




การบริหารจัดการคนเก่ง
(Talent Management)
และ
หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่ง
(Talent pipeline & Development)

บริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด

อนุมัติ
พลเรือตรี 
กรรมการผู้จัดการ
23 / 1 / 55

คำนำ

ในปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน อีกทั้งยังมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบถึงความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคนว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยเพียงใด และจะทำอย่างไรในการบริหารให้บุคลากรแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์การทั้งหลายประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและสลับซับซ้อนอย่างในปัจจุบัน ทำให้ยากต่อการคาดหมายมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นทั้งภายในประเทศและคู่แข่งจากต่างประเทศ องค์กรต่างๆ จึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยสร้างคุณค่าขององค์กรให้เกิด ขึ้นอย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ แผนกทรัพยากรบุคคลจึงต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม ทันสมัย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยต้องพัฒนาตนเองให้เข้าใจบทบาทเชิงกลยุทธ์ของตน ให้สามารถเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด

ในหัวข้อ “การบริหารจัดการคนเก่ง” แผนกทรัพยากรบุคคลได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการคนเก่ง โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิและเกร็ดความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์เพื่อนำมาศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่ง (Talent pipeline & Development) ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

สรุป ระบบการบริหารคนเก่งเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสนใจใส่ใจให้ความสำคัญที่ถี่พิถีพิถัน จริงจัง จริงใจ ต่อเนื่องสม่ำเสมอ จึงจะสามารถสร้าง พัฒนา และ รักษา คนเก่งให้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรด้วยใจตลอดไป จากการวิจัยของศาสตราจารย์ Willam J. Rothwell แห่งมหาวิทยาลัย Pennsylvaniaสรุปว่า “คนเก่งจะสามารถผลิตผลงานได้มากกว่าคนธรรมดาถึง 20 เท่า” คงไม่ต้องแปลกใจอีกต่อไปว่า องค์กรที่พัฒนาระบบบริหารคนเก่งขึ้นมาเสริมกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์พื้นฐานอย่างเอาจริงเอาจัง องค์กรเหล่านั้นจะประสบความสำเร็จ มีความเจริญเติบโตแบบยั่งยืน

แผนกทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากร

กระแสการพัฒนาบุคลากรในองค์กรในยุคปัจจุบันยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น จะเห็นได้จากผู้บริหารระดับสูงในองค์กรต่างต้องการให้พนักงานมีขีดความสามารถและศักยภาพในการทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นประเด็นหลักที่ผู้บริหารระดับ CEO ต่างคาดหวังให้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจไทยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ภาวะเงินเฟ้อ ข้าวของและสินค้าที่มีราคาสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กรมากขึ้นตามไปด้วย จึงเป็นเหตุให้องค์กรต่างตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร เนื่องจาก “คน” เป็นปัจจัยหลักที่สนับสนุนให้เกิดผลประกอบการขององค์กร ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์ด้านบุคลากรจึงเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ผู้บริหารระดับสูงใส่ใจและผลักดันให้เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการที่องค์กรจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรทุกคนจึงไม่สามารถทำได้ด้วยเหตุนี้กลยุทธ์ด้านบุคลากรที่ต้องการเน้นก็คือกลยุทธ์ในการพัฒนาคนเก่ง คนดีมีฝีมือ ซึ่งเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (High Performance) และมีศักยภาพในการทำงานที่สูง (High Potential) องค์กรบางแห่งเรียกคนประเภทนี้ว่า STAR, Fast Track, HiPerHiPro เป็นต้น ดังนั้นกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตจึงมุ่งเน้นไปที่ กระบวนการสรรหา การฝึกอบรมพัฒนา การจูงใจรักษาคนเก่งคนดี และการบริหารค่าตอบแทนให้กับบุคคลเหล่านั้น

การบริหารคนเก่ง Talent Management

“คนเก่ง” หรือ Talent หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่น ซึ่งอาจมีลักษณะที่ แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะธุรกิจนโยบายวัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรว่าต้องการเดินไปในทิศทางใด

