่อาจส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาจะได้แก้ปัญหาและให้คำปรึกษา แนะนำได้อย่างทันท่วงที อันจะส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดภายในรอบการประเมินไม่ใช่รอจนปลายรอบประเมิน

3. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนางานและบุคลากรให้มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจดำเนินการก่อนหรือหลังการติดตามผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้หากดำเนินการหลังการติดตามผลการปฏิบัติงาน จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่เพียงใด ซึ่งข้อมูลดังกล่าวนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาให้บุคลากรแต่ละคนหรือจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล การพัฒนาผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาถึงสาเหตุสำคัญของผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดี และแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาผลการปฏิบัติงานมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การพัฒนาตนเอง เช่น การอ่านหนังสือการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น การทำรายงาน การนำเสนอผลการศึกษา และการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การดูงาน และการศึกษาต่อ โดยแนวโน้มในอนาคตการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ความสำคัญกับการสอนงาน (coaching) มากขึ้น

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การหรือไม่ อย่างไร โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดในขั้นตอนของการวางแผน การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการวัดผลสำเร็จของงานใน

ช่วงเวลาที่กำหนดไว้ชัดเจน และควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารสองทางระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์การทราบผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ คือ การวัดผลปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นจริงในรอบประเมินว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพของงาน ประเภทที่ 2 การประเมินสมรรถนะ คือ การวัดสมรรถนะซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ

การบริหารผลงานมีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นขั้นตอนในการวางแผนในการบริหารสามารถกล่าวได้ (ลักษณา ศิริวรรณ, 2556 : 34-37) ดังนี้

1. การบริหารผลงานกับการวางแผนสร้างความก้าวหน้า เป็นขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงานในการบริหารผลงาน เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน และบุคลากรได้พูดคุยกันเกี่ยวกับเป้าหมาย ความสนใจในสายอาชีพ ความต้องการพัฒนา ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีผลการปฏิบัติงานและคุณสมบัติสอดคล้องกับตำแหน่งเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพได้ และขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารผลงานทำให้องค์การทราบว่าบุคลากรในองค์การมีสมรรถนะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การหรือไม่เพียงใด ควรวางแผนสร้างความก้าวหน้าอย่างไร เพื่อให้บรรลุทั้งเป้าหมายของบุคลากรและเป้าหมายขององค์การ

2. การบริหารผลงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารผลงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทราบความต้องการที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง และพัฒนาตนเองต่อไป อย่างไรก็ตามในบางองค์การ การบริหารผลงานอาจไม่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร ถ้าองค์การไม่ได้ให้ความสำคัญกับสาระสำคัญที่ต้องการให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานแต่เน้นที่รูปแบบและเอกสารในกระบวนการบริหารผลงานมากกว่า

3. การบริหารผลงานกับการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ เป็นขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารผลงานให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจโดยสามารถจูงใจทั้งกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายทำให้บุคลากรตั้งใจ ทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไป และกลุ่มบุคลากรอื่น ๆ ทำให้บุคลากรอื่น ๆ เห็นว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีจะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองดีขึ้น และสิ่งสำคัญควรทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีรู้สึกว่าตนเองได้รับการปฏิบัติที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นและมีคุณค่าเพียงพอต่อสิ่งที่ตนเองเสียสละ เช่น บุคลากรบางคนเสียเวลาและเสียโอกาสอยู่กับครอบครัวเพื่อมาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ควรได้รับค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจที่เพียงพอเพื่อทดแทนค่าเสียโอกาสนั้น นอกจากนี้ ระหว่าง

บุคลากรถ้าพบว่าบุคลากรคนใดมีผลการประเมินการปฏิบัติงานสูงกว่าคนอื่น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ทำผลงานได้มากกว่าและแสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังมากกว่า ก็ควรได้รับการพิจารณาให้ได้สิ่งตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้นเมื่อได้รับรางวัลที่มีความหมายเชิงคุณค่าสอดคล้องตามความต้องการของเขา ดังนั้นการบริหารผลงานที่เหมาะสมและเชื่อมโยงกับการบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ จะทำให้การบริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจมีความเป็นธรรมมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การนำแนวคิดการบริหารผลงานไปใช้ไม่เหมาะสม อาจทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และมีผลการปฏิบัติงานต่ำลงได้เช่นกัน

