



ลักษณะคนเก่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร

โดย

นางสาวนลิตา เล็กหนาว

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ลักษณะคนเก่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร

โดย

นางสาวหลิสา เล็กหนาว



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

TALENT CHARACTERISTIC FROM INTERNAL DATA ANALYSIS

BY

MISS NALISA LEKNAWA



**AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2018
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY**

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวนลิตา เล็กนาวา

เรื่อง

ลักษณะคนเก่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

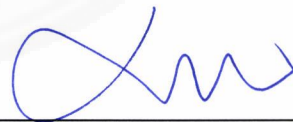
เมื่อ วันที่ 21 เมษายน 2562

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนวัต ลิ้มปัทมิชัยกุล)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(อาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ลักษณะคนเก่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร
ชื่อผู้เขียน	นางสาวนลิตา เล็กนาวา
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล
ปีการศึกษา	2561

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายลักษณะคนเก่ง (Talent) จากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร ด้วยข้อมูลทุติยภูมิที่มีอยู่ในองค์กร ได้แก่ เพศ, อายุงาน, ระดับการศึกษา, ระดับพนักงาน, ปีที่ได้ปรับตำแหน่ง และผลการปฏิบัติงาน มีรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานจำนวน 270 คน และพนักงานที่เป็นคนเก่ง จำนวน 19 คน และเพื่ออธิบายลักษณะคนเก่ง (Talent) ขององค์กร จึงนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล ภายใต้เกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งขององค์กร 3 ข้อ คือ 1) อายุงานในกลุ่มบริษัท (Year of Service) อย่างน้อย 2 ปี 2) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ผลงานย้อนหลัง 2 ปี ไม่ต่ำกว่าระดับ B 3) วุฒิการศึกษา สายงานช่าง วุฒิ ปวส. ขึ้นไป และสายงานอื่น วุฒิปริญญาตรีขึ้นไป

ผลการวิจัยพบว่า จากจำนวนพนักงาน 270 คน ในสายงานช่างและสายงานอื่นมีผู้ผ่านเกณฑ์ จำนวน 6 คน และจากพนักงานที่เป็นคนเก่ง จำนวน 19 คน ในสายงานช่างและสายงานอื่นมีผู้ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกจำนวน 1 คน โดยพบว่าเกณฑ์เรื่องวุฒิการศึกษาและผลปฏิบัติงานของพนักงาน มีผลโดยตรงต่อจำนวนผู้ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก

คนเก่งขององค์กรมีลักษณะ คือ คนที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก ไม่ได้เป็นคนเก่ง และคนที่เป็นคนเก่ง เป็นพนักงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก ซึ่งในจำนวนพนักงานจากกลุ่มประชากรทั้งสองกลุ่ม พบว่า มีผู้ที่ผ่านเกณฑ์และเป็นคนเก่ง จำนวน 1 คน และถึงแม้ว่าลักษณะคนเก่งขององค์กรจะมีลักษณะไม่สอดคล้องกับเกณฑ์การคัดเลือก แต่ก็สามารถระบุได้ว่ากลุ่มคนเก่งขององค์กรเป็นกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเกินความคาดหวังขององค์กร หรือ Superkeepers และ Keepers

คำสำคัญ: คนเก่ง, วิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร, ลักษณะคนเก่ง

Independent Study Title	TALENT CHARACTERISTIC FROM INTERNAL DATA ANALYSIS
Author	Miss Nalisa Leknawa
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Monthon Sorakraikitikul, Ph.D.
Academic Year	2018

ABSTRACT

The objective of this research is to identify organization talent from internal data, i.e. performance, year of service, education. The sample group was 270 employees. In order to analyze the talent characteristics, HR analysis was used and 3 main criteria were set as the following: 1) employees must serve at least 2 years of service in the company 2) employees' performances in at least 2 years must obtain not less than grade B 3) technician level must have a diploma and a bachelor's degree is required for other positions.

Results were that education and performance affected six technical employees in Group A who had passed selection criteria, and from Group B, one employee had passed selection criteria. Consistency sampling indicated that one talented employee had passed selection criteria. Inconsistent employee talent in terms of selection criteria could nevertheless identify talent in employees who had exceeded company performance expectations, functioning as keepers and super keepers, in human resource terms.

Keywords: Talent, Human resource analysis, Talent characteristics

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ด้วยความกรุณาของ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล ที่กรุณารับเป็นที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ และสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำซึ่งข้อบกพร่องนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขตลอดจนเอาใจใส่ติดตามความคืบหน้าการทำงานเป็นอย่างดีมาโดยตลอด และขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนวัต ลิ้มปัทมิชัยกุล ที่กรุณาให้เกียรติมาเป็นกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่ทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ขอขอบพระคุณผู้บริหารสายบริหารกลาง ผู้บังคับบัญชา ที่อนุเคราะห์ข้อมูลให้ใช้เป็นกรณีศึกษา ตลอดจนเพื่อนร่วมงานที่สนับสนุน ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการศึกษา

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา คุณยายและน้องชาย ที่คอยผลักดันช่วยเหลือสนับสนุนและให้กำลังใจมาโดยตลอด ขอขอบคุณคุณเอษณีย์ มีสมตัว ที่สละเวลาให้ความช่วยเหลือด้านการใช้โปรแกรม Tableau ขอขอบคุณจอยและน้องพลอย สำหรับคำแนะนำเกี่ยวกับการเรียนและการทำวิจัย ขอขอบคุณเพื่อนๆ ทุกคนที่คอยให้กำลังใจ ช่วยเหลือ ตลอด 2 ปีที่ผ่านมา จนทำให้ทุกอย่างสำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยดี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานการค้นคว้าอิสระครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษาต่อไป

นางสาวนลิตา เล็กนาวา

(4)

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	3
1.4 ขอบเขตในการศึกษา	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 นิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา	3
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง (Talent Management)	5
2.1.1 แนวคิดการบริหารคนเก่ง (Talent Management)	5
2.1.2 แนวทางการบริหารการจัดการคนเก่ง	9
2.1.3 การระบุคนเก่ง (Talent Identification)	12
2.2 การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	19
2.3 แนวคิดที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (Talent Analytics)	25
2.2.1 ประเภทของการวิเคราะห์ข้อมูล	28

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูลกับการบริหาร จัดการคนเก่ง (Talent Management)	29
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	31
3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	31
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	32
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	33
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	33
3.5 การปกป้องและการรักษาความลับ	34
บทที่ 4 ผลการวิจัย	35
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจ กลุ่มประชากร 270 คน	35
4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป	36
4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	47
4.1.3 การวิเคราะห์ลักษณะคนเก่ง กลุ่มพนักงานทั้งหมด (สายงานช่าง)	56
4.1.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงาน	56
4.1.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษา	57
4.1.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษากับ ระดับผลการปฏิบัติงาน	58
4.1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก กับการระบุคนเก่ง	59
4.1.4 การวิเคราะห์ลักษณะคนเก่ง กลุ่มพนักงานทั้งหมด (สายงานอื่น)	60
4.1.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงาน	60
4.1.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษา	61
4.1.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษากับ ระดับผลการปฏิบัติงาน	62
4.1.4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก กับการระบุคนเก่ง	63
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจ กลุ่มประชากร 19 คน	65
4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปจากข้อมูลทฤษฎี	65
4.2.2 การวิเคราะห์ลักษณะคนเก่งกลุ่มที่เป็นคนเก่งขององค์กร(สายงานช่าง)	70

	(6)
4.2.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษา	70
4.2.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษากับ ระดับผลการปฏิบัติงาน	70
4.2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก กับการระบุคนเก่ง	71
4.2.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก แต่เป็นคนเก่งขององค์กร	72
4.2.3 การวิเคราะห์ลักษณะคนเก่ง กลุ่มที่เป็นคนเก่งขององค์กร (สายงานอื่น)	73
4.2.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษา ระดับผลการปฏิบัติงาน	73
4.2.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก แต่เป็นคนเก่งขององค์กร	74
4.2.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก กับการระบุคนเก่ง	75
4.3 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของกลุ่มคนที่ผ่านเกณฑ์และกลุ่มที่เป็นคนเก่ง ขององค์กร	76
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	80
5.1 สรุปผลการวิจัย	80
5.1.1 ข้อมูลทั่วไป	81
5.1.2 การเปรียบเทียบลักษณะคนเก่งขององค์กร	82
5.1.3 การระบุคนเก่งในองค์กร	83
5.1.3.1 กลุ่มที่ผ่านเกณฑ์ จากพนักงานทั้งองค์กร	84
5.1.3.2 กลุ่มที่เป็นคนเก่ง (Talent) ในองค์กร	84
5.1.3.3 กลุ่มผ่านเกณฑ์การคัดเลือกและเป็นคนเก่ง (Talent) ในองค์กร	85
5.1.3.4 กลุ่มคนที่ผ่านเกณฑ์ แต่ไม่ได้เป็นคนเก่ง (Talent)	85
5.1.3.5 กลุ่มที่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก แต่เป็นคนเก่ง (Talent)	85
5.1.4 เส้นทางสายอาชีพของคนเก่ง	86
5.2 การอภิปรายผล	87
5.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)	87
5.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง	89

	(7)
5.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการระบุคนเก่ง (Talent Identification)	90
5.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	91
5.2.5 แนวคิดที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (Talent Analytics)	92
5.3 ข้อเสนอแนะในการบริหาร	93
5.3.1 ปรับปรุงเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งในองค์กร จากเกณฑ์การคัดเลือก คนเก่งขององค์กร 3 ข้อ	93
5.3.2 การวิธีการคัดเลือกคนเก่ง	94
5.3.3 การส่งสัญญาณให้คนเก่งขององค์กร	95
5.3.4 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้	95
5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย	95
5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัย	95
5.6 ความรู้ที่ได้รับเกี่ยวกับหัวข้อการวิจัย	96
5.7 ความรู้ที่ได้จากการกระบวนการวิจัย	97
5.8 ความรู้ที่ได้เกี่ยวกับตนเอง	97
รายการอ้างอิง	99
ประวัติผู้เขียน	103

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพ	13
2.2	จำแนกผู้รับการประเมิน 5 กลุ่ม	18
4.1	สถานที่ปฏิบัติงานกับจำนวนพนักงาน	37
4.2	ระดับผลการปฏิบัติงานและช่วงคะแนน	48
4.3	แสดงระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรกับประเภทกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment)	51
4.4	แสดงระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรกับประเภทกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment)	65
4.5	แสดงระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรกับประเภทกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment)	76
5.1	เปรียบเทียบจำนวนผู้ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกในสายงานช่างและสายงานอื่น	82
5.2	ระบุคนเก่งกับกลุ่มพนักงานสายงานช่างและสายงานอื่น	84
5.3	แสดงมุมมองการบริหารจัดการคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคลกับเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งขององค์กร	87
5.4	แสดงระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรกับประเภทกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment)	91

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1	10
2.2	11
2.3	155
2.4	200
2.5	222
2.6	23
2.7	233
2.8	26
2.9	28
3.1	31
4.1	36
4.2	36
4.3	38
4.4	38
4.5	39
4.6	40
4.7	41
4.8	42
4.9	43
4.10	44
4.11	45
4.12	46
4.13	48
4.14	49
4.15	49
4.16	50
4.17	50
4.18	53
4.19	54

4.20	แสดงสัดส่วนร้อยละ อายุงาน 2 ปีขึ้นไปกับผลการปฏิบัติงานระดับ B ขึ้นไป	55
4.21	แสดงช่วงอายุงานของพนักงานสายงานช่าง	56
4.22	แสดงช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษา	57
4.23	ช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษากับระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานของ พนักงานสายงานช่าง	58
4.24	แสดงพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกกับการระบุคนเก่ง	59
4.25	ช่วงอายุงานของพนักงาน	60
4.26	แสดงช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษา	61
4.27	ช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษากับระดับผลการปฏิบัติงาน	62
4.28	แสดงหน่วยงานกับคนที่ผ่านเกณฑ์	63
4.29	แสดงพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกกับการระบุคนเก่ง	64
4.30	แสดงปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ)	65
4.31	แสดงจำนวนพนักงานสายงานช่างและสายงานอื่น	66
4.32	แสดงปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ)	66
4.33	แสดงปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา)	67
4.34	แสดงแผนกกับอายุงานเฉลี่ย	68
4.35	ระดับพนักงานและปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ)	68
4.36	แสดงร้อยละ สัดส่วนผลการปฏิบัติงานกับสายงาน	69
4.37	ช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษาของคนที่เป็นคนเก่ง (Talent)	70
4.38	แสดงช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษากับระดับผลการปฏิบัติงาน	70
4.39	แสดงคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งกับการระบุคนเก่ง	71
4.40	แสดงพนักงานสายงานช่างที่ไม่ผ่านการคัดเลือก แต่เป็นคนเก่ง (Talent)	72
4.41	แสดงช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษากับระดับผลการปฏิบัติงาน	73
4.42	แสดงช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษากับผลการปฏิบัติงานของคนที่เป็นคนเก่ง (Talent)	74
4.43	แสดงพนักงานสายงานอื่น ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกกับการระบุคนเก่ง	75
4.44	แสดงคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) สอดคล้องกับพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก	76
4.45	แสดงคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) และผ่านเกณฑ์การคัดเลือกกับความก้าวหน้า ในสายอาชีพ	78