ลักษณะทั่วไปของคนเก่ง หรือมีศักยภาพสูง คือ

1. มีความสามารถ และมีคุณสมบัติในการนำตัวเองไปสู่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
2. สามารถแก้ปัญหาได้ดี วางแผนป้องกันปัญหาได้
3. เรียนรู้ได้รวดเร็ว
4. มีความกระตือรือร้น
5. มีความคิดสร้างสรรค์
6. มีความเป็นผู้นำ
7. มีวิสัยทัศน์
8. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทั้งภายในได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา

รวมถึงการประสานงานกับภายนอก ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า เป็นต้น

ความสามารถของบุคคลเหล่านี้ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และบุคคลเหล่านี้จะถูกคาดหวังให้เป็นผู้นำ หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในอนาคตการจัดการกับคนเหล่านี้ถือเป็นส่วนสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ซึ่ง

- เป็นการรักษาประสิทธิภาพขององค์กร
- ลดอัตราสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์
- นำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

กระบวนการจัดการคนเก่ง

1. การสรรหาคคนเก่ง
2. การคัดเลือกหรือระบุนคนเก่งขององค์กร

3. การพัฒนาคนเก่ง
4. การบริหารและจูงใจคนเก่ง
5. การรักษาคคนเก่งไว้ในองค์กร

การสรรหาคคนเก่ง

ในกระบวนการสรรหาคคนเก่งนั้น ถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งจนบางบริษัทเช่น Microsoft ต้องตั้งทีมสรรหาคคนเก่งไว้เป็นการเฉพาะเพื่อเพิ่มศักยภาพของการแข่งขันโดยการไปสัมภาษณ์และรับนักศึกษาในมหาวิทยาลัยที่กำลังใกล้จบ ในการสรรหาคคนเก่งนั้น มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรอยากได้
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่อยากได้
3. หาแหล่งเป้าหมายที่จะเข้าถึงคนเหล่านี้ เช่น

3.1 การคัดเลือกคนเก่งที่มาจากแหล่งภายนอก (External Hunting) เช่น บริษัท Clisco

กำหนดไว้เป็น Passive job seeker หมายถึง ไม่ใช่คนที่กำลังหางานทำ แต่เป็นคนที่ม้งานทำมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นที่ต้องการขององค์กร แล้วพยายามเข้าถึงคนเหล่านี้ หรือ บริษัท Home Depot กำหนดไว้ว่า ต้องการคนเก่งที่สุดของคู่แข่ง เรียกว่า กระบวนการ Head hunter ผู้บริหารที่ใช้วิธีดังกล่าวมักให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทางธุรกิจมากกว่าจริยธรรม คุณธรรม เกิดการโกงค่าตัว ในบางครั้งจนกลายเป็นกระบวนการ Trading เป็นธุรกิจโดยมีนายหน้าเป็นผู้บริการ Head hunter ก็มี บางบริษัทเช่น P&G เน้นการสรรหาคคนเก่งจากมหาวิทยาลัยชั้นนำ และการจัดโปรแกรมในภาคฤดูร้อนสำหรับนิสิตนักศึกษาที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท

3.2 การคัดเลือกคนเก่งที่มาจากแหล่งภายใน (Internal Hunting) เป็นการมองหาตัวรุ่งที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อที่จะจัดให้เข้ามาในกลุ่มของพนักงานที่องค์กรต้องการดูแลเป็นพิเศษ แบ่งเป็น

- แบบไม่เป็นทางการ โดยการพูดคุย วางแผนกันระหว่างผู้บริหารสายงานกับ HR ถึงตัวบุคคลที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ เป็นที่ทราบกันเฉพาะในส่วนของผู้ที่เกี่ยวข้อง
- แบบเป็นทางการ อาจเป็นในรูปแบบการจัดการทดสอบ คัดเลือก แจ้งให้พนักงานทราบและดำเนินตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ หรืออาจจะพิจารณาจากผลประเมินบุคคล ในงานและนอกงาน

การพัฒนาคนเก่ง

เมื่อระบุได้แล้วว่าใครคือคนเก่ง กระบวนการถัดมาคือ การส่งเสริมคนเก่งให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของตัวคนเก่งเอง และองค์การโดยรูปแบบการพัฒนาคนเก่งก็เหมือนกับการพัฒนาบุคคลทั่วไปในองค์กร คือ