ผู้เขียนเห็นว่า การบริหารผลงานเป็นกระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยบูรณาการเป้าหมายของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งการบริหารผลงานจึงมีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ด้านบุคลากร การบริหารผลงานมีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์การ เนื่องจากการบริหารผลงานเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตกลงตามศักยภาพที่จำเป็น ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดพันธะผูกพันต่องานและแรงจูงใจในการทำงาน มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง อันส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสูงขึ้น

2. ด้านผู้บริหาร การบริหารผลงานเป็นการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน ทำให้ลดภาระการบริหารงาน และประหยัดเวลาของผู้บริหาร ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ช่วยในการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน และลดโอกาสเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการตกลงกันอย่างชัดเจนก่อนการปฏิบัติงานหรือตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

3. ด้านองค์การ การบริหารผลงานทำให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเป็นไปตามเป้าหมาย อันส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การ และเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์การไปสู่ผลสัมฤทธิ์

แนวคิดการบริหารคนเก่ง

องค์การต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงหรือคนเก่ง เนื่องจากเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ซึ่งจำเป็นต้องสรรหา พัฒนา และธำรงรักษาเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสียด้านทรัพยากรมนุษย์ไปอย่างไร้ประโยชน์ ดังคำกล่าวที่ว่า “ความสามารถที่ปราศจากโอกาส ย่อมไร้ความหมาย” ดังนั้น การบริหารคนเก่ง จึงเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยให้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงอยู่ในองค์การในระยะยาว ซึ่งคำว่า "คนเก่ง" มีแนวพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่

ประการที่ 1 คนเก่งเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงและสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีให้กับองค์การ โดย กฤติน กุลเพ็ง (2552 : 32) ได้ให้คำจำกัดความ "talent" หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบมีจิตสำนึกดี มีพฤติกรรมดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีแรงบันดาลใจในการทำงานยาก ๆ ให้สำเร็จ นอกจากนี้ลักษณา ศิริวรรณ (2556 : 34-37) กล่าวถึง คนเก่ง คือ คนที่สามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จท่ามกลางปัญหาอุปสรรคนานัปการโดยได้กล่าวถึง ลักษณะทั่วไปของคนที่มีศักยภาพสูง ได้แก่ 1) มีความสามารถ และมีคุณสมบัติในการนำตัวเองไปสู่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น 2) มีความสามารถในการวางแผนป้องกันปัญหาได้ดี และสามารถแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง 3) เรียนรู้ได้รวดเร็ว 4) มีความกระตือรือร้น 5) มีความคิดสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม 6) มีความเป็นผู้นำ 7) มีวิสัยทัศน์ 8) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร 9) มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม และ 10 มีความพร้อมที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง

ประการที่ 2 คนเก่งของแต่ละองค์การอาจมีลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งดนัย เทียนพุฒ (2547 : 44) กล่าวถึง คนเก่งว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถเป็นพิเศษ และมีผลการทำงานโดดเด่น เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของบุคคลอื่น ๆ โดยจะมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะธุรกิจ แนวนโยบาย วัฒนธรรมองค์การ และกลยุทธ์องค์การว่าต้องการเดินไปในทิศทางไหน ซึ่งองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทย คือ สำนักงานคณะกรรมข้าราชการพลเรือน (2555 : 68) ได้แบ่งคนเก่ง หรือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) ประเภทผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Specialist Type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีขีดความสามารถ และความเชี่ยวชาญสูงเฉพาะทางโดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชี่ยวชาญในเชิงเทคนิค โดยมีความสามารถเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ถึงระดับเป็นเลิศ (Benchmarked) ทั้งนี้ ความสามารถในเรื่องเฉพาะดังกล่าวได้รับการยอมรับ และตระหนักรู้ในแวดวงวิชาการสาธารณะหรือในระดับกระทรวง 2) ประเภทผู้ชำนาญการ (Expert Type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีขีดความสามารถในเนื้องานหลายด้านที่ไม่จำกัดเฉพาะงานด้านใดด้านหนึ่ง และความสามารถแต่ละด้านนั้นอยู่ในระดับสูง (Advanced) โดยรองรับงานในหน่วยราชการที่ค่อนข้างจะเน้นความรอบด้าน (Generalist) ในงานวิชาการ หรืองานนโยบายมากกว่าความเป็นเลิศทางเทคนิคเฉพาะด้าน และ 3) ประเภทผู้บริหาร (Manager Type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีขีดความสามารถที่มุ่งเน้นในการบริหารจัดการผสมผสานเข้ากับเนื้องานในส่วนงานของตน โดยรองรับงานที่มีลักษณะเป็น "Generalist" ที่ต้องเน้นการบริหารจัดการเข้ามาเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้นคนเก่งถือได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความแตกต่างในตนเองสามารถมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าคนทั่วไป หรือบุคคลที่มีความสามารถสูง สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีให้กับองค์การซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ลักษณะของคนเก่งข้างต้นทำให้องค์การต่าง ๆ ไม่สามารถบริหารคนเหมือนบุคลากรอื่น ๆ ได้

