

การระบุตัวตนเก่งขององค์กรในศตวรรษที่ 21
TALENT IDENTIFICATION OF ORGANIZATION IN
THE TWENTY-FIRST CENTURY

ฤชดา เทพยากุล^{1*}
Ruechuta Tepayakul^{1*}

Received date: July 22, 2023

Revised date: October 30, 2023

Accepted date: October 30, 2023

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

* Corresponding author, e-mail: jane8461@gmail.com, ruechuta.t@psu.ac.th

บทคัดย่อ

การบริหารคนเก่งเป็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญยิ่งในศตวรรษที่ 21 โดยมีการระบุตัวคนเก่งเป็นองค์ประกอบแรกของการบริหารคนเก่ง ทั้งนี้ แม้จะมีวรรณกรรมที่นำเสนอเรื่องการบริหารคนเก่ง ทั่ววรรณกรรมที่นำเสนอการระบุตัวคนเก่งโดยตรงเป็นการเฉพาะมีน้อยชิ้น และช่องว่างทางองค์ความรู้เกี่ยวกับการระบุตัวคนเก่งยังคลุมเครือ ทั้งความหมายการระบุตัวคนเก่ง และเกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่ง บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอองค์ความรู้สำคัญเกี่ยวกับการระบุตัวคนเก่ง ได้แก่ ความหมายการระบุตัวคนเก่ง และเกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่ง จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารองค์กร ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำองค์ความรู้นี้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนากระบวนการบริหารคนเก่ง และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กรในศตวรรษที่ 21 ได้

คำสำคัญ : คนเก่ง, การระบุตัวคนเก่ง, องค์กร,ศตวรรษที่ 21

Abstract

Talent management is a significant human resource management strategy in the 21st century with talent identification is the first element of talent management. Although there is literature that presents about talent

management, there are only a few pieces of literature that directly presents about talent identification. Also, the knowledge gap regarding both the meaning and criteria of talent identification are still unclear. This paper aimed to present important knowledge about the meaning and criteria of talent identification based on the related literature review.

Organizational executives, human resource management officers, and related officers can apply this knowledge to benefit the development of talent management and human resource management to achieve the goals of the organization and increase the performance of the organization in the 21st century.

Keywords: Talent, Talent Identification, Organization, the 21st Century

1. บทนำ

การบริหารคนเก่ง (Talent Management) เป็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 และเป็นองค์ความรู้สำคัญที่องค์กรต้องตระหนักถึงท่ามกลางบริบทแห่งความท้าทายที่ต้องเผชิญ ด้วยปัจจัยภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ทำให้ต้องปรับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่การที่ตลาดแรงงานต้องการและแข่งขันกับงานคนเก่ง ดังนั้น การบริหารคนเก่งจึง

เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญในสมัยแห่งความพลิกผัน ที่จะสร้างความสำเร็จในระยะยาวที่แตกต่างไปให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

คนเก่ง (Talent) หมายถึง บุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถอยู่ในระดับสูงกว่าบุคลากรคนอื่น มีความแตกต่างจากคนอื่นอย่างโดดเด่นในเรื่องผลการปฏิบัติงาน (Performance) ทั้งที่ผ่านมาในอดีตและผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏจริงในปัจจุบัน และศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Potential) ที่ท้าทายขึ้นในอนาคต รวมถึงมีคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ที่เป็นประโยชน์ต่องานและตรงตามท้องถื่น การคาดหวัง และการบริหารคนเก่ง หมายถึง ระบบหรือกระบวนการดำเนินงานที่บูรณาการกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ในบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ ผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จสูงสุดขององค์กร (ฤชตะ เทพยากุล และอิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2559)

การที่คนเก่งมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถในระดับสูงกว่าคนอื่น จึงสามารถสร้างความแตกต่างที่ส่งผลสำเร็จให้กับองค์กรได้โดดเด่นกว่าบุคลากรทั่วไปในองค์กร เช่น ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน ช่วยเพิ่มผลผลิตจากการทำงาน ซึ่งมีงานวิจัยหลายชิ้นที่นำเสนอผลว่า ในศตวรรษนี้ คนเก่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรผ่านพ้นปัญหาอุปสรรคในสถานการณ์ต่าง ๆ และเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Lekiqi, Loku & Neziraj, 2022; Lokhande, 2023) ทั้งนี้ องค์กรที่มีจุดสนใจในบุคลากรคนเก่งอันเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์กร นอกเหนือจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป องค์กรจะประยุกต์กลยุทธ์