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงระหว่างปี 2560 – 2564 แนวโน้มความต้องการแรงงานของตลาดแรงงานในประเทศไทย จะลดลงจาก 38.27 ล้านคน เป็น 38.22 ล้านคน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560) ซึ่งเป็นผลมาจากโครงสร้างประชากรของประเทศกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ

ถือว่าการเปลี่ยนระดับที่รวดเร็วมากเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในอาเซียน และการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุนั้นเป็นประเด็นที่หลายประเทศทั่วโลกให้ความสำคัญและนำมาซึ่งความท้าทายในหลายมิติ ทั้งการลดลงของจำนวนแรงงานที่อาจส่งผลกระทบต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ เนื่องจากภาวะสังคมสูงวัย นอกจากจะส่งผลโดยตรงต่อตลาดแรงงานจากจำนวนแรงงานที่มีอายุมากขึ้น ยังส่งผลทางอ้อมต่อการทำงานของแรงงานวัยทำงานในปัจจุบันอีกด้วย การลดลงของจำนวนแรงงานจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในแง่อัตราการขยายตัวของจำนวนแรงงานที่ลดลง โดยอัตราการเกิดที่ต่ำลงและอายุของแรงงานที่สูงขึ้นจะทำให้สัดส่วนกำลังแรงงานต่อประชากรทั้งหมดลดลง ทั้งนี้ ยิ่งประชากรมีอายุมากขึ้นก็ยิ่งมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานน้อยลง และผลิตภาพแรงงาน (Labor productivity) ที่ลดลง

สำหรับบริบทสังคมสูงวัยของประเทศไทย ปัจจุบันกำลังเปลี่ยนผ่านจาก Aging society เป็น Aged society ในเวลาเพียง 20 ปี เมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนผู้สูงอายุไทยกับประเทศในอาเซียน พบว่า ไทยมีสัดส่วนผู้สูงอายุสูงที่สุด ขณะที่แรงงานไทยมีแนวโน้มลดลงเร็วกว่าประเทศอื่น ๆ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2561) จากบริบททางสังคมข้างต้น ทำให้ประเด็นการบริหารคนเก่งยังคงถูกพูดถึงและยังเป็นความท้าทายสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรขนาดใหญ่หลายแห่ง ในด้านของการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถและการรักษาคนเก่งเหล่านี้ไว้ในองค์กร ในปัจจุบันการบริหารคนเก่ง (Talent Management) เปลี่ยนแปลงไปมาก ตั้งแต่การพัฒนา จูงใจ และการรักษาคนเก่งเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร และมีแนวโน้มว่าผู้บริหารระดับสูงที่ต้องกำหนดให้เป็นกลยุทธ์หลักร่วมกับกลยุทธ์อื่นๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นภารกิจที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าความสามารถขององค์กรเป็นผลมาจาก ความสามารถของบุคคลากรในองค์กร หากบุคคลากรในองค์กรขาดความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานย่อมทำให้ผลประกอบการขององค์กรอยู่ในระดับที่ต่ำและอาจก่อให้เกิดความเสียหายเปรียบในการแข่งขัน (กฤติน กุลเพ็ง, 2552)

ปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือหลากหลายชนิดเพื่อเข้ามาช่วยบริหารจัดการกระบวนการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ตั้งแต่การคัดเลือก การระบุคนเก่ง การพัฒนา

การใช้ประโยชน์และการรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร การสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้สามารถ และมีศักยภาพตรงกับความต้องการขององค์กร ในแต่ละองค์กรจะมีเกณฑ์การวัดคนเก่ง (Talent) ที่แตกต่างกัน คือ การได้มาของคนเก่งมีทั้งการสรรหาคัดเลือกจากบุคคลากรภายใน และการสรรหาคัดเลือกจากบุคคลากรภายนอกองค์กร ในตลาดแรงงานพบว่าองค์กรต้องสูญเสียคนเก่ง (Talent) ที่เป็น Key Person หลายคนหรือหลายตำแหน่งในเวลาเดียวกัน ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ครอบคลุมทุกตำแหน่งที่สำคัญขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งที่รับผิดชอบงานสำคัญๆ ขององค์กร รวมถึงตำแหน่งที่ต้องอาศัยทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ในตำแหน่งงานนั้นอย่างยาวนานซึ่งหาผู้ทดแทนได้ยาก ที่สุดแล้วกลายเป็นตำแหน่งที่ขาดแคลนและหายากในตลาดแรงงาน เช่น Key Person เป็นคนเก่ง (Talent) กำลังจะเกษียณอายุในอีก 1-2 ปีข้างหน้า แต่องค์กรยังไม่สามารถหาผู้ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงหรือเทียบเท่าของเข้ามาดำรงตำแหน่งต่อไปได้ (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2554)

และเนื่องจากปัจจุบันมีเทคโนโลยีหลายประเภทที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบกับแหล่งข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในองค์กร นำมาสู่การตัดสินใจบนข้อเท็จจริงจากข้อมูล เช่น การรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานของกูเกิล (Google) และพยายามคาดการณ์แนวโน้มผู้สมัครที่ประสบความสำเร็จจากข้อมูลของผู้สมัคร โดยวิธีการนี้ช่วยให้กูเกิล (Google) จัดการเส้นทางในสายอาชีพของพนักงานได้และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรไม่ได้มองข้ามศักยภาพของพนักงานผู้ที่ไม่ผ่านกระบวนการ ซึ่งการวิเคราะห์ทำให้เข้าใจคุณสมบัติของพนักงาน และช่วยคัดกรองค้นหาคนเก่งที่จำเป็น (Jeanne G. Harris, Elizabeth Craig & David A. Light, 2011)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะมุ่งเน้นไปที่การอธิบายลักษณะคนเก่ง (Talent) ในองค์กรด้วยข้อมูลทุติยภูมิ เพื่ออธิบายสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์กรจากข้อมูลจริง เพื่อเป็นประโยชน์ในการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง (Talent) การรักษาคนเก่งและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่นๆ ที่ยังเผชิญปัญหาด้านการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent) อยู่ในขณะนี้

1.2 คำถามวิจัย

คนเก่ง (Talent) ในบริษัทเอกชน มีลักษณะอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

เพื่ออธิบายลักษณะคนเก่ง (Talent) จากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร ด้วยข้อมูล ทักษะที่มีอยู่ในองค์กร ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับพนักงาน ปีที่ได้ปรับ ตำแหน่ง และผลการปฏิบัติงาน

1.4 ขอบเขตในการศึกษา

ผู้วิจัยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) เป็นข้อมูลที่ได้จากสรุปข้อมูลผู้สืบทอดตำแหน่งของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2560 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) พนักงานจำนวนทั้งสิ้น 270 คน และเป็นพนักงานที่เป็นคนเก่งทั้งหมด 19 คน ที่อยู่ภายใต้เกณฑ์การคัดเลือกคนเก่ง (Talent) ขององค์กร ซึ่งบริษัทที่ใช้เป็นกลุ่มประชากรตัวอย่างนั้น เป็นต้นแบบบริษัทในเครือและเป็นบริษัทแรกของกลุ่มธุรกิจที่เริ่มทำดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กร ดังนั้น จึงเลือกบริษัทที่เป็นต้นแบบก่อนการนำไปใช้กับบริษัทอื่นๆ ในกลุ่มธุรกิจ โดยมีช่วงเวลาดำเนินการศึกษาตั้งแต่เดือนมกราคม - เมษายน พ.ศ. 2562

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กร ในการจัดการระบบบริหารจัดการคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent) ในองค์กร
2. เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบคุณสมบัติของคนเก่งในองค์กรที่บริษัทใช้อยู่ และนำไปสู่การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent) ในองค์กร

1.6 นิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

คนเก่ง หมายถึง บุคคลมีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพ (Potential) กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีผลปฏิบัติงานเกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

การประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง เป็นการประเมินผลงานในอดีตที่ผ่านมาของแต่ละบุคคลทั้งด้านความสามารถและพฤติกรรมตามช่วงเวลาที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชาตามสายงาน

ระดับผลปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับผลการปฏิบัติงาน A+ ถึง D

สายงาน หมายถึง สายงานอื่นและสายงานช่าง ดังนี้

สายงานอื่น				สายงาน ช่าง
บัญชี	ความปลอดภัย	ทรัพยากร บุคคล	กฎหมาย	สายงาน ช่าง
ประสานงานธุรกิจ	งานครัว	ธุรการ	การเงิน	
พัฒนาระบบและ มาตรฐาน	จัดซื้อ	บริหาร	การตลาด	
ลูกค้าสัมพันธ์	ออกแบบและตกแต่ง	บริหารอาคาร		
วิศวกรรม	อาคาร	ชาย		

คนที่ผ่านเกณฑ์ หมายถึง พนักงานทั้งหมดขององค์กรในสายงานช่างและสายงานอื่นที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกทั้ง3ข้อ คือ 1) อายุงาน อย่างน้อย 2 ปี 2) วุฒิการศึกษา สายงานช่างวุฒิ ปวส.ขึ้นและสายงานอื่น วุฒิปริญญาตรีขึ้นไป 3) ผลการปฏิบัติงานย้อนหลังระหว่างปี 2557-2561 ไม่ต่ำกว่าระดับ B

คนที่เป็นคนเก่ง (Talent) หมายถึง พนักงานที่เป็นคนเก่ง (Talent) ที่องค์กรเลือกแล้ว จำนวน 19 คน ในสายงานช่างและสายงานอื่น

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง“ลักษณะคนเก่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร”และเพื่อให้ผู้วิจัยมีมุมมองแนวคิด มีความเข้าใจ และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ทิศทาง จึงได้ศึกษาข้อมูลเอกสาร บทความต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง (Talent Management) การวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (Talent analytics) และการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

2.1.1 แนวคิดการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

2.1.2 แนวทางการบริหารการจัดการคนเก่ง

2.1.3 การระบุคนเก่ง (Talent Identification)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

2.3 แนวคิดที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (Talent Analytics)

2.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (Talent Analytics)

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูลกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management)

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

2.1.1 แนวคิดการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

การบริหารคนเก่ง (Talent Management) เป็นกลยุทธ์สำคัญในเรื่องการบริหารจัดการอนาคตของขององค์กรโดยผ่านการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและจัดว่าเป็นการลงทุนในระยะยาวด้านคน ซึ่งกระบวนการบริหารคนเก่ง (Talent Management) เป็นหนึ่งในการกระบวนการของการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถดึงดูด, รักษา, จูงใจและพัฒนาคน (Ben Wuim-Pam, 2014)

และถึงแม้ว่าการบริหารจัดการคนเก่ง จะเป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจ แต่ยังคงพบความหมายและแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งยังขาดความชัดเจน (Collings, D.G. & Mellahi, K., 2009) จากความท้าทายภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากร, ปัญหาการขาดแคลนแรงงานทักษะ, สงครามแย่งชิงคนเก่ง (The war for talent), แรงงานสูงอายุ, อัตราการเกิดที่ลดลง และความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทั้งหมดนี้นำไปสู่ความพยายามของ

ผู้บริหารในองค์กรที่จะต้องบริหารจัดการคนซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน จึงทำให้การบริหารจัดการคนเก่งมีความสำคัญ

เป้าหมายในการบริหารจัดการคนเก่ง คือ การสร้างองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High-performance) และเป็นองค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable organization) โดยปกติรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย กระบวนการทรัพยากรบุคคล (HR Process) ที่ถูกออกแบบและพัฒนาเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถดึงดูด, รักษาและสร้างความผูกพันหรือจูงใจพนักงาน (Ben Wuim-Pam, 2014) ผ่านทุนมนุษย์ (Human Capital)

ในงานวิจัยต่างๆ ที่ผ่านมามีพบว่า การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มีมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย ได้แก่

1. มุมมองแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่งสำคัญ (Key Positions)

คือ คนเก่งที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งที่มีผลอย่างมีนัยยะสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยค้นหาผู้ที่มีความสามารถภายในองค์กรและรักษากลุ่มคนเหล่านี้ไว้ซึ่งวิธีการนี้เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่ตำแหน่งผู้นำองค์กรในอนาคต กลุ่มคนที่อยู่ในตำแหน่งสำคัญจะถูกพัฒนาให้เป็นกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง การบริหารคนเก่งเชิงกลยุทธ์เป็นกิจกรรมและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการระบุตำแหน่งสำคัญที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร การพัฒนากลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) ที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) และมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Potential) ในตำแหน่งสำคัญไม่จำเป็นต้องจำกัดเฉพาะทีมผู้บริหารระดับสูง (TMT) แต่ยังรวมถึงตำแหน่งสำคัญที่ระดับต่ำกว่า (Collings, D.G. & Mellahi K., 2009) ซึ่งการพิจารณาคนเก่ง (Talent) ขึ้นอยู่กับสมรรถนะของตำแหน่ง (Key Positions) ที่สำคัญต่อการลงทุนพัฒนา ได้แก่ กลุ่มที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง (Hipe) และศักยภาพสูง (Hipo) ซึ่งจัดว่าเป็นกลุ่มคนที่มีความสามารถขององค์กร (Talent Pool) และสามารถสร้างวัฒนธรรมของการแบ่งปันความสามารถ, ความรู้ ร่วมกันนำไปสู่การขับเคลื่อนคุณค่าขององค์กร (Mehraj Udin Ganaie & Mohammad Israrul Haque, 2017)