การนำแนวคิดการบริหารคนเก่งมาใช้เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้คนเก่ง ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งชเวเยอร์ (Schweyer, 2004 : 46) กล่าวว่า เป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการเสาะแสวงหาบุคลากร การคัดกรอง การคัดเลือกการกระจายไปทำงานการพัฒนา ตลอดจนการรักษาให้คงอยู่กับองค์การของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถสูงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ลักษณา ศิริวรรณ (2556 : 34-37) ยังกล่าวไว้ทำนองเดียวกันว่า การบริหารคนเก่งเปรียบเสมียนเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการอย่างหนึ่ง ที่จะเสริมสร้างความเก่งของพนักงานในองค์กร เป็นความพยายามในการหาจุดแข็งของคนให้พบ แล้วพัฒนาให้เป็นความเก่งและนำไปโยงกับระบบผลตอบแทน และเป็นระบบที่องค์กรใช้สร้างคนเก่ง คนดี ด้วยการมองข้ามจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของคน และกล่าวถึงแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารคนเก่ง ได้แก่ 1) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับคนเก่ง แต่อย่าใช้อำนาจ ควรใช้ความรับผิดชอบในการควบคุมคนเก่ง 2) ผู้บริหารต้องพร้อมรับฟังความเห็นจากคนเก่ง และให้โอกาสในการพิสูจน์ผลงาน 3) ผู้บริหารควรวางเป้าหมายให้ชัดเจน และกำหนดการประเมินไว้ให้ชัด 4) ผู้บริหารควรวางเส้นทางความก้าวหน้าไว้ให้คนเก่งล่วงหน้า และ 5) ผู้บริหารควรสร้างการตอบแทนที่ถูกต้องเหมาะสม และถูกกาลเทศะด้วย สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2555 : 46) ได้นิยามว่า การบริหารคนเก่งถือว่าเป็นการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถสูง หรือ talent management เป็นเรื่องที่ว่าด้วยการคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็นผู้มีความสามารถสูง การธำรงรักษา การพัฒนาการจูงใจ และการมอบหมายงาน เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมกับตัวบุคลากรผู้นั้น อันจะส่งผลให้องค์กร/หน่วยงานสามารถมีบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่กับหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ผลักดันให้กับภารกิจต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ

ในขณะเดียวกันการบริหารคนเก่งต้องมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ระดับองค์กร มีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ (ลักษณา ศิริวรรณ, 2556 : 34-37) ดังนี้

1. การบริหารคนเก่งกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารคนเก่งควรเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การโดยอยู่บนพื้นฐานของคำถามว่า "องค์การจะบริหารคนเก่งอย่างไรเพื่อตอบสนองความต้องการและเป้าหมายขององค์การ" ซึ่งจะทำให้การบริหารคนเก่งสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินการขององค์การ และวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