การบริหารคนเก่งมาใช้ด้วย โดยองค์ประกอบประการแรกของการบริหารคนเก่ง คือ การระบุตัวคนเก่ง (Talent Identification) ที่เป็นกระบวนการเกี่ยวข้องกับการค้นหาและกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรที่ถือเป็นคนเก่งขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะดำเนินการระบุเอกลักษณ์คนเก่งในตำแหน่งงานที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จ เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง

ความสัมพันธ์ของการบริหารคนเก่งและผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น ได้รับการยอมรับทั้งในวงการวิชาการ วิจัย และภาคปฏิบัติ ประสิทธิภาพของการบริหารคนเก่งจึงเป็นตัวทำนายความสำเร็จ ประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวมได้ ถ้าระบบหรือกระบวนการในการบริหารคนเก่งขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงมาก ย่อมช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้กับองค์กรให้สูงขึ้น ดังนั้น องค์กรทั้งหลายจึงพยายามกระจายทรัพยากรทางการบริหารเพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลยุทธ์ หรือโครงการที่สนับสนุนการบริหารคนเก่งให้ขึ้นมาเป็นประเด็นทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก ๆ

จากการที่การบริหารคนเก่งกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญลำดับต้น ๆ ขององค์กรที่จะสามารถรักษาสถานะขององค์กรให้มั่นคงและก้าวหน้า และองค์กรต้องดำเนินกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง โดยเริ่มจากการระบุตัวคนเก่งให้ได้ นั่น ทั้งนี้ แม้จะมีวรรณกรรมที่นำเสนอเรื่องการบริหารคนเก่ง ว่าวรรณกรรมที่นำเสนอการระบุตัวคนเก่งโดยตรงเป็นการเฉพาะกลับมีน้อยชิ้น และยังคงมีช่องว่างทางองค์ความรู้เกี่ยวกับการระบุตัวคนเก่งมีความคลุมเครือในหลายประเด็น (Calle-Duran, Fernandez-Alles & Valle-

Cabrera, 2021) แม้ว่า ในศตวรรษที่ 21 จะมีงานวิจัยที่ศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่ง แต่มีการอภิปรายถึงปัญหาขององค์ความรู้ในกระบวนการระบุตัวคนเก่ง โดยเริ่มตั้งแต่ความหมายของการระบุตัวคนเก่ง และเกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่งที่ไม่มีความชัดเจน (He, 2022) ดังนั้น บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอองค์ความรู้สำคัญเกี่ยวกับการระบุตัวคนเก่ง ได้แก่ ความหมายการระบุตัวคนเก่ง และเกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่ง จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้บริหารองค์กร ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการบริหารคนเก่ง และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ เพื่อสร้างความอยู่รอดอย่างยั่งยืน สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในศตวรรษที่ 21

2. การระบุตัวคนเก่ง

คนเก่ง หรือ บุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถอยู่ในระดับสูงกว่าบุคลากรคนอื่น มีความแตกต่างจากคนอื่นอย่างโดดเด่นในเรื่องผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการปฏิบัติงานที่ทำนายขึ้นในอนาคตนั้น ถูกพิจารณาเป็นทุนมนุษย์หรือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ทั้งนี้ การถกกันถึงประเด็นการระบุตัวคนเก่งในมุมมองทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประเด็นเบื้องต้นที่ต้องทำความเข้าใจ ดังต่อไปนี้

2.1 ความหมายของการระบุตัวตนเก่ง

สำหรับองค์กรในศตวรรษที่ 21 การระบุตัวตนเก่ง ถือเป็นกระบวนการแรกที่จะทำให้กลยุทธ์การบริหารคนเก่งประสบความสำเร็จ และสามารถนำองค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ในอนาคต และในภาพรวมเป็นกระบวนการที่ส่งผลลัพธ์ในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กรด้วย (Marhuri & Karneli, 2023) และจากวรรณกรรมที่ศึกษา ส่วนใหญ่พบความหมายของการระบุตัวตนเก่งสำหรับองค์กรสมัยใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในมุมมองที่เป็น “กระบวนการ” ดังนี้