ดังนั้น มุมมองแบบมุ่งเน้นในตำแหน่งสำคัญ (Key Position) ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการคนเก่ง (talent management) กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม (Collings, D.G. & Mellahi K., 2009)

2. มุมมองแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคล (Key People)

มุมมองนี้จัดว่าเป็นมุมมองที่ได้รับความสนใจมากเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นไปที่ตัวคน (Key People) มีมุมมองว่าพนักงานในองค์กรควรเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ดีหรือระดับ A (Topgrading) และบริหารจัดการพนักงานกลุ่มต่ำกว่า

มาตรฐานหรืออยู่ในระดับ C (Michaels, Hadfield-Jones & Axelrod, 2001) โดยผ่าน 2 มุมมองหลัก คือ

มุมมองที่ 1 พิจารณาจากคุณสมบัติเฉพาะ (Object approach) ประเมินจากลักษณะเฉพาะของคนที่โดดเด่นจากพนักงานทั้งองค์กร ประกอบไปด้วย ความสามารถในการทำงาน (Ability), ความสามารถหรือสมรรถนะของพนักงานที่วัดได้ในเชิงปริมาณ (Capacity), ความสามารถหรือสมรรถนะที่ติดตัวมา (Capability), ความมุ่งมั่น (Commitment), สมรรถนะ (Competency), การสนับสนุน (Contribution), ประสบการณ์ (Experience), ความรู้ (Knowledge), ผลการปฏิบัติงาน (Performance), ศักยภาพ (Potential), รูปแบบความคิด, พฤติกรรมหรือความรู้สึก เป็นวิธีคิดในเชิงความสามารถตามธรรมชาติในการดำเนินงาน ความเชี่ยวชาญ ทักษะ โดยเชื่อมโยงความสามารถกับความมุ่งมั่น (Commitment) และแรงจูงใจ (Motivation) ให้ความสำคัญกับความเหมาะสมระหว่างความสามารถเฉพาะคนกับงาน

มุมมองที่ 2 พิจารณาจากความโดดเด่นด้านผลงาน (Subjective approach) คือ จากพนักงานทั้งองค์กรและประเมินผ่านมุมมองพนักงานส่วนยอดเยี่ยมที่สุดขององค์กร (Eva Gallardo-Gallardo, Nicky Dries & Tomás F. González-Cruz., 2013) หรือมุมมองที่มุ่งเน้นไปที่เฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) และแบบภาพรวม (Inclusive Approach)

3. มุมมองที่มุ่งเน้นไปที่เฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) และแบบภาพรวม (Inclusive Approach)

มุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach) ในความหมายแรกคือ มองว่าทุกคนมีโอกาสเป็นคนเก่งซึ่งนำไปสู่มุมมองแบบเฉพาะกลุ่มในท้ายที่สุด หมายถึงว่า ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมในการแสดงศักยภาพ แต่มีเฉพาะผู้ที่ถึงเกณฑ์จะถูกพิจารณาอยู่ในกลุ่มคนเก่ง (Talent Program) และภาพรวมในความหมายที่สองคือ ทุกคนมีความสามารถ ดังนั้นจึงควรเข้าสู่โปรแกรมพัฒนาความสามารถ โดยไม่ได้พิจารณาเฉพาะโอกาสที่จะเข้าสู่โปรแกรมพัฒนาความสามารถเท่านั้น ซึ่งแตกต่างจากมุมมองแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่งสำคัญ (Key Positions) และมุมมองแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคล (Key People) ที่ให้ความสำคัญกับพนักงานจำนวนน้อยที่มีความโดดเด่นในด้านผลปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยและศักยภาพในการเลื่อนตำแหน่งของบุคคล ซึ่งมุมมองดังกล่าวก่อให้เกิดการกีดกัน เพราะประเมินคุณค่าคนออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มคุณค่าสูง (High Value) และคุณค่าต่ำ (Low Value) ดังนั้น มุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach) จะพิจารณาพนักงานทุกคนที่ความสามารถและศักยภาพที่มีนัยสำคัญต่อธุรกิจ (Stephen Swales & Yvonne Downs, 2014)

ในขณะที่เดียวกันมุมมองแบบเฉพาะบุคคล (Exclusive Approach) พบว่าเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญกับกับการพัฒนาตัวบุคคลและการพัฒนาสายอาชีพ โดยแยกพนักงานตามศักยภาพ (potential) และคุณค่า (value) ซึ่งมุมมองแบบเฉพาะบุคคลแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติทั่วไป (Inclusive perspective) กับมิติเฉพาะ (Exclusive perspective) โดยอธิบายว่า มิติทั่วไป (Inclusive perspective) หมายถึง พนักงานทุกคนมีคุณสมบัติหรือความสามารถที่มีคุณค่า ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร โดยยอมรับว่าพนักงานทุกคนเป็นคนเก่ง (Talent) (Stephen Swailes, Yvonne Downs & Kevin Orr, 2014) และมิติเฉพาะ (Exclusive perspective) คนเก่งในมุมมองเฉพาะกลุ่ม หมายถึง พนักงานที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างและโดดเด่น มีคุณค่าต่างจากพนักงานอื่นในองค์กร

ซึ่งทั้งมุมมองเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) และมุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach) ถือเป็นมุมมองที่สร้างข้อได้เปรียบให้กับองค์กร กล่าวคือ สำหรับมุมมองแบบเฉพาะกลุ่มนั้น เป็นแนวทางที่ให้โอกาสกับกลุ่มพนักงานที่เป็นผู้ที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์กรและขาดในตลาดแรงงาน ซึ่งเป็นพนักงานในกลุ่มเล็กๆ ที่มีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (Fit for Organization) และวัฒนธรรม ซึ่งทำให้องค์กรเป็นองค์กรในพื้นที่คนอยากจะทำงานด้วย (Employers of Choice) พร้อมดึงดูดคนเก่งที่มีคุณภาพให้เข้ามาร่วมงานในองค์กรหรือเป็นทางเลือกในการดึงแรงงานหวัะกะที ในขณะที่มุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach) นั้น องค์กรสามารถส่งเสริมพนักงานทั้งหมดให้มีความเป็นอยู่ที่ดี, เรียนรู้และมีประสิทธิภาพ ด้วยการให้โอกาสแก่พนักงานทุกคนในการแสดงศักยภาพ ซึ่งแนวทางนี้จะทำให้องค์กรลดเสี่ยงจากการขาดแคลนแรงงานของตลาดแรงงานปัจจุบันได้ เนื่องจากมีจุดประสงค์เพื่อ 1) สร้างคนเก่งจากพนักงานทั่วไป 2) องค์กรมีโอกาสสร้างศักยภาพที่หลากหลายมากขึ้นจากพนักงานที่มีความหลากหลาย 3) เปิดโอกาสลงทุนในรูปแบบต่างๆ กับคนเก่ง และแนวทางนี้จะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรมากกว่าการแข่งขัน (Maria Christina Meyers, 2016)

ศักยภาพ (Potential) ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถ และศักยภาพแสดงให้เห็นว่าจะสามารถก้าวข้ามระดับขั้นอย่างน้อยสองระดับภายในไม่กี่ปี นอกจากนี้ยังพบว่ามี ความสับสนในการใช้คำว่าผลปฏิบัติงานสูง (High performance) กับศักยภาพ (Potential) ซึ่งส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในการระบุเกณฑ์ใช้ขององค์กร ถึงแม้ว่าผลปฏิบัติงานที่ผ่านมาจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามบริษัทจำเป็นต้องคำนึงเรื่องอื่นๆ ด้วย จากความเกี่ยวข้องของผลการปฏิบัติงานกับศักยภาพ กล่าวได้ว่าคนที่มีศักยภาพสูง คือเป็นผู้ที่มีผลปฏิบัติงานสูง แต่ผู้ที่มีผลปฏิบัติงานสูงทุกคนไม่ใช่ผู้ที่มีศักยภาพ

ผลการปฏิบัติงาน (Performance) สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น ความสำเร็จของตัวบุคคล องค์กร หรือกลุ่มกับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ล่วงหน้า และเป็นที่ยอมรับกันในแง่ของคุณภาพ, ปริมาณ, ต้นทุนประสิทธิผลและประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผลการ

ปฏิบัติงาน คือ ประสิทธิภาพโดยภาพรวมของพนักงานหรือองค์กร กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Novera Ansar & Akhtar Baloch, 2018) และถึงแม้ว่าผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่จับต้องได้ในเชิงปริมาณและระยะสั้น ในทางกลับกันศักยภาพเป็นสิ่งที่แอบแฝงอยู่ และยากที่จะระบุ ต้องนำเสนอความสามารถในระยะยาวทั้งในการปฏิบัติงานและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้ที่มีผลปฏิบัติงานสูงในวันนี้ ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง สามารถปรับตัว เรียนรู้ หรือรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

ซึ่งสรุปได้ว่า คนเก่ง เป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพ (Potential) คือ เป็นผู้ที่มีผลปฏิบัติงานสูง (High performance) ศักยภาพสูง (High potential) กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีผลปฏิบัติงานเกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผู้ที่มีศักยภาพไม่ใช่เพียงแค่มียผลปฏิบัติงานสูงเท่านั้น แต่ยังหมายถึงเป็นผู้ที่มีศักยภาพที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอีกด้วย

2.1.2 แนวทางการบริหารจัดการจัดการคนเก่ง

แนวทางการบริหารจัดการจัดการคนเก่งเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพพนักงานและความสามารถในการรักษาคนเก่ง เพื่อตอบสนองทั้งความต้องการขององค์กรและพนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่าเป้าหมายหลักของการบริหารจัดการจัดการคนเก่งของภาคเอกชน เป็นกรอบความคิดในเรื่องการพัฒนาความสามารถ (Ebben S. van Zyl, Rose B. Mathafena & Joyce Ras, 2017)

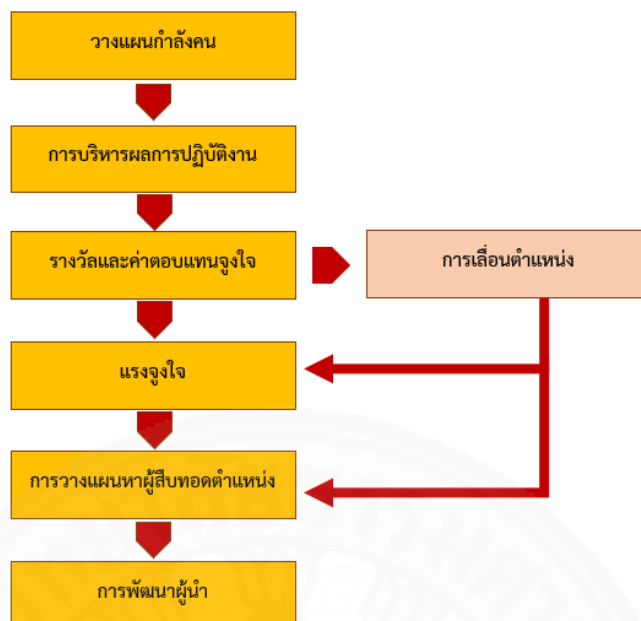
และหากมองแนวทางการบริหารจัดการจัดการคนเก่งในแง่ของประโยชน์ที่จะได้รับ พบว่าการบริหารจัดการจัดการคนเก่งนั้น เป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานและองค์กรที่จะได้รับประโยชน์จากการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพในการทำงาน ชีตความสามารถ การเชื่อมโยงระหว่างตัวบุคคลกับเป้าหมายทางธุรกิจ, ความมุ่งมั่นในงาน, ลดการลาออก, การเพิ่มขึ้นของจุดแข็งขององค์กร, ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานและทักษะ และสำหรับตัวพนักงานจะได้รับประโยชน์จากแรงจูงใจในการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้น, ความมุ่งมั่น, การพัฒนาสายอาชีพ, ความรู้ จากการสนับสนุนเป้าหมายหลักขององค์กรและความยั่งยืนของแรงจูงใจในการทำงานสร้างความพึงพอใจในงาน (Gopal Krishna Deshmukh, 2012)

แนวทางแรก ตามแนวทางในการบริหารจัดการจัดการคนเก่ง (Talent) มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและรักษาพนักงาน ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แผนภาพแสดงแนวทางบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management Model)
โดย สุภัฏญา รัศมีธรรมโชติ (2554)

1. การค้นหาผู้ที่เป็นคนเก่ง หรือการระบุคนเก่ง (Talent Identification) ที่ต้องการพัฒนาด้วยการประเมินศักยภาพพนักงานด้วยการประเมินศักยภาพตามสมรรถนะขององค์กร
 2. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) ขั้นตอนนี้มุ่งไปที่การพัฒนาตามสมรรถนะ (Competency) และจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan) ร่วมกับการทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ในตำแหน่งสำคัญ
 3. ประเมินผลคนเก่ง (Evaluation Talent) เป็นขั้นตอนประเมินผลงานและสมรรถนะของคนเก่ง
 4. การให้รางวัล (Rewarding Talent) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการรักษาและสร้างแรงจูงใจกับคนเก่ง (สุภัฏญา รัศมีธรรมโชติ, 2554)
- แนวทางที่สอง** แนวทางในการบริหารจัดการคนเก่ง ที่แสดงถึงการยอมรับในทักษะของบุคคล, คุณลักษณะและการเสนองานให้สอดคล้องกับพนักงาน ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงแนวทางบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management frame work)

โดย Gopal Krishna Deshmukh (2012)

1. การวางแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning) ทำให้องค์กรมอบหมายงานให้เหมาะสม ถูกกับปริมาณคน, ประเภทของคน, ถูกกับสถานที่ปฏิบัติงานและเวลาเหมาะสมพอที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower Inventory) ซึ่งการวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ครอบคลุมในข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง เพศ อายุ สถานภาพ สหายงาน ระดับ สังกัด การศึกษา การฝึกอบรม การดูงาน ทักษะหรือความชำนาญพิเศษ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เงินเดือน อายุการทำงาน และข้อมูลเฉพาะ ประกอบด้วย ข้อมูลด้านกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน อัตราการสูญเสียกำลังคน ซึ่งเกิดจากการตาย การลาออก หรือการบรรจุใหม่ รวมทั้งอัตราการเลื่อนชั้น การโอน การย้าย

1.2 คาดการณ์กำลังคนในอนาคต (Manpower forecasts)

1.3 พัฒนาการจ้างงาน

1.4 ออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม

2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการวางแผนตั้งค่าเป้าหมาย, ให้คำแนะนำติชม (Feed back), ให้โอกาสในการเรียนรู้

3. รางวัลและค่าตอบแทนจูงใจ (Rewards and Incentives) พนักงานที่มีผลการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนด ให้รางวัลและสิ่งจูงใจเป็นตัวเงินหรือในรูปแบบอื่น

4. แรงจูงใจ (Motivation) ผลการปฏิบัติงานแสดงถึงความสามารถและแรงจูงใจ ความสามารถนั้นได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น การศึกษา, ประสบการณ์และการฝึกอบรม เป็นกระบวนการระยะยาวเพื่อพัฒนาความสามารถ ซึ่งสามารถนำไปเสริมแรงเชิงบวกที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในองค์กรด้านระเบียบวินัย, การลงโทษ การปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่าง เป็นธรรม

5. การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่า พนักงานถูกคัดเลือกและพัฒนาขึ้นเพื่อเติมเต็มบทบาทสำคัญภายใน บริษัท และการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งงานนั้นเกิดขึ้นเพื่อการรักษาคนเก่ง (Retention) และความผูกพัน (Engagement) ให้พนักงาน ซึ่งการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งองค์กรควรจัดให้ สอดคล้องกันระหว่างทักษะและความสามารถของพนักงาน

6. การพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) จัดว่าเป็นกระบวนการที่ยาวนานต่อเนื่องหล่อหลอมหลายอย่างในตัวบุคคลโดยเฉพาะการพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคล, บุคลิกภาพ การเตรียมการพัฒนาความเป็นผู้นำนั้น ต้องมีการสนับสนุนและสร้างโปรแกรมซึ่งมีการติดตามตรวจสอบอย่างมีคุณภาพเพราะการพัฒนาผู้นำโดยธรรมชาติจะเปลี่ยนแปลงไปตาม สภาพแวดล้อม

ซึ่งจากการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) คือ แนวทางในการคัดเลือก การพัฒนาคนเก่ง เป็นกระบวนการที่จัดการนำเป้าหมายของ บุคลากรและเป้าหมายขององค์กรให้มาบรรจบกัน เพื่อผลสำเร็จร่วมกันของทั้งองค์กรและบุคคล

2.1.3 การระบุคนเก่ง (Talent Identification)

ปัญหาทั่วไปในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง คือ แต่ละองค์กร จะมีบริบทและข้อกำหนดแตกต่างกัน ทำให้ค้นหาคนเก่งด้วยความเข้าใจที่ว่าความสามารถเป็น สิ่งสำคัญและนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้น หนึ่งในกระบวนการที่สำคัญที่สุด ของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) คือ การค้นหาและคัดเลือก ด้วยเครื่องมือหรือ วิธีที่เหมาะสม ซึ่งในกระบวนการนี้ จะนำไปสู่ผลลัพธ์, เพิ่มคุณค่า, เพิ่มศักยภาพ ซึ่งการ คัดเลือกคนที่มีความสามารถจะส่งผลอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพขององค์กร

แนวทางที่แรก การประเมินคนเก่งด้วยผลการประเมินการปฏิบัติงานและ ศักยภาพ

1. ผลการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือวัดจากผลลัพธ์ จากงานที่รับผิดชอบหรือความสามารถที่มีความสำคัญกับงานและความสำเร็จขององค์กร และ ประเมินศักยภาพ (Potential Forecast) การคาดการณ์ระดับความก้าวหน้าภายในองค์กร พิจารณาจากอดีต / ปัจจุบัน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน, การฝึกอบรมและพัฒนา, ความ ต้องการในสายอาชีพและระดับความสามารถที่เกิดขึ้นจริง ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพ (Potential) แบ่งออกเป็น 5ระดับ คือ

ตารางที่ 2.1

แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพ

ระดับ	ผลการปฏิบัติงาน (Performance)	ศักยภาพ (Potential)
5	เกินคาดหมายอย่างมาก	ศักยภาพสูง
4	เกินคาดหมาย	สามารถเลื่อนขั้นได้
3	เป็นไปตามคาดหวัง	โอนย้ายไปตำแหน่งงานอื่น
2	ต่ำกว่าคาด	ศักยภาพต่ำ
1	ต่ำกว่าคาดหวังมาก	ไม่มี

ที่มา: Lance A. Berger & Dorothy R. Berger (2004)

2. สมรรถนะหลัก (Core/Institutional Competencies) ความคาดหวังด้านพฤติกรรมและทักษะที่มีความสำคัญกับพนักงานแต่ละคน ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยนำคะแนนสมรรถนะมาถ่วงน้ำหนัก เพื่อแยกความระดับพฤติกรรมเป็นตัวเลขแต่ละระดับความสามารถ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากขึ้นในแต่ละตำแหน่ง

จากงานวิจัยพบว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่ง เชิงรุกนั้นมาจากผลลัพธ์ 3 ด้าน คือ

1. การระบุนคนเก่งจากการเลือก (Selection), การพัฒนา (Development), การรักษา (Retention) กลุ่มคนที่มีความสำเร็จเหนือกว่าคนอื่นและเป็นแรงบันดาลใจให้บุคคลอื่นๆ บรรลุผลสำเร็จและเป็นผู้ที่มีสมรรถนะตามสมรรถนะหลักขององค์กร (Superkeepers) หากองค์กรสูญเสียคนกลุ่มนี้ไปจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร

2. การระบุและการพัฒนาตำแหน่งที่มีจำนวนน้อยๆ ให้เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กร

3. การจำแนกระบุการลงทุนในพนักงานแต่ละประเภทโดยพิจารณาจากความเป็นจริงและศักยภาพในการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร

ซึ่งสามารถจำแนกพนักงานในองค์กรแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. Superkeepers หมายถึง พนักงานที่มีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (Greatly exceed expectations) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นและแสดงออกถึงสมรรถนะหลัก ค่านิยมขององค์กร

2. Keepers หมายถึง พนักงานที่มีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (Exceed expectations)

3. Solid Citizens หมายถึง พนักงานที่มีผลงาน สร้างคุณค่า ตามความคาดหวังขององค์กร (Meet expectations)

4. Misfits หมายถึง พนักงานที่มีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร (Below organization expectations)

Superkeepers จัดว่าเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ (High Potential) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) สูง สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ นอกจากนั้นยังมีความยากทั้งการค้นหาและรักษา มีคุณภาพสูงสุด องค์กรจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากไม่มีบุคคลเหล่านี้ คุณภาพของคนเหล่านี้จะแสดงผ่านประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organization Performance) (Lance A. Berger & Dorothy R. Berger, 2004) กล่าวได้ว่า การขาดคนกลุ่มนี้จะทำให้ผลงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตมีปัญหา

ซึ่งพนักงานทั้ง 4 กลุ่มนี้ จัดได้ว่าเป็นกลุ่มคนเก่ง (Talent Segments) กล่าวคือ เป็นกลุ่มคนองค์กรต้องการ สามารถสร้างคุณค่าในปัจจุบันและอนาคต (Lance A. Berger & Dorothy R. Berger, 2004)

การจัดแบ่งกลุ่มพนักงานดังกล่าว มีไว้เพื่อจัดสรรการจ่ายผลตอบแทน การฝึกอบรม ตลอดจนโปรแกรมการพัฒนาอย่างเหมาะสม เพราะถ้าองค์กรไม่สามารถบริหารกลุ่มพนักงานเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม ย่อมมีโอกาสที่จะสูญเสียพนักงานระดับ Super keepers และ Keepers ไป และเช่นเดียวกัน ถ้าจะพัฒนาพนักงานย่อมเลือกพัฒนาพนักงานระดับ Solid citizens, Keepers และ Super keepers

การระบุ Superkeepers นั้น ต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับ วัฒนธรรม ลักษณะเฉพาะตำแหน่ง สมรรถนะ การประเมินผลเชิงลึก ซึ่งแต่ละองค์กรมีลักษณะแตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรประกอบคุณสมบัติส่วนบุคคลที่จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกนั้น จึงไม่มีสูตรสำเร็จที่คิดขึ้นมา แล้วสามารถใช้ได้กับทุกองค์กร (One size does not fit all) ต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแต่ละองค์กรด้วย

- **ขั้นตอนแรก** กำหนดวัฒนธรรม (Culture), คุณค่า (Value), สมรรถนะ (Competencies), ทักษะ (Skill)) เพื่อให้ตรงกับคุณสมบัติของผู้สมัคร (Candidates) ที่มีประวัติ, ประสบการณ์ทำงาน,ทัศนคติ (Inner Personal) ที่เหมาะสมพอดีกับองค์กร

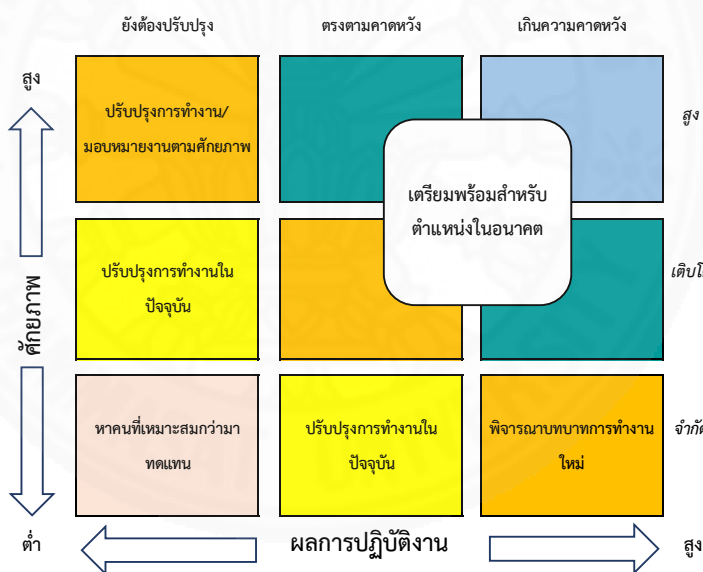
- **ขั้นตอนที่สอง** พิจารณาถึงความสอดคล้องกับเป้าหมาย, วัฒนธรรม, หลักการขององค์กร

- **ขั้นตอนที่สาม** การระบุบุคคลในองค์กรแต่ละตำแหน่ง ตามเป้าหมายขององค์กร พิจารณาผ่านเรื่องต่างๆ เช่น เครือข่ายพันธมิตร (Network), ทักษะ, ความสามารถในการจัดการ, ความเป็นผู้นำ, นวัตกรรม (Innovation Skills) และสไตล์ (Style) ที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร (Lance A. Berger & Dorothy R. Berger, 2004)

นอกจากนี้ยังพบว่ามึวิธีการที่ใช้สำหรับการระบุคนเก่งภายในองค์กร ซึ่งพิจารณาจากองค์ประกอบหลัก 2 ประการคือ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และ ศักยภาพ (Potential) เช่นเดียวกันแต่วิธีการแตกต่างกัน

แนวทางที่สอง ตัวแบบการจำแนกคน 9 ประเภท (Typical rendition of the 9 Box model)

เป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ในการนิยามคนเก่ง (Talent 9 Box) คือการสร้าง Talent matrix โดยการพิจารณาผลการปฏิบัติงานและศักยภาพรายบุคคล โดยทั่วไปแล้วตาราง Talent 9 Box จะแสดงผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ ทั้ง 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง (Suzanne Ross, 2013) เป็นการจำแนกคนด้วยสองแกนหลักคือ แกนผลการปฏิบัติงาน กับ แกนศักยภาพ ดังนั้น Talent 9 Box เป็นตัวอย่างของกรอบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและเป็นวิธีการถูกใช้อย่างกว้างขวางสำหรับบริษัทผู้นำธุรกิจ ในการสอบเทียบผลการปฏิบัติงาน, การวางแผนพัฒนา, ค่าตอบแทนในระยะสั้นและระยะยาว, การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและอื่นๆ (Lucien Alziari, 2017)



ภาพที่ 2.3 ตัวแบบการจำแนกคน 9 ประเภท (Typical rendition of the 9 Box model) โดย Paul Sparrow, Martin Hird & Shashi Balain (2011)

จะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในระดับที่ถือว่าเป็นคนเก่งขององค์กร คือ กลุ่มบุคคลที่อยู่ในกล่องที่สามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานและพร้อมสำหรับตำแหน่งในอนาคตได้แก่กลุ่มบุคคลที่มีทั้งผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในระดับปานกลางถึงสูง ส่วนที่เหลืออีก 5 ประเภท คือ กลุ่มบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับที่ต้องปรับปรุงและหรือมีศักยภาพอยู่ในระดับจำกัด โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานปัจจุบันว่าอยู่ในระดับสูง