2. การบริหารคนเก่งกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาเป็นการคัดสรรให้ได้บุคลากรตามจำนวนและประเภทที่ต้องการการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารคนเก่ง กล่าวคือ ถ้าองค์การใดมีนโยบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุก โดยไม่รอให้คนเก่งเข้ามาสมัครงานกับองค์การ เองจะเปิดโอกาสให้คนเก่งเข้ามาในองค์การมากขึ้น

3. การบริหารคนเก่งกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารคนเก่ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความสำเร็จของการบริหารคนเก่งขึ้นอยู่กับการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ขององค์การ บางองค์การมีเทคนิคและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้อต่อการบริหารคนเก่ง เช่น ระบบการหมุนเวียนงานและการสอนงานในองค์การ หรือการเปิดโอกาสให้คนเก่งไปเรียนรู้งานในหลายส่วนงานได้ และบางองค์การมีกิจกรรมการพัฒนาและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม ทำให้คนเก่งเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและอยู่ในองค์การต่อไป นอกจากนี้ การพัฒนาผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจบทบาทของตนเองในการบริหารคนเก่ง เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ และส่งเสริมให้คนเก่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตระหนักถึงศักยภาพที่พวกเขามีอยู่ และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การบริหารคนเก่งประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน

4. การบริหารคนเก่งกับการจัดการความรู้ การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อการบริหารคนเก่ง เนื่องจากการบริหารคนเก่งควรมีการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆในองค์การให้กับคนเก่ง และคนเก่งเองก็มีหน้าที่ในการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรอื่น ๆ ในองค์การด้วย

5. การบริหารคนเก่งกับการให้ค่าตอบแทน การให้ค่าตอบแทนเป็นการให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน การให้ค่าตอบแทนเป็นการจูงใจให้คนเก่งทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไป และจูงใจให้บุคลากรอื่นได้เห็นว่าคนเก่งที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานดีจะได้สิ่งตอบแทน เช่น การได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น การได้รับการยอมรับ การยกย่อง การชมเชย และโอกาสในความก้าวหน้า จึงจูงใจให้บุคลากรอื่นปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต ดังนั้น การให้ค่าตอบแทนจึงมีความสำคัญต่อการบริหารคนเก่ง และองค์การจำเป็นต้องมีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของคนเก่งในองค์การ

ดังนั้น การบริหารคนเก่งจึงเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ และเป็นกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบเพื่อสรรหา คัดเลือก พัฒนา และธำรงรักษาคนเก่ง เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้เขียนเห็นการบริหารคนเก่ง เป็นกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบเพื่อสรรหา คัดเลือก พัฒนา และธำรงรักษาบุคคลที่มีความสามารถสูง เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากการบริหารคนเก่งเป็นแนวคิดใหม่ที่องค์การต่าง ๆ นำมาใช้ จึงเกิดคำถามจากบุคลากรในองค์การอยู่เสมอว่า "ทำไมควรนำการบริหารคนเก่งมาใช้" "การเป็นคนเก่งมีประโยชน์ต่อพวกเขาอย่างไร" คำตอบสำหรับคำถามเหล่านี้หรือความสำคัญของการบริหารคนเก่ง สรุปได้ดังนี้

1. ด้านบุคลากร การบริหารคนเก่ง ทำให้บุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความสามารถสูงมีแรงจูงใจและพันธะผูกพันต่องาน และพัฒนาขีดความสามารถให้ดีขึ้น ทำให้บุคลากรมีปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในการจ้างงานและการดำเนินงานขององค์การและรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า

2. ด้านผู้บริหาร การบริหารคนเก่งเป็นกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบเพื่อสรรหา คัดเลือก พัฒนา และธำรงรักษาคนเก่ง ทำให้สดภาระการบริหารงานของผู้บริหาร ลดการเกิดภาวะขาดแคลนบุคลากรที่จะเติบโตเป็นผู้บริหารและเป็นการเตรียมผู้บริหารในอนาคต