การระบุตัวตนเก่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์บุคคลที่แสดงศักยภาพและผลการปฏิบัติงานสูง โดยไม่ได้คำนึงว่า บุคคลนั้นจะอยู่ในตำแหน่งงานใดขององค์กร แต่อยู่บนฐานของการที่องค์กรมอบหมายงานให้ทำเป็นหลัก ซึ่งบุคคลที่ถูกระบุว่า เป็นคนเก่งจะถูกประเมินในลักษณะการประชุมอภิปรายของคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง เพื่อพิจารณาให้เป็นคนเก่งขององค์กร (Calle-Duran, Fernandez-Alles & Valle-Cabrera, 2021) ทั้งนี้ การระบุตัวตนเก่งนับเป็นกระบวนการจัดระเบียบทางสังคมอย่างเป็นทางการที่ช่วยสร้างความแตกต่างให้องค์กร ในการที่จะเริ่มต้นโครงการบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่ผู้บริหาร และหัวหน้างานเท่านั้นที่จะเป็นผู้ระบุตัวตนเก่ง แต่ในบริบทการดำเนินงานในปัจจุบัน ต้องให้ความสำคัญกับสมาชิกของทีมหรือเพื่อนร่วมงานในการระบุตัวตนเก่งด้วย (Nijs, Dries, Vlasselaer & Sels, 2021)

การระบุตัวตนเก่งเป็นกระบวนการพิจารณาบุคคลเข้าสู่กลุ่มรายชื่อผู้ที่เป็นคนเก่งขององค์กร โดยคำนึงถึงคุณภาพในการทำงานและผลการ

ปฏิบัติงานในปัจจุบัน รวมถึงศักยภาพของบุคคลที่จะเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคตเป็นสำคัญ ซึ่งถือเป็นทุนมนุษย์ที่จะช่วยสร้างความแตกต่างต่อกลยุทธ์ความสำเร็จ และเป็นกระบวนการที่ต้องสามารถระบุเอกลักษณ์ของผู้ที่เป็นคนเก่งขององค์กรได้ เมื่อยึดมุมมองเชิงวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Zhang, 2017) ถือเป็นกระบวนการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสัญญาทางจิตวิทยาเชิงบวกระหว่างองค์กร (นายจ้าง) และพนักงาน (ลูกจ้าง) ด้วยการระบุตัวว่าพนักงานคนใดมีสถานะเป็นคนเก่งขององค์กร ซึ่งพนักงานคนนั้นจะมีความมุ่งมั่นเพิ่มขึ้น เพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานทั่วไป (ที่ไม่ได้รับการระบุว่า มีสถานะเป็นคนเก่ง) และปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ตนได้รับมอบหมาย เพื่อหวังจะได้รับรางวัลหรือการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และด้วยความตระหนักว่า ตนเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร (He, 2022) และเป็นกระบวนการเชิงระบบขององค์กรเพื่อเติมเต็มรายชื่อกลุ่มคนเก่งสำหรับตำแหน่งงานหลักขององค์กร ที่ต้องมีการกำหนดเกณฑ์ให้แน่ชัดว่า ใครถือเป็นพนักงานที่เก่ง โดยเกณฑ์ครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะสำคัญที่องค์กรต้องการจากพนักงานคนเก่ง อันเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการก่อนที่จะสรรหาคนเก่งซึ่งมีแหล่งที่มาทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร (Ibrahim, Isa, Halim & Jaafar, 2019)

จากวรรณกรรมข้างต้น สามารถสังเคราะห์ความหมายของการระบุตัวคนเก่งในบริบทขององค์กรในศตวรรษที่ 21 ได้ดังนี้

การระบุตัวคนเก่ง หมายถึง กระบวนการที่องค์กรทั้งฝ่ายบริหารและทีมงาน ร่วมกันพิจารณาบุคคลสำหรับตำแหน่งงานหลัก ซึ่งเป็นผู้ที่มีผล

การปฏิบัติงานในปัจจุบันที่มีคุณภาพระดับสูง และวิเคราะห์ว่า บุคคลนั้นมีแนวโน้มที่จะสามารถแสดงศักยภาพพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต โดยใช้เกณฑ์ที่ครอบคลุมความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะที่เป็นทัศนคติสำคัญที่องค์กรต้องการ และบรรจุให้เข้าไปอยู่ในรายชื่อคนเก่งขององค์กร เพื่อมุ่งหวังว่า เขาจะเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