1. Training need survey โดยดูจากความต้องการของหน่วยงานและความต้องการของบุคคล
2. On the job training โดยกำหนดขีดความต้องการของบุคคลที่มาปฏิบัติในหน้าที่ของหน่วยงาน และกำหนดกระบวนการวัดผล ไม่ว่าจะในรูปแบบข้อเขียน หรือ ปฏิบัติ
3. Off the job training หรือการอบรมนอกงาน ไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการอบรมพิเศษ Special training หรือการใช้สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษา

การบริหารและจูงใจคนเก่ง

จากการสำรวจผู้บริหาร 200 คนในองค์กรชั้นนำ 20 แห่งในสหรัฐอเมริกา พบว่า สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่

1. ภาพลักษณ์บริษัทที่ดี
2. ลักษณะงานที่ดี
3. ค่าตอบแทนและรูปแบบการดำเนินชีวิต

การรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร

ต้องเปลี่ยนจากการพยายามเก็บเอาไว้อย่างเดียวมาเป็นการควบคุมทิศทาง ด้วยความยืดหยุ่นสูงเพื่อเปิดโอกาสให้เขาใช้ศักยภาพให้เกิดผลกับองค์กรให้มากที่สุด

สำหรับบทบาท HR ในอนาคต นักทฤษฎีด้านบริหารองค์กร "Dave Ulrich" ได้วางบทบาทให้ต้องรับ 4 บทบาทดังนี้

1. Administrative Expert บทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานบริหาร
 - เรื่องต้นทุนบริการ
 - การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น (Non value added) อาจเปลี่ยนเป็น Outsourcing
 - มุ่งเน้นกระบวนการ(Process) ในปัจจุบัน (Present)
2. Employee Champion HR ต้องมีหน้าที่ในการสร้างองค์กรให้พนักงานมีความพึงพอใจในสภาพทำงาน และจ้างงาน ดัชนีวัดความสำเร็จคือ Job satisfaction
3. Change Agent ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถแข่งขันได้
4. Strategic Partner HR ต้องเข้าใจในธุรกิจและปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะเกี่ยวกับ "คน" เช่น
 - จะต้องเตรียมบุคลากรสายพันธุ์ใหม่ที่จะสามารถสร้างอำนาจในการแข่งขัน
 - การใช้เครื่องมือบริหารคุณภาพของคน (OD tools) เช่น Balanced scorecard, Six sigma, Competency based, Strength based
 - ทำงานกับฝ่ายบริหารทุกหน่วยงาน

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ได้เล็งเห็นความสำคัญในการรักษาและพัฒนาคนเก่งขององค์กรเช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ จึงได้ให้แผนกทรัพยากรบุคคลศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และจัดทำหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่ง (Talent Pipeline & Development) ไว้ดังต่อไปนี้

แนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด

ในการรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร อันดับแรกจะต้องทำความเข้าใจกันไว้ก่อนว่าไม่มีองค์กรใดที่สามารถรักษาคนเอาไว้ได้ทุกคน แต่ทุกองค์กรพยายามจะดูแลคนเพื่อที่จะให้อัตราการลาออกอยู่ในระดับที่ยังไม่ก่อให้เกิดปัญหากับองค์กรมากนัก

โดยหลักการทั่ว ๆ ไปการรักษาคนเก่ง จะยึดแนวคิดที่จะสร้างสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้เป็นสถานที่ทำงานที่มีความสุข (Workplace Happiness) เพื่อให้คนเก่ง อยากรอยู่ และ อยากรทำ แต่ละองค์กรก็จะมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปตามกลุ่มเป้าหมาย ในส่วนของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด มีแนวทางและวิธีการคร่าว ๆ ในเบื้องต้นคือ

1. ทำสถานที่ทำงานให้ผูกใจคนเก่ง ด้วยวิธีการ

- เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมตามความเหมาะสม ในการกำหนดเป้าหมายของงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และความมีอิสระในการทำงาน
- ดูแลค่าตอบแทนตามความสามารถ และให้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
- ให้มีอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ ให้เกียรติให้การยอมรับ ทั้งจากเพื่อน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- ปรับปรุงสถานที่ทำงานให้น่าทำงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อน เป็นพี่ เป็นน้องกัน มากกว่าเป็นนายเป็นบ่าว
- สร้างบรรยากาศของสถานที่ทำงานที่มีความสุข เช่น ปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ดีขึ้น สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว เป็นต้น