3. ด้านองค์การ การบริหารคนเก่งทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์การเป็นไปตามเป้าหมายและส่งผลให้ประสิทธิผลของโดยรวมขององค์การสูงขึ้น องค์การมีคนเก่งมาทดแทนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น องค์การลดอัตราการสูญเสียบุคลากรหรือรักษาบุคลากรในองค์การได้มากขึ้น เช่น ล ด อัตราการลาออกของบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ นอกจากนี้ การบริหารคนเก่งยังเพิ่มระดับความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การและผู้รับบริการขององค์การ ส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์การในการเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนอันเกิดจากผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง คนเก่งมีแรงจูงใจ มีความรู้สึกผูกพัน และยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร องค์การสามารถบริหารจัดการกับบุคลากรที่มีความหลากหลาย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากมุมมองการบริหารผลงาน การบริหารคนเก่ง สู่แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แม้ว่าองค์การต่าง ๆ จะนำการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งมาใช้ด้วยเจตนารมณ์ที่ดีเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย และมีบุคลากรที่มีความสามารถสูงอยู่สร้างผล การปฏิบัติงานที่ดีตามเป้าหมายขององค์การแต่การนำแนวคิดทฤษฎีไปสู่การปฏิบัตินั้นไม่ใช่เรื่องง่าย การประยุกต์ใช้การบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งในองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนมีประเด็นสำคัญ (พยัค วุฒิรงค์, 2559 : 34) ดังนี้

1. ด้านผู้บริหาร การบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งในหลายองค์การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ และเกิดกระแสการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีสาเหตุมาจากผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว และการไม่ให้ความสนใจหรือใส่ใจที่จะดำ เนินการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ผู้บริหารไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการนำมาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง ปล่อยให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบเพียงหน่วยงานเดียว เช่น บางองค์กรเห็นว่าการบริหารผลงานเป็นการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนเท่านั้น หรือให้ความสำคัญกับรูปแบบและเอกสารมากกว่าสาระสำคัญที่ต้องการให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทำให้การประยุกต์ใช้ในองค์การต่าง ๆ ไม่ส่งผลตามเจตนารมณ์ของการบริหารผลงานอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ผู้บริหารมีความสำคัญมากต่อการรักษาคนเก่งไว้ กล่าวคือ คนเก่งส่วนใหญ่ตัดสินใจมาทำงานในองค์การเนื่องจากสิ่งจูงใจและชื่อเสียงขององค์การ แต่ในขณะเดียวกันก็ตัดสินใจลาออกจากองค์การเนื่องจากผู้บริหาร

2. ด้านหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ บางองค์การนำการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งมาใช้ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นหน่วยงานขับเคลื่อนไม่มีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับแนวคิดที่เกี่ยวข้อง หรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อแนวคิดดังกล่าว เช่น มองว่าการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับหน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่สามารถเกิดผลได้จริงในทางปฏิบัติ หรือมองว่าแนวคิดดังกล่าวจะทำให้เกิดความแตกแยกในองค์การ

3. ด้านบุคลากร การบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทั่วทั้งองค์การ ในบางองค์การประสบปัญหาบุคลากรที่ไม่อยู่กลุ่มคนเก่งมีความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับการเอาใจใส่หรือการพัฒนา ทำให้เกิดการต่อต้านและไม่ให้ความร่วมมือ และบุคลากรบางส่วนที่รู้สึกว่าการบริหารผลงานเป็นการจับผิดการทำงานหรือเป็นเรื่องยากแก่การปฏิบัติก็จะไม่ค่อยให้ความร่วมมือเช่นเดียวกัน รวมทั้งในบางกรณีเกิดการแทรกแซงจากฝ่ายการเมืองหรือระบบอุปถัมภ์ ทำให้การนำการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งมาใช้ไม่เกิดประโยชน์ เช่น เกิดการเมืองในองค์การหรือการกลั่นแกล้งกันโดยใช้การบริหารผลงานเป็นเครื่องมือ ก็จะไม่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นแต่เกิดความขัดแย้งในองค์การเพิ่มมากขึ้น