2.2 เกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่ง

จากความหมายของการระบุตัวคนเก่งที่สังเคราะห์ได้ นำไปสู่ประเด็นพิจารณากำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการระบุตัวคนเก่งขององค์กร ซึ่งการบริหารคนเก่งต้องมีการระบุตัวคนเก่งขององค์กรให้ได้ และเกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่ง ถือเป็นปัญหาหลักตามมิติทุนมนุษย์ (Dries, 2013) โดยจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีนักวิจัยที่นำเสนอเกณฑ์ ในการระบุตัวคนเก่งที่น่าสนใจ ดังนี้

เกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่งขึ้นกับบริบทขององค์กร ซึ่งควรพิจารณาให้ครอบคลุมทุกแง่มุมที่องค์กรต้องการ และต้องประกาศแจ้งเกณฑ์ที่เป็นทางการอย่างชัดเจน โดยเกณฑ์ระบุตัวคนเก่งต้องครอบคลุมทัศนคติ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ นอกจากนี้ ปัจจุบันให้ค่านึงถึงเรื่องความหลากหลาย (Diversity) ของพนักงานที่เป็นคนเก่งประกอบด้วย รวมถึงสมรรถนะภาวะผู้นำเป็นสำคัญ เพราะเป็นบุคคลที่องค์กรวางสายงานอาชีพเลื่อนขึ้นเป็นระดับบริหาร ตัวอย่างเกณฑ์ เช่น มีทักษะในการแก้ปัญหาที่เหนือกว่าเพื่อนร่วมงาน เรียนรู้งานได้เร็วกว่าพนักงานคนอื่นในงานลักษณะ

เดียวกัน แสดงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความทุ่มเทในการทำงานสูงกว่าผู้อื่น มีความปรารถนาที่จะทำงานที่ยากและท้าทายต่อความสำเร็จ เป็นต้น ทั้งนี้ ต้องไม่กำหนดเกณฑ์ที่จำกัดคุณลักษณะบุคคลเกินไป หรือเอาชื่อบุคคลมาเป็นตัวตั้งต้นในการกำหนดเกณฑ์ มิฉะนั้นจะกลายเป็นอุปสรรคของความสำเร็จในการบริหารคนเก่งได้ (McDonnell, Skuzaszka, Jooss & Scullion, 2021)

พนักงานที่เป็นคนเก่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่า คุณสมบัติที่พวกเขามี จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จต่อเนื่องตั้งแต่ในอดีต จนถึงปัจจุบัน และต่อเนื่องไปถึงอนาคต ทั้งนี้ เกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่ง จึงต้องสามารถทำให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างพนักงานที่เป็นคนเก่งกับพนักงานทั่วไปได้ โดยเกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่งในศตวรรษที่ 21 ควรประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญสี่ประการบนพื้นฐานของ ผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตาม บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตั้งแต่ในอดีตต่อเนื่องมาปัจจุบัน และ ศักยภาพเป็นไปตามการทำนายล่วงหน้าว่า บุคคลนั้นจะสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในอนาคตได้สอดคล้องกับโอกาสและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ดังต่อไปนี้ (França, Mamede, Barroso & Santos, 2023)

องค์ประกอบแรก คือ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกับ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

องค์ประกอบที่สอง คือ ประสิทธิภาพสูงสุดที่พนักงานที่เป็นคนเก่ง สามารถทำได้

องค์ประกอบที่สาม คือ ความสำเร็จที่สามารถทำได้ต่อเนื่องมาจากอดีต ปัจจุบัน และทำนายความสำเร็จในอนาคตได้ อันสะท้อนให้เห็นว่าเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้อื่น

องค์ประกอบที่สี่ คือ ทักษะที่เชื่อมต่อกันจากทักษะหนึ่งไปสู่ทักษะอื่นได้ง่ายและรวดเร็วในบริบทการทำงาน รวมถึงการมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมที่จะเสริมสร้างให้สามารถแสดงผลการปฏิบัติงานและศักยภาพที่สูงขึ้นได้

การระบุตัวคนเก่งให้มีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดจากผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ทั้งจากพนักงานในฝ่ายเดียวกันหรือจากฝ่ายงานอื่นใดก็ตาม หรือทั้งในระดับปฏิบัติการหรือฝ่ายบริหาร ต้องประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต โดนเกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่งควรครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญสี่ประการ ดังต่อไปนี้ (Calle-Duran, Fernandez-Alles & Valle-Cabrera, 2021)