2. ให้โอกาสในการพัฒนาในหลากหลายรูปแบบและวิธีการอย่างมีนัยสัมพันธ์กับการวางแผนพัฒนาอาชีพรายบุคคล

3. ปรับบทบาทของผู้บังคับบัญชา ในการดูแลคนเก่งที่หลากหลายวิธีการ เช่น

- ออกแบบงานให้ท้าทาย น่าสนใจและกำหนดทิศทาง ความคาดหวัง ให้ชัดเจน
- ใกล้ชิดกับพนักงาน ช่วยชี้แนะ ให้โอกาสในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
- เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- สร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
- ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานอย่างรวดเร็ว
- สามารถปรับรูปแบบของการบริหารงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานอย่างมีเหตุผล
- แก้ปัญหาให้พนักงานอย่างทันเหตุการณ์
- เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ กับพนักงาน ไม่ใช่แสดงตนว่าเป็นผู้รู้ หรือฉันทถูกเสมอ ตลอดเวลา

4. การให้รางวัลและผลตอบแทน เช่น

- ผู้บริหารให้คำชมเชยพนักงาน ตามกาลเทศะและสถานที่ที่เหมาะสม
- การให้ความไว้วางใจเป็นหัวหน้าทีมโดยมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับคนเก่ง เมื่อทำงานเสร็จ ผลตอบแทนจะตามมา ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของเงินเดือน โบนัส ตำแหน่ง หน้าที่การงานที่สูงขึ้น (ที่สำคัญคือ อย่าจูงใจคนเก่งโดยให้เกิดความคาดหวังว่าจะได้รางวัลและผลตอบแทนเมื่อทำงานเสร็จ แต่ขอให้จูงใจคนเก่งให้ทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ) ซึ่งการให้รางวัลและผลตอบแทนคนเก่งอาจจะจ่ายตามเหตุปัจจัยดังนี้
 - ✳ จ่ายตามความสามารถ (Pay for Competency)
 - ✳ จ่ายตามผลงาน (Pay for Performance)
 - ✳ จ่ายตามความร่วมมือ (Pay for Collaboration) กรณีที่มีการทำงานเป็น Project

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่ง (Talent pipeline & Development)

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด กำหนด ำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์การพิจารณาพนักงานที่เป็นTalent ขององค์กร ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการจากหัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงาน จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน เพื่อพิจารณาคคุณสมบัติของพนักงานที่เข้าข่ายเป็น Talent

2. กำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่เข้าข่ายเป็น Talent ดังนี้

2.1 ต้องมีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.2 ต้องเป็นคนเก่งและคนดี

2.2.1 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่ง พิจารณาจาก

2.2.1.1 พิจารณาจากผลงาน/ความรับผิดชอบในอดีตที่ผ่านมา เช่น จากประวัติการทำงาน ประวัติการศึกษา ว่า มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เช่น มีแนวโน้มที่ดีขึ้น หรือถดถอย

2.2.1.2 เปรียบเทียบความสำเร็จ/ล้มเหลวจากผลการทำงานที่ผ่านมา

2.2.1.3 ต้องมีผลการประเมินผลงานอยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐาน ในหัวข้อดังต่อไปนี้

2.2.1.3.1 Personal Characteristics

- การยึดมั่นในอุดมการณ์ของบริษัท
- การทำงานในหน้าที่อย่างมีจริยธรรม
- การประพฤติปฏิบัติอย่างสุจริตและมีคุณธรรม

2.2.1.3.2 Leadership Characteristics

- ความเป็นผู้นำและการสร้างทีมงาน
- ความมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เชิงธุรกิจ
- ความสามารถที่จะทำงานในสภาวะกดดัน
- ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว

2.2.1.3.3 Managerial Characteristics

- ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจ
- ความสามารถเชิงวิเคราะห์และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่