4. ด้านโครงสร้างและระบบงาน โครงสร้างและระบบงานขององค์การบางแห่งไม่เอื้อต่อการนำการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งมาใช้ เช่น องค์การภาครัฐไทยที่มีโครงสร้างการบริหารแนวดิ่ง และระบบงานค่อนข้างขับซ้อน การเลื่อนตำแหน่งของคนเก่งขึ้นเป็นผู้บริหารให้รวดเร็วเป็นไปได้ค่อนข้างยากกว่าองค์การเอกชน ซึ่งมีโครงสร้างและระบบงานที่ยืดหยุ่นกว่าทำให้บุคลากรในองค์การเอกชนสามารถเลื่อนเป็นผู้บริหารได้ตั้งแต่อายุน้อย ระบบงานขององค์การบางแห่งขาดการให้อิสระแก่บุคลากรในการคิดค้น สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และขาดระบบข้อมูลและการวัดผลที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

5. ด้านการสื่อสาร บางองค์การไม่มีการออกแบบระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อแจ้งข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการและเหตุผลของการนำการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งมาใช้ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวน้อย เช่น เข้าใจว่าการบริหารผลงานเหมือนกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีต หรือไม่เข้าใจคำว่า "คนเก่ง" และ "การบริหารคนเก่ง" และนำไปสู่ปัญหาต่าง ๆ เช่น การเกิดทัศนคติทางลบ การนำแนวคิดมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง การขาดความร่วมมือในการดำเนินงาน เป็นต้น

6. ด้านการพัฒนา การพัฒนาบุคลากรโดยใช้ระบบการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง บางครั้งหัวหน้างานยังขาดความรู้และทักษะในการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงโดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่ในการให้คำปรึกษา องค์กรจึงควรพัฒนาทักษะการสอนงานและเตรียมความพร้อมในการทำหน้าที่ "พี่เลี้ยง" ให้แก่บุคลากรรุ่นพี่ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์

7. ด้านการบริหารค่าตอบแทน การบริหารค่าตอบแทนในบางองค์การค่อนข้างตายตัว ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกวิธีการให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความสามารถและความต้องการของตนเอง จึงไม่จูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย และรักษาคนเก่งไว้ในองค์การ

ผู้เขียนเห็นว่าการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งในบางองค์การไม่สามารถเกิดผลได้จริงตามเจตนารมณ์ หัวใจของปัญหาคือ คน ซึ่งนำการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งไปใช้ เช่น บุคลากรไม่มีความรู้ มีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง หรือไม่ยอมรับความเปลี่ยนแปลง การบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งดังกล่าวจึงไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในองค์การด้วย ดังนั้นจากมุมมองการบริหารผลงาน การบริหารคนเก่ง ดังที่กล่าวมานำไปสู่แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความสำเร็จในการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่ง แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญกับประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ด้านบทบาทของผู้บริหาร ผู้บริหารองค์การทุกระดับควรให้ความสำคัญ สนับสนุนอย่างจริงจัง และควรมีบทบาทในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) การสนับสนุนด้านงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะเริ่มต้นของการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งซึ่งองค์การต่าง ๆ มักจ้างบริษัทที่ปรึกษาดำเนินการ 2) การให้คำมั่นสัญญาในขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงานโดยเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร 3) การสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการชี้แจงเกี่ยวกับความสำคัญและแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง 4) การมอบหมายงานที่สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ของบุคลากร 5) การสอนงานให้บุคลากรและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรในหน่วยงานของตน 6) การสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เช่น ถ้าคนเก่งเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนางาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและควรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรอยู่เสมอ ซึ่งทำให้บุคลากรรู้สึกได้รับการยอมรับและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์การ

2. ด้านบทบาทของหน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีบทบาทในการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะเริ่มต้น ประกอบกับการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวอย่างถูกต้องและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ จำเป็นต้องอาศัยทีมงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เข้มแข็ง ดังนั้น หน่วยงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ควรปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเอง ได้แก่ 1) เป็นผู้สร้างระบบการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ เช่น การจัดฝึกอบรมและการจัดเวทีสัมมนาเพื่อให้ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การเกี่ยวกับการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่ง รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรในองค์การผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง 2) เป็นผู้อำนวยความสะดวกหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ เช่น การให้ข้อมูลประกอบการพิจารณาวางแผนการปฏิบัติงาน การจัดประชุมกลุ่มย่อยระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเพื่อวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน การจัดกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ สำหรับพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ของบุคลากร และ 3) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การเป็นหน่วยงานนำร่องในการนำการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งมาใช้ก่อนที่จะนำไปใช้ทั่วทั้งองค์การ เพื่อจะได้ทราบผลการนำมาใช้ทั้งข้อดีและข้อจำกัดและวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่อนำมาใช้ทั่วทั้งองค์การ