องค์ประกอบแรก คือ คุณลักษณะทางสติปัญญา ได้แก่ องค์ความรู้ ความสามารถ และทักษะ

องค์ประกอบที่สอง คือ คุณลักษณะทางอารมณ์และความรู้สึก ได้แก่ ความผูกพันในงาน การให้คุณค่ากับงานและองค์กร ทศณคติที่ดี และแรงจูงใจในการทำงาน

องค์ประกอบที่สาม คือ ผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงที่ปรากฏจริงและวัดได้จริงในทางปฏิบัติ

องค์ประกอบที่สี่ คือ ศักยภาพที่พร้อมก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้บริหารในอนาคต

ตัวอย่างเกณฑ์การระบุตัวคนเก่ง เช่น กลุ่มบริษัทชั้นนำ Siam Cement Group (SCG) มีเกณฑ์การระบุตัวคนเก่งที่สามารถจำแนกคนเก่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

- 1) STAR คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และศักยภาพสูง
- 2) Youngster คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ แต่ศักยภาพสูง
- 3) Performer คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูง แต่ศักยภาพต่ำ
- 4) Need Improvement คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

และศักยภาพต่ำ (Piansoongnern, Anurit & Kuiyawattananonta, 2011)

เมื่อพิจารณาตัวอย่างข้างต้นทำให้เห็นว่า ในขั้นตอนของการระบุตัวคนเก่ง ไม่เพียงแต่ประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเท่านั้น แต่ต้องประเมินศักยภาพ หรือความสามารถที่จะเติบโตสูงานที่ยากและท้าทายในอนาคตด้วย ด้วยเหตุนี้ สิ่งที่ต้องถูกกำหนดเป็นเกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่ง อันเป็นเกณฑ์การประเมินเพิ่มเติม คือ เรื่องของความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะคิด และบุคลิกภาพ เพื่อพร้อมรับตำแหน่งงานหรืองานที่ก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิม เพราะว่า พนักงานที่เป็นคนเก่งต้องโดดเด่นกว่าพนักงานคนอื่นทั่วไปในองค์กร ทั้งเรื่องผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะคิด และบุคลิกภาพ จึงเห็นได้ว่า เกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่งจึงมีองค์ประกอบที่หลากหลาย (He, 2022) นอกจากนี้ เกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่ง ต้องสะท้อนให้เห็นความแตกต่างระหว่างพนักงานแต่ละคน โดยมีความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ในการทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ เกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่งจึงควรกำหนดขึ้นจากฐานของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Dries, 2013) หรือฐานของทักษะที่

จำเป็นในการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนาทักษะให้ชำนาญและคล่องแคล่วขึ้นได้ โดยไม่ควรกำหนดทักษะที่จำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานในแง่แคบ แต่ควรกำหนดทักษะในแง่ที่บุคคลนั้นสามารถใช้ทักษะของตนในการใช้หรือบริหารจัดการทรัพยากรให้เหมาะสมที่สุดและตรงตามเป้าหมายที่แต่ละงานกำหนด (Vardi & Collings, 2023) อนึ่ง องค์การในศตวรรษที่ 21 ต้องกำหนดว่าทักษะใดบ้างที่พนักงานคนเก่งต้องยกระดับทักษะที่มีให้ดีกว่าเดิม (Upskill) และทักษะใดบ้างที่จำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งต้องสร้างทักษะขึ้นมาใหม่ (Reskill) ด้วย

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ตระหนักได้ว่า ในศตวรรษที่ 21 เกณฑ์การระบุตัวคนเก่งไม่ควรพิจารณามิติเดียว ปัจจัยเดียว ตัวแปรเดียวเท่านั้น หรือเป็นเกณฑ์ที่คงที่ไม่เปลี่ยนแปลง (Kelly, Calvo, Santos & Sáiz, 2022) และไม่พิจารณาเฉพาะจากมุมมองทรัพยากรมนุษย์ทั่วไปเท่านั้น แต่ต้องมีการระบุตัวคนเก่งที่เน้นผลการปฏิบัติงานในอดีต ปัจจุบัน และศักยภาพในอนาคต ที่สัมพันธ์กับมุมมองพฤติกรรมองค์กรและจิตวิทยาองค์กร ซึ่งมีการพิจารณามิติ ปัจจัย ตัวแปรหลากหลายมาประกอบด้วย รวมถึงพิจารณามุมมองการบริหารองค์กร เช่น ความโปร่งใส ความเป็นธรรม และมุมมองเชิงนโยบาย เช่น การนำความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย มาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดเกณฑ์การระบุตัวคนเก่งด้วย (Parra-Martinez & Wai, 2023) ดังนั้น จึงสะท้อนให้เห็นในภาพรวมว่า เกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่งขององค์กรในศตวรรษที่ 21 ต้องสามารถชี้บ่งว่า บุคคลดังกล่าวสามารถสร้างความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดจากพนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานทั่วไปในเรื่องผลการปฏิบัติงานและ