ปานกลาง หรือต่ำเมื่อเทียบกับความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ และประเมินศักยภาพในอนาคตของพนักงานว่าอยู่ในระดับ สูง ปานกลางหรือต่ำ ซึ่งด้วยการพิจารณาเช่นนี้พนักงานทุกคนจะได้รับการจัดระดับเป็นหนึ่งในเก้ากล่อง

กลุ่มที่ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กร คือ กลุ่มบุคคลที่ถูกจัดอยู่ในระดับผลการปฏิบัติงานตรงตามคาดหวังและหรือเกินความคาดหวังและมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง, กลุ่มบุคคลที่ถูกจัดอยู่ในระดับผลการปฏิบัติงานเกินความคาดหวังและมีศักยภาพอยู่ในระดับเติบโต

การใช้ Talent 9 Box เพื่อระบุคนเก่งในองค์กรถูกนำมาใช้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การใช้ Nine Box Grid ของ Deloitte เรียกว่า Nine-box calibration tool ด้วยการระบุคนเก่งภายใต้การประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ โดยจัดกลุ่มผลการปฏิบัติและศักยภาพเป็น ระดับสูง, ปานกลาง, ต่ำ โดยระบุว่าบุคคลประวัติแบบใดที่จะถูกคัดเลือกเป็นคนเก่งบ้าง โดยดีลรอยด์ใช้ข้อเท็จจริง เช่น ตำแหน่งงานอดีต, ระยะเวลาในงาน, ผลปฏิบัติงานในอดีตและข้อมูลของบุคคลที่คาดการณ์ขึ้นมา เช่น ความเป็นไปได้ที่จะลาออก, ระยะเวลาเกษียณ และประเมินบุคคลด้วยการไขว้ตารางประกอบกับศักยภาพของบุคคลนั้นๆ เช่น แรงจูงใจ, ทักษะ, ความสัมพันธ์กับคนในองค์กรและรวบรวมข้อมูลประวัติทั้ง 3 ด้านคือข้อเท็จจริง, ข้อมูลที่คาดการณ์, ศักยภาพ จึงนำมาประเมินวิเคราะห์ความเหมาะสมตำแหน่ง

ในขณะที่เดียวกัน แนวทาง Talent 9 Box นี้ถูกมองว่าขาดความยุติธรรม มีความอคติและลำเอียง ถึงแม้ว่าในทางทฤษฎี จะดูสมเหตุสมผล อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติแล้วเครื่องมือนี้ถูกใช้อย่างเป็นไม่ธรรม ดังนี้

ประการแรก ทุกคนจะสามารถประเมินศักยภาพอย่างเป็นกลางและยุติธรรมได้อย่างไร เพราะคำจำกัดความของศักยภาพ (Potential) เป็นแนวคิดที่ไม่ชัดเจน และเป็นแนวคิดที่แสดงถึงความเป็นไปได้/สามารถที่จะเป็น ทั้งนี้อาจจะตรงข้ามกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเพราะประสิทธิภาพหรือความสามารถที่แฝงอยู่อาจไม่ได้รับการพัฒนา ในทางตรงกันข้ามการตัดสินศักยภาพของใครบางคนที่แอบแฝงอยู่อาจไม่เป็นความจริง ยิ่งไปกว่านั้นทุกคนไม่ได้มีศักยภาพเพียงพอที่จะกำหนดศักยภาพคนอื่น

ประการที่สอง เสียงที่ดังที่สุดในที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง มักจะถูกคล้อยตาม คนที่มีศักยภาพสูงได้รับการสนับสนุนด้วยผู้จัดการที่เห็นศักยภาพในตัวของผู้ถูกประเมิน และเป็นไปตามความรู้สึกส่วนบุคคล หรือ Halo Effect ผู้จัดการจะสั่งให้ตรวจสอบศักยภาพนั้นด้วยผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีต เช่นการประเมินผลงานประจำปี, ความมุ่งมั่น น้ำหนักความประทับใจในตัวบุคคลขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ส่วนตัวบุคคล เมื่อถามถึงพนักงานคนอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในรายชื่อมักได้ยินความคิดเห็น เช่น เขาไม่สุภาพต่อพวกเราบางคน เป็นต้น

ประการที่สาม ความคิดเรื่องการพัฒนาศักยภาพ การรักษา และการปรับตำแหน่งในอนาคตไม่ได้เกิดขึ้นจริงเสมอไป (Deb Calvert, 2017)

นอกจากนี้ยังพบว่าระบบการบริหารจัดการคนเก่ง อาจได้รับผลกระทบจากปัญหาระบบอุปถัมภ์ (Patronage) ของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้ไม่สามารถแยกแยะบุคคลที่มีศักยภาพสูงจากพนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานอยู่ในความคาดหวังขององค์กร (Solid citizen) ซึ่งผลจากปัญหานี้นำไปสู่การประเมินผลแบบการให้โควตา Forced Ranking เป็นการใช้ตัวเลขหรือเปอร์เซ็นต์เพื่อการจัดสรรคนในแต่ละประเภท หรือ Forced Distribution (Paul Sparrow, Martin Hird & Shashi Balain, 2011)

แนวทางที่สาม ค้นหาคนเก่งด้วยการประเมินศักยภาพพนักงานเชิงสมรรถนะ (Competency Model) คือ ประเมินศักยภาพพนักงาน (Competency Model) ขององค์กรเพื่อจำแนกคนเก่งออกจากพนักงานอื่นๆ การประเมิน Competency Gap เป็นวิธีหนึ่งที่ได้ผลและเกิดประสิทธิภาพสูงในการคัดกรองคนเก่ง โดยระบุคุณลักษณะของคนเก่ง (Talent) หมายถึง บุคคลที่มีทักษะ (Skills) และความมุ่งมั่นตั้งใจ (Wills) ในการทำงานสูงและสามารถสร้างผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) ที่ดีได้ด้วยตนเอง รวมทั้งเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาศักยภาพ (Potential) เพื่อรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้น (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2551)

สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ชุดของทักษะ (Skills), ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitude) ที่จำเป็นสำหรับองค์กร ที่ทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีสมรรถนะซึ่งเป็นที่ต้องการในการทำงานทั่วโลก เนื่องจากอุตสาหกรรมทั่วโลกต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากภาวะการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในระดับสากล (LO Regional Office for Asia and the Pacific, 2015) นอกจากนี้ สมรรถนะ (Competency) ยังหมายถึง ความสามารถที่อยู่ในตัวของบุคคล ซึ่งความสามารถดังกล่าวทำให้บุคคลผู้นั้น มีลักษณะงานดีกว่า หรือเหนือกว่าผู้อื่นที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร เป็นสมรรถนะร่วมที่องค์กรคาดหวังทุกตำแหน่งงานต้อง “มี”
2. สมรรถนะทางการบริหารจัดการ (Managerial Competency) เป็นสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา มีทักษะทางการบริหารจัดการเช่น การตัดสินใจ, การวางแผน เป็นต้น
3. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) เป็นสมรรถนะเกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะของกลุ่มงานหรือฝ่ายงานหนึ่งๆ ถือว่าเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน
4. สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Job Competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับความและทักษะที่จำเป็นของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยพนักงานแต่ละคนจะมีสมรรถนะตามตำแหน่งแตกต่างกัน

5. คุณลักษณะ (Personal Attributes) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่ซ่อนอยู่ในบุคคลแต่ละคน ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติในการทำงานและงานสำเร็จของบุคคลนั้นๆ (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2550) ดังนั้น สมรรถนะ (Core competencies) จึงเป็นชุดมาตรฐานความสามารถที่กำหนดทักษะ, ความรู้, คุณลักษณะที่จำเป็นต้องมีในงาน

การกำหนดวิธีการประเมิน Competency Gap โดยทั่วไปจะประเมินเพื่อค้นหา คัดแยกคนเก่ง (Talent) ออกจากพนักงานกลุ่มอื่น ซึ่งต่างจากการประเมินสมรรถนะ (Competency) เพื่อใช้ในการบริหารผลงาน หรือการประเมินผลงานประจำปี ที่ผู้บังคับบัญชากับลูกน้องประเมินกันเอง ซึ่งวิธีการประเมิน มี 3 วิธี คือ

1. การสัมภาษณ์ด้วยเทคนิค BEI (Behavioral Event Interview) โดยคณะกรรมการประเมินขององค์กร ด้วยการตอบคำถามที่แสดงสมรรถนะ (Competency) แต่ละด้านที่องค์กรกำหนด

2. การประเมิน 360 องศาด้วยผู้ประเมินที่หลากหลาย เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานทั้งในและนอกฝ่าย เพื่อนร่วมงานในทีม ผู้ใต้บังคับบัญชา คู่ค้าที่ติดต่อประสานงานด้วย ซึ่งการประเมินนี้ใช้ความคิดเห็นและความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินจึงมีความจำเป็นต้องใช้ผู้ประเมินจำนวนมากจากหลายแหล่งที่ร่วมทำงานกับผู้ถูกประเมินเพื่อความเที่ยงตรง

3. การประเมิน 180 องศา คล้ายกับการประเมิน 360 องศา ต่างกันตรงจำนวนผู้ประเมินที่น้อยกว่า มีเฉพาะผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเฉพาะในฝ่ายหรือทีมเดียวกัน ความแม่นยำในการประเมินขึ้นอยู่กับจำนวนผู้ประเมิน

หลังจากการประเมินด้วย Competency Gap นำมาจำแนกผู้รับการประเมินออกเป็นกลุ่มต่างๆ โดยแยกตามความสามารถอย่างน้อย 5 กลุ่ม เพื่อให้รู้ว่าใครคือคนเก่ง (Talent) ที่องค์กรต้องการ มีจำนวนเท่าใด ดังนี้

ตารางที่ 2.2

จำแนกผู้รับการประเมิน 5 กลุ่ม

ประเภทคนเก่ง	ความหมาย
กลุ่มคนเก่ง (Talent)	ผู้ที่มี Competency ตั้งแต่ 41% เกินระดับที่องค์กรคาดหวัง
กลุ่มศักยภาพสูง (High Potential)	ผู้ที่มี Competency ตั้งแต่ 20-40% เกินระดับที่องค์กรคาดหวัง
กลุ่มมีศักยภาพ (Potential)	ผู้ที่มี Competency ทุกด้านอยู่ในระดับที่องค์กรคาดหวัง
กลุ่มศักยภาพต่ำ (Low Potential)	ผู้ที่มี Competency ต่ำกว่าที่องค์กรคาดหวัง
กลุ่มต้องเข้ารับการปรับปรุง (Need improvement)	ผู้ที่มี Competency ต่ำกว่าที่องค์กรคาดหวังตั้งแต่ 2 ด้านขึ้นไป

โดย สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ (2550)

ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะใช้แนวทางทางแรก เน้นที่กลุ่มบุคคลที่ถูกจัดอยู่ในระดับผลการปฏิบัติงานตรงตามคาดหวังและหรือเกินความคาดหวัง โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานย้อนหลังขององค์กรเพื่อระบุคนเก่งในองค์กร (Talent)

2.2 การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

โดยทั่วไปแล้วพบว่า มีความเข้าใจในความหมายของการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ว่าเป็นสิ่งเดียวกัน ซึ่งการประเมินทั้งสองแบบ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือ เป็นการประเมินและจัดอันดับบุคคลโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผลจากการทบทวนผลการปฏิบัติงานประจำปี (Annual Review) (Michael Armstrong, 2006) ในขณะที่เดียวกันการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) นั้น เป็นกระบวนการสำหรับปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร มีวัตถุประสงค์ คือ การพัฒนารายบุคคลและทีมเพื่อเพิ่มโอกาสในระยะสั้น-ระยะยาวและคาดหวังในแง่ของความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ (คาดว่าจะทำ), ทักษะ (คาดว่าจะมี) และพฤติกรรม (คาดหวังว่าจะเป็น) เป้าหมายหลักของการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือการพัฒนาศักยภาพเพื่อประโยชน์ของตนเองและองค์กร ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานถูกจัดว่าเป็นกระบวนการของการระบุ, วัด, จัดการและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กร

การบริหารผลงาน เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายด้านผลงานและพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรคาดหวังจากพนักงานแต่ละคน โดยเป้าหมายดังกล่าวจะกำหนดขึ้นปีต่อปี พร้อมทั้งสื่อสารให้พนักงานแต่ละคนรับทราบเพื่อให้เกิดความเข้าใจและแรงจูงใจในการมุ่งไปสู่ทิศทางของเป้าหมายนั้นๆ (สุกัญญา รัตมิธรรมโชติ, 2553) ซึ่งการประเมินทั้งสองมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทุกคนสามารถปรับปรุงพัฒนาความสามารถ ดังนั้น จึงนับว่าทั้งสองอย่างเป็นเครื่องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีขอบเขตแตกต่างกัน (Leena Toppo & Twinkle Prusty, 2012)

การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือ กระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและการบริหารพฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้ (Outcome) จากการทำงานของพนักงานโดยทั่วไป การประเมินจะถูกดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานและการประเมินนี้จะถูกพิจารณาทบทวนโดยผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกครั้งหนึ่ง (มุสตี รุมาคม, 2551) กล่าวคือ การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นการประเมินรายบุคคลและจัดอันดับอย่างเป็นทางการ เป็นการประเมินแบบบนลงล่าง (Top – Down) และจัดทำโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลมากกว่าผู้บังคับบัญชาตามสายงาน (Line manager) (Michael Armstrong, 2006) โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่เขาได้รับมอบหมาย ซึ่งการประเมินการปฏิบัติงานช่วยให้องค์กรสามารถแจ้งพนักงานเกี่ยวกับพัฒนาการ ความสามารถและศักยภาพของตัวเองพนักงานเอง สร้างเป้าหมายการพัฒนาตนเอง และมีส่วนช่วยในการพัฒนาพนักงานใน

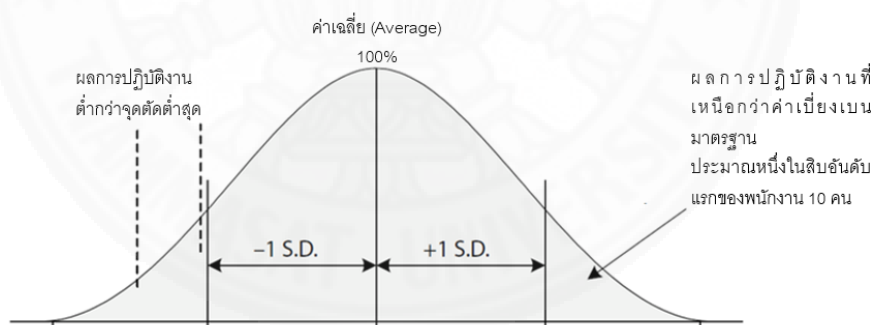
องคฺกร (Michael Armstrong, 2006) รวมทั้งเป็นการตรวจสอบผลงานในช่วงเวลาที่ผ่านมา ว่า ผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไรก็ตามความจริงที่เกิดขึ้นในองคฺกรก็คือ งานส่วนใหญ่มีผลลัพธ์หลายอย่างที่ไม่สามารถประเมินด้วยตัวชี้วัดทาง ปริมาณ

ทั้งนี้ ปัจจัยวัดผลงานไม่ว่าจะเป็นปัจจัยพฤติกรรมหรือความสามารถ (Competency) และด้านผลลัพธ์ในการทำงานที่เป็นรูปธรรม (KPIs) ปัจจัยดังกล่าวต้องแจ้งให้พนักงานรู้ ล่วงหน้า เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตรงตามผลงานที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้ (อาภรณ์ ภู วิทยพันธ์, 2553)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของ การประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ว่าเป็นการประเมินผลงานในอดีตที่ผ่านมาของแต่ละบุคคลทั้งด้านความสามารถและ พฤติกรรมเชิงคาดหวังตามเวลาที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชาตามสายงาน

เกณฑ์วัดระดับผลการปฏิบัติงาน

ระดับผลการปฏิบัติงาน คือ กระจายการประเมินอยู่ในรูปแบบที่เหมือนกับการ กระจายความถี่แบบปกติ (Normal Frequency Distribution) โดยทั่วไป (มุสดี รุมาคม, 2008) ของผลปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองคฺกร ที่ได้ก็ได้บนเส้นโค้งปกติ แบ่งออกเป็นสี่ส่วน ดังนี้



ภาพที่ 2.4 ภาพแสดงระดับผลปฏิบัติงาน

ที่มา Lance A. Berger & Dorothy R. Berger, (2004)

ส่วนแรก Misfits หมายถึง ประสิทธิภาพการทำงานต่ำกว่าจุดตัดต่ำสุด ผลงานต่ำกว่า ความคาดหวังขององคฺกร

ส่วนที่สอง Solid Citizens คือ ค่าเฉลี่ยเส้นโค้งระฆัง (the bell curve) เป็นไปตาม ความคาดหวังขององคฺกร

ส่วนที่สาม keepers คือ ประสิทธิภาพที่เหนือกว่าค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานหนึ่งค่าเหนือค่าเฉลี่ย 15% หรือประมาณหนึ่งในสิบอันดับแรกของพนักงานในองค์กร

และส่วนที่สี่ Superkeepers คือ ผู้ที่อยู่ใน 2% แรก (The top) องค์กร (Lance A. Berger & Dorothy R. Berger, 2004)

การประเมินการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหลากหลายมุมมองทั้งที่เป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานเองและผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นภารกิจหนึ่ง que ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและเป็นผู้นำกำหนดว่าจะนำผลการประเมินไปใช้ในงานบริหารและพัฒนาบุคลากรเรื่องใดบ้าง (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์, 2553) ซึ่งการเลื่อนตำแหน่ง, การโอนย้ายงาน, การสรรหาและพัฒนาคนเก่ง (Talent Management) ก็นับว่าเป็นเรื่องที่ถูกมาเชื่อมโยงกับการประเมินการปฏิบัติงานเสมอ โดยเกณฑ์หรือปัจจัยส่วนหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้ คือ ผลการทำงานย้อนหลังที่ได้จากการประเมินผลงาน (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์, 2553) ซึ่งบุคคลที่ถูกพิจารณาให้เป็นคนเก่งมักจะถูกวางแผนให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) มีแนวโน้มที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งบริหาร โดยองค์กรจะจัดกลุ่มคนออกเป็น 9 ประเภท โดยพิจารณาผลงานย้อนหลัง (Performance) และการประเมินศักยภาพ (Potential) ที่แอบแฝงอยู่ในตัวพนักงาน

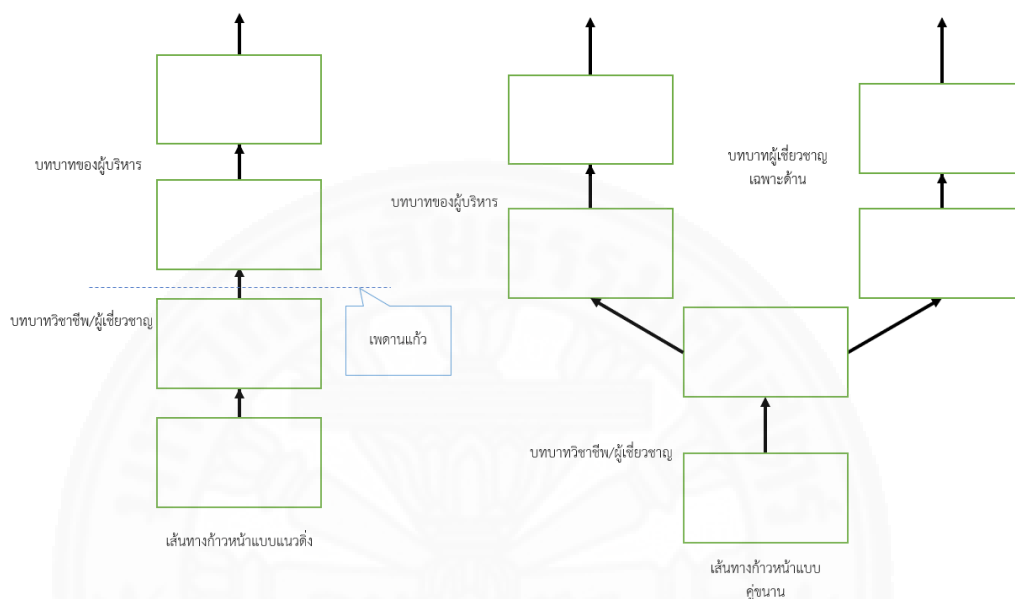
นอกจากนี้ การประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้ในการบริหารสายทางอาชีพ (Career Development) ซึ่งเริ่มตั้งแต่การที่พนักงานเริ่มเข้ามาทำงานกับองค์กร และทำงานกับองค์กรไปจนกระทั่งพนักงานลาออก (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์, 2547) ซึ่งการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path Model) เป็นสิ่งสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากจะเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจและรักษาพนักงาน (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554) เพราะเมื่อพนักงานเห็นความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็นรูปธรรม และมีโอกาสเจริญเติบโตในอาชีพ มีแนวโน้มว่าอัตราการลาออกจะต่ำลง ซึ่งส่งผลดีต่อการรักษาพนักงานกลุ่มที่เป็นคนเก่งและที่ไม่ใช่คนเก่งที่อยากจะพัฒนาจนก้าวมาเป็นคนเก่ง (Talent)

เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

โดยปกติแล้วจะพบว่าเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพจะจำกัดอยู่เพียงสายบริหารเพียงสายเดียวหรือเส้นทางก้าวหน้าแนวตั้ง (Single Track Career) ประกอบกับเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า หากเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ จำกัดอยู่เพียงสายบริหารสายเดียว ตำแหน่งงานจึงมีน้อย เมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานที่อยู่ในองค์กร ทำให้โอกาสในการเติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารระดับต่างๆ ของพนักงานน้อยตามไปด้วย นำไปสู่เหตุการณ์ที่เราเรียกกันว่า “ตำแหน่งตัน” (Career Dead End) ในที่สุด

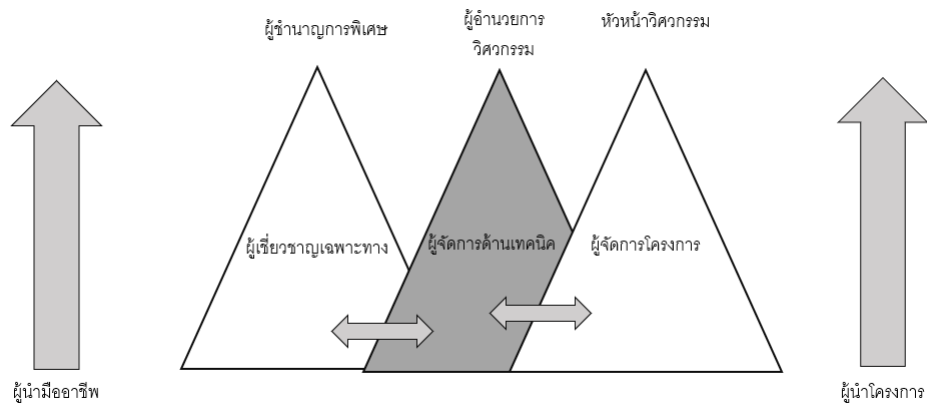
และในความเป็นจริงแล้วในองค์กร มีงานหลากหลายประเภทปะปนกันอยู่ทั้งงานที่ต้องการความชำนาญด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน งานบริการ งานช่างเทคนิค ซึ่งทั้งหมดล้วนแต่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทั้งสิ้น

ปัจจุบันพบว่า แนวทางเส้นทางอาชีพที่องค์กรต่างๆ นิยมจัดกันมี ดังนี้



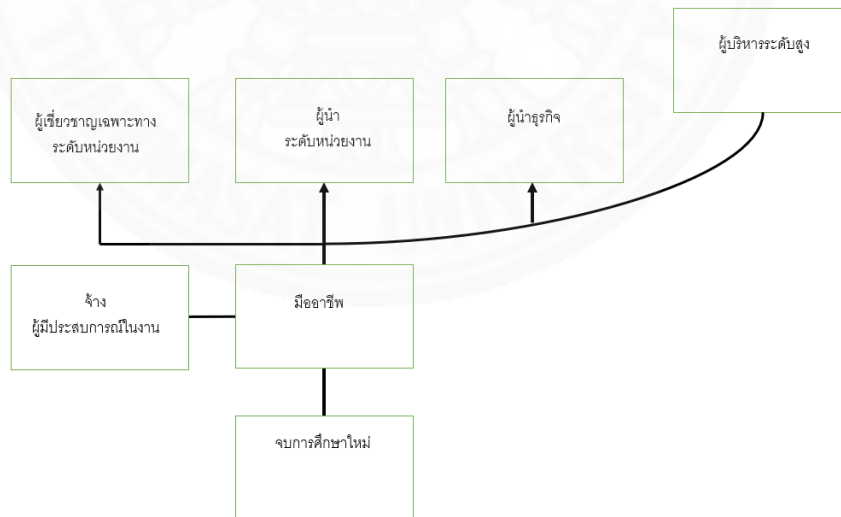
ภาพที่ 2.5 แนวทางเส้นทางก้าวหน้าแบบแนวตั้ง (Single Track Career) และเส้นทางก้าวหน้าแบบคู่ขนาน (Dual Track Career) โดย Wendy hirsh, (2006)

แนวทางแบบดั้งเดิม (Single Track Career) เป็นการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในแนวตั้ง ลักษณะเคลื่อนในตำแหน่งสายงานเดิมหรือหน่วยงานเดิม
แนวทางเส้นทางก้าวหน้าของพนักงาน แบ่งออกเป็น 2 สายงาน (Dual Track Career) คือ บทยานของผู้บริหาร (Managerial Role) และ บทยานวิชาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญ (Technical or Professional Role) ซึ่งการแบ่งสายงานออกเป็น 2 สายจะช่วยลดปัญหาเรื่องเพดานแก้ว (Glass ceiling)



ภาพที่ 2.6 แนวทางเส้นทางอาชีพ (Multiple Career) โดย Wendy hirsh, (2006)

นอกจากนี้ยังพบว่ามีการเสนอให้แบ่งสายงานมากกว่า 2 ตำแหน่ง (Multiple Career) เพื่อรองรับการเติบโตของกลุ่มคนเก่งให้ขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับต่างๆ ซึ่งการแบ่งสายงานมากกว่า 2 ตำแหน่ง ทำให้เกิดการซ้อนทับกันระหว่างสายงานวิชาชีพ, งานโครงการ (Project) และงานบริหาร ซึ่งพนักงานบางคนต้องการจะเป็นผู้เชี่ยวชาญสายงานวิชาชีพ แต่ในขณะเดียวกันก็มีบางคนต้องการที่จะมีความชำนาญทั้ง สายงานบริหารและวิชาชีพ (Wendy Hirsh, 2006)