3. ด้านความร่วมมือของบุคลากร เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะในสายงานหลัก ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือไม่ยอมรับการนำการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งมาใช้ด้วยเหตุผลต่าง ๆ เช่น กลัวภาระงานเพิ่มมากขึ้น หรือไม่เห็นประโยชน์ของแนวคิดดังกล่าว จะส่งผลให้การประยุกต์ใช้ไม่ประสบผลสำเร็จ การนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้จึงต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในองค์การตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ เช่น การวางแผนดำเนินการร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารและบุคลากรในสายงานต่าง ๆ บนพื้นฐานของความเชื่อว่า "การบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งไม่ใช่หน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนในองค์การ" และการสัมภาษณ์หรือการสอบถามความคิดเห็นบุคลากร เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การเช่น การสัมภาษณ์หรือการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับการให้ความหมายคำว่าคนเก่งในองค์การ และการกำหนดตัวชี้วัดคนเก่งที่สอดคล้องกับบริบทองค์การ

4. ด้านโครงสร้างและระบบงาน โครงสร้างและระบบงานควรมีความยืดหยุ่นหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ควรบริหารงานแบบยืดหยุ่น เพื่อเปิดโอกาสให้คนเก่งได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เช่น การจัดโครงสร้างองค์การแบบเสมือนจริง บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้แม้ว่าอยู่ต่างสถานที่กัน ในทางตรงกันข้ามระบบงานที่เน้นรูปแบบและเอกสารมากกว่าสาระสำคัญ ไม่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ การแสดงศักยภาพของคนเก่ง

5. ด้านการสื่อสาร การพัฒนาระบบการสื่อสารมีความสำคัญต่อการนำการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งมาใช้ โดยองค์การควรพัฒนาระบบการสื่อสารทั้งภายนอกและภายในองค์การ ดังนี้ 1) การสื่อสารภายนอกองค์การ ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์การที่สนับสนุนคนเก่ง เพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีความสามารถสูงสนใจเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ เช่น การสื่อสารผ่านเว็บไซต์ขององค์การและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ 2) การสื่อสารภายในองค์การ ควรให้ความสำคัญกับ (1) การสื่อสารจากบนล่างเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการนำแนวคิดตังกล่าวมาใช้ การชี้แจงให้ทุกฝ่ายตระหนักว่า "การบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งไม่ใช่หน้าที่ของหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนในองค์การ" และการสร้างความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่ง เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาระหว่าง "คนเก่งหรือบุคลากรที่มีความสามารถสูง" และบุคลากรอื่น และทำให้บุคลากรทุกระดับตระหนักและเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้น เช่น การเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนของการนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับผลประโยชน์ที่ได้รับซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่า

ทำไมองค์การจึงนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ และอะไรคือสิ่งที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ ควรเน้นย้ำถึงการสร้างค่านิยมการทำงานร่วมกัน โดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การร่วมมือกันทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะคนเก่งจะต้องช่วยเหลือให้บุคลากรอื่นมีความสามารถมากขึ้น พัฒนาขึ้นไปพร้อมกับตนเองด้วย อันจะส่งผลดีต่อองค์การในที่สุด และ (2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบนผ่านการรับฟังข้อเสนอแนะจากบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น กลุ่มคนเก่งในองค์การควรมีโอกาสให้ข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับระบบการบริหารคนเก่ง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารกับผู้บริหารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง

6. ด้านการพัฒนา การพัฒนาความรู้และทักษะในการสอนงาน และการมอบหมายงานให้แก่หัวหน้างาน ซึ่งจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาและสอนงานแก่บุคลากรอื่น ถ้าหัวหน้างานสามารถสอนงานได้ดี จะมีส่วนช่วยพัฒนาและช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดให้กับบุคลากรได้ อันจะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข นอกจากนี้ ควรวางแผนอาชีพให้แก่บุคลากร โดยมีกรอบการสั่งสมประสบการณ์การทำงานที่ชัดเจนตลอดเส้นทางจนถึงตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรทราบถึงแนวทางการเติบโต แนวทางการพัฒนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงานต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการทำงานกับองค์การในระยะยาว