ศักยภาพสู่ความเป็นผู้นำในอนาคต รวมถึงทัศนคติที่เป็นมุมมองในเชิงบวก และเชิงรุกที่พร้อมสนับสนุนการก้าวไปข้างหน้าและมุ่งสู่ความสำเร็จ ซึ่งองค์กรปัจจุบันหลายแห่งให้น้ำหนักความสำคัญกับการประเมินทัศนคติของพนักงานในสัดส่วนที่สูงกว่าการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน เพราะเชื่อว่า ทัศนคติเชิงบวกและเชิงรุกจะช่วยเพิ่มความสำเร็จที่เป็นไปได้มากขึ้นให้กับองค์กรที่ต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกในศตวรรษที่ 21

3. สรุป

จากเดิมที่การระบุตัวคนเก่งไม่ได้เป็นหัวข้อสำคัญ ทว่าปัจจุบันกลายเป็นหัวข้อหลักในการบริหารคนเก่งสำหรับองค์กรสมัยใหม่ในศตวรรษที่ 21 โดยในทางปฏิบัติแล้วการระบุตัวคนเก่งเป็นการพิจารณาและวิเคราะห์ร่วมกันว่าที่ผ่านมาและในปัจจุบัน บุคคลใดมีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและมีศักยภาพพร้อมสู่การเป็นผู้นำในอนาคต

ผู้เขียนขอเน้นย้ำว่า องค์กรต้องมีเกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่งเพื่อรับประกันว่า ผู้นั้นจะเป็นบุคคลสำคัญที่ช่วยผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้สามารถบรรลุจนเกิดความอยู่รอดอย่างยั่งยืนและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ซึ่งแม้ว่า ผลการปฏิบัติงานและศักยภาพเป็นองค์ประกอบที่สามารถประเมินแยกจากกันได้ แต่ทั้งผลการปฏิบัติงานและศักยภาพมีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกันอันปรากฏออกมาจากพนักงานที่เป็นคนเก่งทั้งนี้ เกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่งต้องชัดเจน และแจ้งชัดในทางปฏิบัติ โดยควรทำเป็นตัวชี้วัดรองรับแต่ละเกณฑ์ และมีเกณฑ์ประเมินครอบคลุมทั้ง

ประเด็นทั่วไป (เช่น ทักษะการสื่อสาร) และประเด็นที่เฉพาะเจาะจง (เช่น ทักษะในการให้ข้อมูลป้อนกลับสู่ผู้อยู่ในความดูแล) เพื่อประโยชน์ในกระบวนการประเมินผลและกระบวนการบริหารคนเก่งต่อไป ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มียุทธศาสตร์องค์กรทั้งหลาย ที่ทำให้การกำหนดเกณฑ์แตกต่างกันได้ในแต่ละแห่ง ดังนั้น การประชุมอภิปรายของคณะกรรมการเกี่ยวกับเกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่งจึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจละเลยได้

ผู้เขียนขอแสดงทัศนะเพิ่มเติมว่า ในกระบวนการระบุตัวคนเก่งข้อที่ควรตระหนักเพิ่มเติมด้วยคือ เมื่อมีการกำหนดเกณฑ์ในการระบุตัวคนเก่งรวมถึงเกณฑ์ในการประเมินผลที่สืบเนื่อง เช่น เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ในการประเมินผลศักยภาพ และองค์กรได้มีการพิจารณาประเมินผลตามเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว ผลของการประเมินได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร หรือไม่ เช่น นำไปใช้เพิ่มความรวดเร็วในการเลื่อนตำแหน่งงานหรือไม่ หรือประเมินเพราะเป็นสิ่งที่องค์กรอื่นทำ องค์กรของเราจึงต้องทำตาม หรือเป็นเพียงรูปแบบการประเมินผลแบบใหม่อีกแบบหนึ่งเท่านั้น มิฉะนั้น กลยุทธ์การบริหารคนเก่งย่อมไม่สามารถที่จะสร้างคุณค่าให้กับประสิทธิภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้เลย