- ความรอบรู้และจิตสำนึกด้านการตลาด
- ความมุ่งมั่นสู่ประสิทธิภาพและผลสำเร็จ

2.2.2 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนดี พิจารณาจาก

- 2.2.2.1 ต้องเป็นคนมีน้ำใจ (Considerate)
- 2.2.2.2 ใฝ่หาความรู้ (In constant search of knowledge)
- 2.2.2.3 มีความวิริยะอุตสาหะ (Persevering)
- 2.2.2.4 มีความเป็นธรรม (Fair)
- 2.2.2.5 เห็นแก่ส่วนรวม (Concern for others as a whole)
- 2.2.2.6 รู้หน้าที่ในงาน ในครอบครัว และในสังคม (Mindful of duties toward family and society)
- 2.2.2.7 มีทัศนคติที่ดี (Right attitude)
- 2.2.2.8 มีวินัย และมีสัมมาคารวะ (Well disciplined and courteous)
- 2.2.2.9 มีเหตุผล (Logical)
- 2.2.2.10 รักษาชื่อเสียงทั้งของตัวเองและของบริษัท (Upholding own and company's image)

3. ประกาศให้พนักงานทั่วทั้งบริษัทได้รับทราบโดยทั่วกันเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และการประเมินของพนักงานที่เข้าข่ายที่เป็น Talent ของบริษัท

นอกจากหลักเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว คนเก่งที่ดีที่บริษัท อุ่กรุงเทพ ต้องการจะต้องทำงานร่วมกับคนอื่นได้ด้วย ซึ่งจะต้องมีความสามารถพิเศษใน 4 เรื่องหลัก ๆ ได้แก่

1. ความสามารถในการมองอนาคต เป็นคนที่มีความเข้าใจในอนาคต เน้นภาพใหญ่ (Big Picture)? ต้องสามารถมองเห็นทั้งโอกาส และภัยคุกคาม
2. ความสามารถในการดึงเอาคนอื่นให้เก่งตามไปด้วย คือ Talent จะเก่งคนเดียวไม่ได้ คนเก่ง 10% ต้องสามารถบริหารให้คนอื่นอีก 60 % อยากทำงานให้ ซึ่ง Talent จะต้องดึงความเป็นเลิศของคนอื่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้
3. ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ มี Creativity and Innovation คนเก่งต้องมีความคิดที่แตกต่างไปจากคนอื่น ต้องเป็นพวกที่กระหายความรู้ อยากจะพัฒนา
4. ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค คนเก่งจะต้องรู้ว่าควรจะทำอะไรด้วยวิธีการใดตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ฉลาดในการแก้ไขปัญหา มีการควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น

ในระยะเริ่มแรกในการบริหารคนเก่ง บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด มีแนวทางดำเนินการโดยให้ทุกหน่วยงานมีการมองหา “ดาวรุ่ง” จากหน่วยงานของตนเอง เพื่อที่จะจัดให้เข้ามาในกลุ่มของพนักงานที่บริษัท ต้องการดูแลเป็นพิเศษ แบ่งเป็น

- แบบไม่เป็นทางการ โดยการพูดคุย วางแผนกันระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับแผนกทรัพยากรบุคคลถึงตัวบุคคลที่ต้องได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษ เป็นที่ทราบกันเฉพาะในผู้ที่เกี่ยวข้อง
- แบบเป็นทางการ อาจเป็นรูปแบบการจัดการทดสอบ คัดเลือก แจ้งให้พนักงานทราบและดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้

อย่างไรก็ตาม การบริหารคนเก่งจะประสบความสำเร็จได้ นอกจากผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญแล้ว ปัจจัยสำคัญอยู่ที่ผู้เป็นหัวหน้างาน การสร้างคนเก่งจึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน ซึ่งไม่ต้องกลัวว่าหากสร้างลูกน้องให้เก่งแล้วตนเองจะเสียประโยชน์อะไร การบริหารคนเก่งจึงต้องขึ้นอยู่กับ Management Style หรือรูปแบบในการบริหารคน เข้าใจคน ไม่ใช่แค่อำนาจที่มีอยู่เท่านั้น รวมถึงหัวหน้างานจะต้องรู้จักการสร้างบรรยากาศให้เกิดการมีส่วนร่วม ความกล้าที่จะนำเสนอความคิดใหม่ ๆ สนับสนุนให้พวกเขากล้าคิด กล้านำเสนอ .