7. ด้านการบริหารค่าตอบแทน การบริหารค่าตอบแทนควรชัดเจนและยืดหยุ่น วิธีการการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งหรือให้ค่าตอบแทนต่าง ๆ แก่บุคลากรที่ชัดเจนและยืดหยุ่น ช่วยจูงใจให้บุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งคนเก่งอยู่ในองค์กรต่อไป และมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ควรเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับการให้ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินด้วย

สรุป

การบริหารผลงานให้ความสำคัญกับกระบวนการวางแผน การติดตาม การพัฒนา และการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยบูรณาการเป้าหมายของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่การบริหารคนเก่งให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบเพื่อสรรหา คัดเลือก พัฒนา และธำรงรักษาคนเก่ง เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเป้าหมายขององค์การ แนวคิดทั้งสองเรื่องมีความสัมพันธ์กันเพราะ 1) เพื่อการวางแผนผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานกับบุคลากรให้ชัดเจน จึงเป็นการเปิดโอกาสให้คนเก่งได้ทราบความต้องการที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง ทำให้คนเก่งทราบว่าควรต้องปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองและองค์การที่กำหนดไว้ภายใต้กรอบเวลาที่ชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานดีขึ้น 2) เพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในระหว่างการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ พร้อมทั้งหากิจกรรมหรือวิธีการพัฒนาซึ่งส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติงานของคนเก่ง เนื่องจากคนเก่งเมื่อ

ได้รับการพัฒนาไม่วิธีการใดวิธีการหนึ่งจะมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น คนเก่งที่ไม่ชอบทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เมื่อได้รับการอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ก็ทำให้เข้าใจและเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับบุคคลอื่นได้ 3) เพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับที่เที่ยงตรงอย่างเปิดเผยมีส่วนช่วยคนเก่งในการนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนาขีดความสามารถของตนเองต่อไป และ 4) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลงานเป็นการประเมินผลงานเพื่อการพัฒนาซึ่งช่วยทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง ให้โอกาสคนเก่งได้ใช้จุดแข็งของตนเองเพื่อชนะข้อบกพร่องที่พบ โดยมุ่งอำนวยความสะดวกให้คนเก่งมีผลการปฏิบัติงานที่น่าพอใจและเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล ในขณะที่การบริหารผลงาน และการบริหารคนเก่ง ก็ยังพบปัญหาอุปสรรคหลายประการในทางปฏิบัติ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองแนวคิดการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่ง จึงเป็นแนวทางในอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเป้าหมายขององค์การ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย และองค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงอยู่กับองค์การต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กฤติน กุลเพ็ง. (2552). *ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์การต้องทำอย่างไร*. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ดนัย เทียนพุฒ. (2547). *การพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: กลุ่มอานซ์ รี เสิร์ช.

ประภัสสร วรรณสถิตย์. (2550). *การบริหารจัดการคนเก่ง (Essential Guide to Managing Talent)*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท.

พยัค วุฒิรงค์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ลักษณา ศิริวรรณ. (2556). *หน่วยที่ 6 การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลงาน. การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2555). *คู่มือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). *การบริหารมนุษย์ให้สุดยอด*. กรุงเทพมหานคร: พงษ์วรินการพิมพ์.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2553). *ระบบบริหารผลงาน*. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซนเตอร์.

Armstrong, M. and Baron, A. (1998). *Strategic Human Resource Management: A Guide toAction*. United Kingdom: Kogan Page.

Dessler, Gary. (2004). *A Framework for Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.

Schweyer, Allan. (2004). *Talent Management System: Best Practice in Technology Solution for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Canada: John Wiley and Sons.

Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley.

Waal, Andrede. (2007). *Strategic Performance Management: A Managerial and Behavioral Approach*. New York: Palgrave Macmillan.