4. เอกสารอ้างอิง

- ฤชดา เทพยากุล และอิศรวิทย์ รินไธสง. (2559). “ความหมายและองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งในองค์กร: การทบทวนวรรณกรรม.” *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*, 9(2), 77–84.
- Calle-Duran, M. C., Fernandez-Alles, M. L., & Valle-Cabrera, R. (2021). “Talent identification and location: A configurational approach to talent pools.” *Intangible Capital*, 17(1), 17–32. Retrieved July 9, 2023, from <https://doi.org/10.3926/ic.1440>
- Dries, N. (2013). “The psychology of talent management: A review and research agenda.” *Human Resource Management Review*. 23(1), 272–285. Retrieved July 9, 2023, from <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- França, T. J. F., Mamede, H. S., Barroso, J. M. P., & Santos, V. M. P. D. (2023). “Artificial intelligence applied to potential assessment and talent identification in an organisational context.” *Heliyon*, 9(1), 1–25. Retrieved July 9, 2023, from <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14694>
- He, Z. (2022). *Employee outcomes of talent identification and development*. Master of Science in Economics and Business Administration, University of VAASA School of Management. Retrieved July 9, 2023, from <https://www.osuva.uwasa.fi/>

bitstream/handle/10024/13947/UniVaasa_2022_Zixin_He.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Ibrahim, H. I., Isa, A., Halim, J., & Jaafar, A. H. (2019). Talent identification, perceived organizational support and employee engagement: Evidence from Malaysian GLCS. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, AAMC 2019 The 13th Asian Academy of Management International Conference 2019*, 873–881. Retrieved July 9, 2023, from <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2020.10.79>.
- Kelly, A. L., Calvo, A. L., Santos, S. D. L., & Sáiz, S. L. J. (2022). Special issue “Talent identification and development in youth sports”. *Sports*, 10(12), 1–6. Retrieved September 18, 2023, from <https://doi.org/10.3390/sports10120189>
- Lekiqi, B., Loku, A., & Neziraj, E. (2022). “The talent management and strategic perspectives of their preoccupation and commitment in high research institutions.” *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 18(1), 1158–1173. Retrieved September 18, 2023, from <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.110>
- Lokhande, J. S. (2023). “Talent management and its impact on organization performance: A conceptual framework”.

Journal of Emerging Technologies and Innovative Research, 10(2), 823–825.

Marhuri, S., & Karneli, O. (2023). “The effect of talent management on employee performance with self-efficacy as mediation variables”. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 39–48. Retrieved September 18, 2023, from <https://doi.org/10.36555/almana.v7i1.2076>

McDonnell, A., Skuzaszka, A., Jooss, S., & Scullion, H. (2021). “Tensions in talent identification: A multi-stakeholder perspective.” *The International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 1–30. Retrieved July 9, 2023, from <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1976245>

Nijs, S., Dries, N., Vlasselaer, V. V., & Sels, L. (2021). “Reframing talent identification as a status-organising process: Examining talent hierarchies through data mining.” *Human Resource Management Journal*, 32(1), 169–193. Retrieved September 7, 2023, from <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12401>

Parra-Martinez, F. A., & Wai, J. (2023). “Talent identification research: A bibliometric study from multidisciplinary and global perspectives.” *Frontiers in Psychology*, 14(1), 1–22.

Retrieved September 7, 2023, from <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1141159>

Piansoongnern, O., Anurit, P., & Kuiyawattananonta, S. (2011).

“Talent management in Thai cement companies: A study of strategies and factors influencing employee engagement.” *African Journal of Business*, 5(5), 1578–1583. Retrieved September 18, 2023, from <https://doi.org/10.5897/AJBM10.022>

Vardi, S. & Collings, D. G. (2023). “What's in a name? talent: A review and research agenda.” *Human Resource Management Journal*, 1–23. Retrieved September 7, 2023, from <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12500>

Zhang, Y. (2017). *Talent management implementation within organizational context*. Master of Science Thesis, KTH Industrial Engineering and Management, Industrial Management, Stockholm. Retrieved 9 July, 2023, from <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1234352/FULLTEXT01.pdf>