ภาพที่ 2.7 แนวทางเส้นทางอาชีพ (Varied leadership career paths) โดย Wendy Hirsh, (2006)

แนวทางสุดท้าย เป็นแนวทางเส้นทางก้าวร่นระหว่างองค์กร (Varied leadership career paths) เป็นแนวทางที่สร้างเพื่อให้พนักงานที่มีความชำนาญทั้งด้านเทคนิคและบริหาร มี

โอกาสไปเติบโตที่องค์กรอื่นและเป็นแนวทางที่องค์กรมีแนวโน้มที่จะหาผู้ที่ความเชี่ยวชาญและผู้ในช่วงกลางอาชีพ (Mid-career) ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ทำงานมาจากภายนอก (Wendy Hirsh, 2006)

ซึ่งนอกเหนือจากกำหนดเส้นทางอาชีพแล้ว เพื่อให้พนักงานรู้ว่าตนเองอยู่ส่วนใดของเส้นทางอาชีพ และเกิดการพัฒนาตนเอง ต้องกำหนดระยะเวลา, กำหนดขั้นบันได (Career Ladder) ของแต่ละกลุ่มให้ชัดเจน ซึ่งองค์กรควรกำหนดไว้ อย่างน้อย 3 เส้นทาง ดังนี้

เส้นทาง Fast Track คือเส้นทางเจริญเติบโตสำหรับพนักงานที่เป็นคนเก่ง (Talent) สามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง ไปพร้อมๆ กับการสร้างผลตามที่องค์กรกำหนดต่อเนื่อง ระยะเวลาไม่เกิน 3 ปีโดยทั่วไปกลุ่มนี้มีน้อย

เส้นทาง Normal Track คือ เส้นทางเจริญเติบโตของพนักงานที่มีศักยภาพรองจากกลุ่มคนเก่ง (Talent) ซึ่งพัฒนาตนเองและสร้างผลงานได้ดีแต่ช้ากว่าที่องค์กรคาดหวัง โดยทั่วไปกลุ่มนี้อาจจะได้เลื่อนตำแหน่งในช่วง 4-5 ปี

เส้นทาง Slow Track คือ เส้นทางเจริญเติบโตของพนักงานที่มีศักยภาพน้อย เรียนรู้ช้า ไม่สามารถสร้างผลงานตามที่องค์กรคาดหวัง การเลื่อนตำแหน่งอาจใช้เวลานานกว่า 5 ปี (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2554)

ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง, ระดับและปีของการปรับตำแหน่งของพนักงานองค์กรมาเพื่ออธิบายลักษณะคนเก่ง (Talent) ในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงความสามารถและเส้นทางเติบโตในอาชีพของพนักงานกลุ่มที่เป็นคนเก่ง (Talent) และทั้งนี้ การประเมินการปฏิบัติงานจะเป็นการประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง ซึ่งส่งผลให้การประเมินผู้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่จะสามารถตัดสินใจการโอนย้ายพนักงาน และความซื่อซื่อผ่านการระบุพนักงานกลุ่มพิเศษ แต่ยังสามารถตัดสินใจ เกี่ยวกับการส่งเสริมความก้าวหน้าและแต่งตั้งพนักงาน ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานผ่านการประเมินการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการวางแผนโปรแกรมการฝึกอบรมตามผลลัพธ์จากการประเมินดังกล่าว และการประเมินการปฏิบัติงานยังเป็นเกณฑ์ในการจัดสรรรางวัลในการทำงาน เป็นสิ่งที่นำไปสู่ความพึงพอใจของพนักงานที่มีความสามารถอยู่ในองค์กรนานยิ่งขึ้น (Mahmoud Javidmehr & Mehrdad Ebrahimpour, 2015) และส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน (turnover intention)

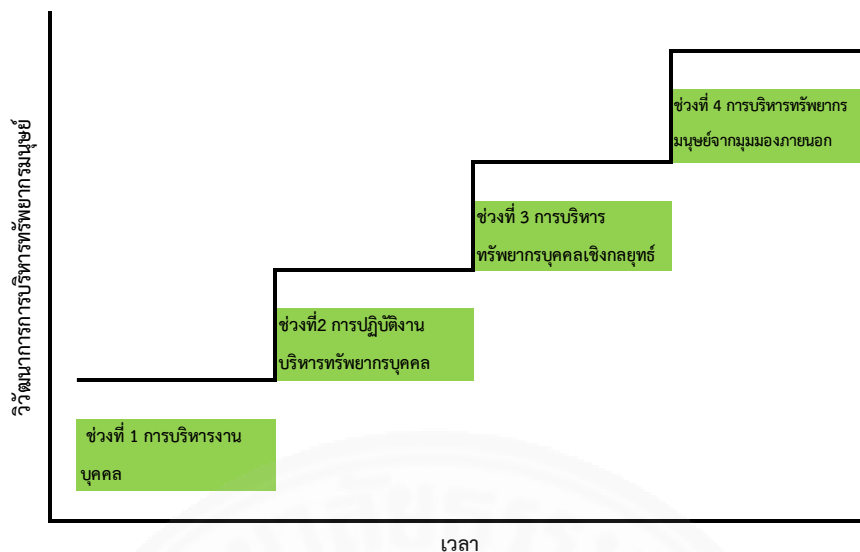
2.3 แนวคิดที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (Talent Analytics)

ปัจจุบันเราอยู่ในยุคที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในหลากหลายรูปแบบ และข้อมูลกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำงานเพื่อให้เกิดความได้เปรียบภายในองค์กร โดยนำข้อมูลมาวางกลยุทธ์และแผนการทำงานเพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้

สำหรับหน่วยงานทรัพยากรบุคคลแล้วนับว่าเป็นอีกหน่วยงานหนึ่งในองค์กรที่เก็บข้อมูลจำนวนมาก ตั้งแต่การเข้ามาเป็นพนักงานในองค์กร, ข้อมูลการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน, ชั่วโมงการฝึกอบรม, ค่าตอบแทน, การเคลื่อนย้ายงาน, ผลการปฏิบัติงานรวมถึงข้อมูลด้านการศึกษาและอื่น ๆ แต่โดยทั่วไปแล้วไม่ค่อยได้ใช้เพื่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

นับตั้งแต่ช่วงต้นปลายศตวรรษที่ 20 เมื่อนักวิจัยเริ่มหาหนทางในการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของทรัพยากรมนุษย์ เช่น การควบรวมกิจการ แร่งงานสัมพันธ์จริยธรรม งานบริหารจัดการความหลากหลาย ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญหน้ากับความหลากหลายของรายงาน สถิติ ซึ่งขึ้นอยู่กับเก็บรวบรวมข้อมูล การบริหารจัดการข้อมูลของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การทำนายการเติบโตของพนักงาน การหมุนเวียนของพนักงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics) ถูกเรียกในหลายรูปแบบ ทั้ง People analytics, Workforce analytics หรือ Talent analytics การวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นการวิเคราะห์ปัญหาของคนในองค์กรโดยการใช้ข้อมูล ช่วยให้สามารถตอบคำถามสำคัญในองค์กรได้ (Erik van Vulpen, 2019) การวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ เริ่มเข้ามามีบทบาทต่อองค์กรในทุกขนาด จากคำถามที่ว่า จะปรับปรุงองค์กรอย่างไร? ให้มีประสิทธิภาพ (Dave Ulrich, 2010) ถึงแม้ว่าประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นประเด็นที่ดูเหมือนว่าจะเป็นประเด็นใหม่ในช่วงหลังปี 2000 แต่ในความเป็นจริงแล้วพบว่ามีหลายกลุ่มธุรกิจใช้การวิเคราะห์เข้ามาช่วยให้การขับเคลื่อนธุรกิจปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานมาก่อนหน้านี้แล้ว



ภาพที่ 2.8 วิวัฒนาการของงานบริหารทรัพยากรบุคคล
โดย Dave Ulrich, (2010)

การบริหารทรัพยากรบุคคลได้ผ่านมาแล้ว 3 ช่วงเวลา ได้แก่ ช่วงที่ 1 คือ การบริหารงานบุคคล (Wave 1: HR Administration) เน้นการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ช่วงที่ 2 คือ การปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคล (Wave 2: HR Practices) เน้นการออกแบบแนวปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมทางงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านค่าตอบแทน รางวัล การเรียนรู้และการสื่อสาร เป็นต้น ช่วงที่ 3 คือ การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Wave 3: HR Strategy) เน้นการเชื่อมโยงแต่ละบุคคลกับการปฏิบัติที่สอดคล้อง ผสมผสานเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยเชื่อมโยงงานบริหารทรัพยากรมนุษย์กับธุรกิจหลักขององค์กร และขณะนี้กำลังก้าวเข้าสู่ช่วงที่ 4 คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองภายนอก (Wave 4: HR Outside/in) ใช้กลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองเงื่อนไขทางธุรกิจจากภายนอก มุมมองลูกค้าหรือนักลงทุน และเชื่อมโยงบริบทกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์กร (Stakeholders) นำเสนอแนวทางแบบบูรณาการระหว่างคน, ผลการปฏิบัติงาน, ข้อมูลสารสนเทศและการทำงาน เช่น เราจะป็นองค์กรในฝันของลูกค้า เพื่อดึงดูดลูกค้าที่มีคุณภาพนำไปสู่การเป็นจุดแข็งขององค์กร (Dave Ulrich, 2010)

ดังนั้น ในศตวรรษนี้งานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีคุณค่ามากขึ้น นอกเหนือจากการสร้างความน่าเชื่อถือกับผู้จัดการ (Line manager), รับคนเข้า เอาคนออก, จัดการกับความซับซ้อนของพนักงาน, บริหารต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์และอื่นๆ ด้วยการกำหนดเป้าหมายในงานบริหารทรัพยากรบุคคล โดยให้ความสำคัญกับความสามารถเฉพาะบุคคล (คนเก่ง), ความสามารถขององค์กร (วัฒนธรรม) และความเป็นผู้นำ (Leadership) โดยเชื่อมโยงกับธุรกิจ ทั้งในแง่การตัดสินใจเชิงธุรกิจและสร้างกลยุทธ์ และรู้ว่าใคร คือ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

นอกจากนี้ ในช่วงที่ 4 ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองภายนอกยังเสนอการลงทุนของในเรื่องของการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics) เพื่องานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่เดียวกัน การตัดสินใจเกี่ยวกับงานทรัพยากรบุคคลในช่วงที่ 4 นี้ ต้องอาศัยข้อมูลเชิงลึก ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยเสนอแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ในที่สุดก็จะนำไปสู่ความสำเร็จเชิงกลยุทธ์

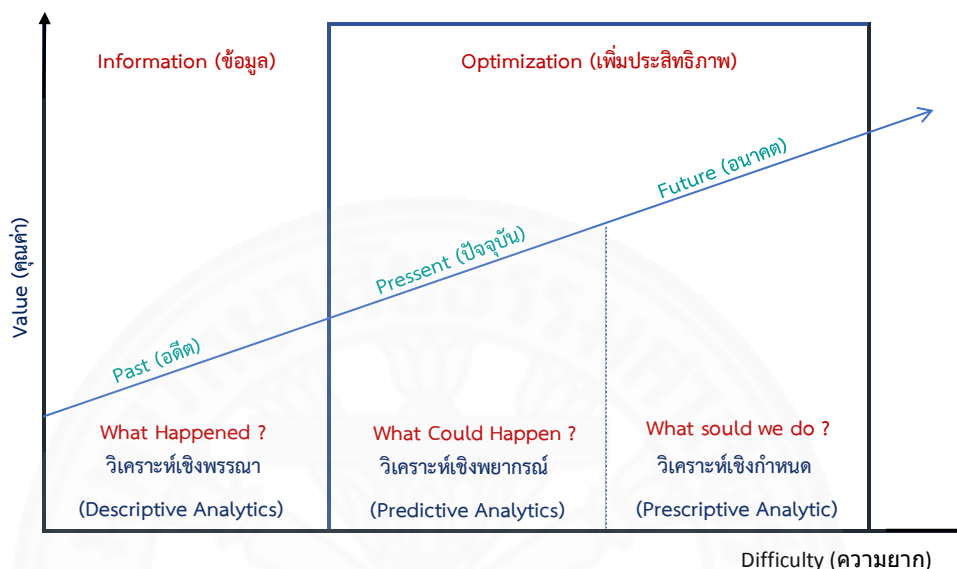
เป้าหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ การเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่ซับซ้อนจำนวนมากให้เป็นความรู้ ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยให้การตัดสินใจในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นแม่นยำยิ่งขึ้น (Krista Jensen-Eriksen, 2016)

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล (Talent Analytics) เป็นเครื่องมือและวิธีการทำรายงานอย่างง่าย เพื่อให้องค์กรสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในด้านของทรัพยากรบุคคลได้ดีขึ้น โดยเรียกเครื่องมือนี้ว่าเป็น Workforce Analytics (Masese Omete Fred, 2017) การวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล (People Analytics) นี้เกิดจากการใช้คำของกูเกิล เพื่ออธิบายวิธีการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยข้อมูล นอกจากนี้ยังพบว่า HR Analytics เป็นการอธิบายด้วยภาพ (Visual) และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทรัพยากรบุคคล, ทุนมนุษย์, ผลการประเมินผลและข้อมูลทางเศรษฐกิจและนำไปสู่การตัดสินใจด้วยข้อมูล (Janet H. Marler & John W. Boudreau, 2017)

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics) หมายถึง เป็นเครื่องมือในการอธิบายข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้ในการตัดสินใจ

2.2.1 ประเภทของการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล (Big data) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท (Michael Wu, 2013) ดังนี้



ภาพที่ 2.9 แผนภาพแสดงการวิเคราะห์ 3 ประเภท

ที่มา Southeastern university online learning, (2016)

1. การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analytics) ให้แนวคิดเกี่ยวกับมุมมองของสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว (What happened?) เป็นการวิเคราะห์เพื่ออธิบายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมา ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์เช่น ยอดขาย จำนวนลูกค้า ผลลัพธ์ที่ได้ เช่น รายงานทางธุรกิจ ผลการดำเนินงาน เป็นต้น

2. การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ (Predictive Analytics) เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรืออธิบายว่าสิ่งใดจะเกิดขึ้น (What Could happen?) เพื่อวิเคราะห์หาโอกาสและความเสี่ยง

3. การวิเคราะห์เชิงกำหนด (Prescriptive Analytics) เน้นหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยการจำลองสถานการณ์หลายรูปแบบเพื่อเลือกสถานการณ์ที่ดีที่สุด ใช้ในการวิเคราะห์ด้าน HR Analytics ที่มากกว่าการคาดการณ์ ทำให้เห็นว่า เราจะทำให้เกิดขึ้นได้อย่างไร (What should we do?)

นอกจากนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลภายใต้มุมมองทางธุรกิจและจะถูกขับเคลื่อนด้วย 3 กลไกหลัก (Three gears moving) คือ ข้อมูล (Data), เชิงลึก (Insight) และในเวลาที่เหมาะสม (Timely) และวิเคราะห์ในบริบทของการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analytics),

การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ (Predictive Analytics) และการวิเคราะห์เชิงกำหนด (Prescriptive Analytic) (Steve Lavalle, Eric lesser, Rebecca Shockley, Michael S. Hopkins & Nina Kruschwitz, 2011) ทำให้สามารถแยกข้อมูลเชิงลึกได้ทันเวลา ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำองค์กรสามารถตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งหน้าที่การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์ เป็นฝ่ายสนับสนุนการทำรายงาน, Dashboards, วิเคราะห์ลูกค้า ซึ่งในบางครั้งถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมเชิงลึก ดังนั้น พบว่า การวิเคราะห์ที่มีส่วนช่วยพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

การมีส่วนร่วมของลูกค้าภายใน เพื่อปรับปรุงกระบวนการส่งมอบโครงการ (Analytics Project) ตรวจสอบความซ้ำซ้อนของการทำงาน, ติดตามตรวจสอบธุรกิจ ด้วยการสร้าง Dashboards เพื่อให้เห็นภาพรวม สามารถเข้าถึงและแก้ปัญหาทางธุรกิจได้ทันนำไปสู่การพัฒนา การเข้าไปให้คำปรึกษาในเชิงลึก

2. การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้ผู้นำองค์กรเห็นวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้า หากวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดในองค์กรได้ ผู้บริหารเห็นแนวทางการแก้ปัญหา ควบคู่ไปกับการควบคุมคุณภาพได้

3. การพัฒนาความสามารถ

การสรรหา, การพัฒนาและการรักษาของทีมงานที่มีความหลากหลายในระดับโลก เป็นเครื่องมือการพัฒนาการเรียนรู้ต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนลูกค้าภายในและภายนอก

4. การขับเคลื่อนนวัตกรรม

เป็นการให้ความรู้ การใช้ข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแก้ปัญหาทางธุรกิจ แสดงแนวโน้มเพื่อช่วยในการตัดสินใจ นำไปสู่การสร้างและทดสอบวิธีการทำงานใหม่

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูลกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

ความสามารถในการบริหารจัดการคนเก่งนั้น มาจากการตัดสินใจที่ดี ซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analytics), การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ (Predictive Analytics) และการวิเคราะห์เชิงกำหนด (Prescriptive Analytic)

การทำนายผลการปฏิบัติงานผ่านผลการประเมินส่วนบุคคล มักจะใช้ในการทำนายประสิทธิภาพการทำงาน อย่างไรก็ตามการศึกษาพบว่าปัจจัยบางอย่างจะสามารถทำให้ทำนายประสิทธิภาพการทำงานได้แม่นยำขึ้น ได้แก่

- คิด
1. การป้อนข้อมูล (Information Input) เช่นการทดสอบความสามารถในการ
 2. การประเมินข้อมูล (information evaluation) เช่นมาตรฐานการประเมิน
 3. ผลลัพธ์ข้อมูล (Information Output) แหล่งที่ที่มาของข้อเสนอแนะซึ่ง
- ตัดสินใจทำโดยผู้ประเมินโดยตรงหรือผลมาจากการประเมิน

และความสามารถ ประสบการณ์ในงานสามารถทำนายอนาคตผลการปฏิบัติงานที่ตามมาทั้งในเชิงบวกและแง่การปรับปรุงการตัดสินใจ

นอกจากนี้พบว่า การทำนายผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วๆ ไปองค์กรมักจะใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานและทักษะที่ผ่านมาของพนักงาน เพื่อทำนายประสิทธิภาพในงานหรือการระบุผู้สืบทอดตำแหน่ง (Maria Grillo, 2015) และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) คือ การระบุความสามารถปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับคนเก่ง (Key Talent) ขององค์กรด้วยการทำนายผลการปฏิบัติงานใช้ฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการทำงานในอดีต (Hamidah Jantan, Abdul Razak Hamdan & Zulaiha Ali Othman, 2011)

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง “ลักษณะคนเก่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายคุณสมบัติของคนเก่ง (Talent) ในองค์กร ด้วยข้อมูลทุติยภูมิที่มีอยู่ในองค์กร ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับพนักงาน ปีที่ได้ปรับตำแหน่ง และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรจำนวน 270 คน ดังนี้

3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่มีอยู่ในองค์กร ได้แก่ เพศ, อายุงาน, ระดับการศึกษา, ระดับพนักงาน, ปีที่ได้ปรับตำแหน่ง และผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้จะใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ปี 2557 – 2561 เพื่อให้เห็นถึงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคนเก่งด้วยผลการทำงานในอดีตของพนักงานทั้งหมดจำนวน 270 คน และในจำนวนนี้เป็นคนเก่ง จำนวน 19 คน โดยได้ข้อมูลจากผลสรุปรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งของฝ่ายทรัพยากรบุคคลปี 2560

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาข้อมูลเอกสารต่างๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บทความ งานวิจัยและวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับคนเก่ง (Talent) เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปเป็นผลการศึกษาวิจัย จากคำอธิบายข้างต้น สามารถนำมาสรุปเป็นรูปภาพกระบวนการวิจัยในงานวิจัยเรื่อง “ลักษณะคนเก่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร” ดังนี้



ภาพที่ 3.1 กระบวนการวิจัย

โดยเริ่มดำเนินการจาก **ขั้นตอนที่หนึ่ง** ดำเนินการกำหนดกรอบการทำวิจัยตั้งแต่การตั้งคำถามวิจัยเพื่ออธิบายภาพคนเก่ง (Talent) ในบริษัทเอกชน มีลักษณะอย่างไร จากนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดขอบเขตในการศึกษา **ขั้นตอนที่สอง** ทบทวนวรรณกรรมตามกรอบการวิจัย **ขั้นตอนที่สาม** ออกแบบเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บข้อมูล ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และบันทึกข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร **ขั้นตอนที่สี่** ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบการวิจัย **ขั้นตอนที่ห้า** ดำเนินการสรุป อภิปรายผลการวิจัยและให้ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่อยู่ในปัจจุบัน (Documentary Research) และชุดข้อมูลทุติยภูมิกลุ่มเป้าหมายที่มีอยู่ในองค์กร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ดังนี้ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) เป็นข้อมูลที่ได้จากสรุปข้อมูลผู้สืบทอดตำแหน่งของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2560 เพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาผู้วิจัยจึงเก็บกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) พนักงานจำนวนทั้งสิ้น 270 คน และเป็นคนเก่ง 19 คน ภายใต้เกณฑ์การคัดเลือกคนเก่ง (Talent) ขององค์กร ดังนี้

1. อายุงานในกลุ่มบริษัท (Year of Service) อย่างน้อย 2 ปี
2. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ผลงานย้อนหลัง 2 ปีไม่ต่ำกว่าระดับ B
3. วุฒิการศึกษา สายงานช่าง วุฒิ ปวส. ขึ้นไปและสายงานอื่นวุฒิ ปริญญาตรีขึ้นไป

ไป

กลุ่มพนักงานที่เป็นคนเก่ง (Talent) จำนวน 19 คน แบ่งออกจากหน่วยงานได้ ดังนี้

- | | |
|-------------------------------------|------------|
| 1. แผนกจัดซื้อ | จำนวน 2 คน |
| 2. แผนกวิศวกรรม | จำนวน 2 คน |
| 3. แผนกอาคาร | จำนวน 1 คน |
| 4. แผนกกฎหมาย | จำนวน 1 คน |
| 5. แผนกขาย | จำนวน 1 คน |
| 6. แผนกกลยุทธ์การตลาด | จำนวน 1 คน |
| 7. แผนกเครื่องกล | จำนวน 4 คน |
| 8. แผนกไฟฟ้า | จำนวน 3 คน |
| 9. แผนกความปลอดภัย | จำนวน 2 คน |
| 10. แผนกพัฒนาและปรับปรุงพื้นที่เช่า | จำนวน 1 คน |
| 11. แผนกพัฒนาระบบและมาตรฐาน | จำนวน 1 คน |

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ต่อไปนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารหลักฐานที่มีอยู่แล้ว จากศึกษาเอกสารการค้นหาค้นหาคนเก่ง (Talent) ในองค์กร ทำได้จากการรวบรวมข้อมูลจากเกณฑ์การคัดเลือกข้อมูลผู้สืบทอดตำแหน่งปี พ.ศ. 2560 ของบริษัท ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับพนักงาน ปีที่ได้ปรับตำแหน่ง และผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานในองค์กรจำนวน 270 คน ขององค์กรเพื่อนำมาวิเคราะห์ในการวิจัย

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม Tableau ปัจจุบันเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ 5 อันดับแรก คือ โปรแกรม RStudio 94%, โปรแกรม Tableau 83%, โปรแกรม Python 50%, โปรแกรม SPSS 44% และโปรแกรม Excel 44% (Jasmit Kaur & Alexis A. Fink, 2017) และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ระดับ (Michael Wu, 2013)

1. การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analytics) ให้แนวคิดเกี่ยวกับมุมมองของสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว (What happened?) เป็นการวิเคราะห์เพื่ออธิบายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมา ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์เช่น ยอดขาย จำนวนลูกค้า ผลลัพธ์ที่ได้ เช่น รายงานทางธุรกิจผลการดำเนินงาน เป็นต้น

2. การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ (Predictive Analytics) เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรืออธิบายว่าสิ่งใดจะเกิดขึ้น (What Could happen?)

3. การวิเคราะห์เชิงกำหนด (Prescriptive Analytic) เน้นหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยการจำลองสถานการณ์หลายรูปแบบเพื่อเลือกสถานการณ์ที่ดีที่สุด ใช้ในการวิเคราะห์ด้าน HR Analytics ที่มากกว่าการคาดการณ์ ทำให้เห็นว่าเราจะทำให้เกิดขึ้นได้อย่างไร (What should we do?)

ผู้วิจัยจะเน้นที่การอธิบายเชิงพรรณนา โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อเป็นการวิเคราะห์เพื่ออธิบายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมา

3.5 การปกปิดและการรักษาความลับ

ถึงแม้ว่าการให้ข้อมูลเป็นเรื่องของการยินยอมแต่ผู้วิจัยต้องมีความรับผิดชอบ เนื่องจากข้อมูลด้านพฤติกรรม เป็นข้อมูลความลับสำคัญของพนักงานที่อยู่ในองค์กร จึงต้องป้องกันความเป็นส่วนตัว (Privacy) ของข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะแจ้งรายละเอียด วัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลก่อนที่จะขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล
2. ผู้วิจัยจะรักษาความลับของข้อมูลอย่างเคร่งครัด ในการเขียนรายงานการวิจัย ผู้วิจัยไม่ระบอบุคลากรที่ทำการศึกษา ชื่อ-นามสกุล รหัสพนักงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน เฉพาะเจาะจง
3. เมื่องานวิจัยเสร็จสิ้น ผู้วิจัยจะทำลายข้อมูลที่เป็นรายบุคคลเพื่อรักษาความลับ

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง ลักษณะคนเก่ง (Talent) จากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร บทความวิชาการและงานวิจัยต่างๆ โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิที่มีอยู่ในองค์กร ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับพนักงาน ปีที่ได้ปรับตำแหน่ง และผลการปฏิบัติงานของพนักงานประชากรตัวอย่างในองค์กรจำนวน 270 คน และเป็นคนเก่งจำนวน 19 คน

โดยสามารถแสดงผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจทั้งองค์กร (กลุ่มประชากร 270 คน)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปจากข้อมูลทุติยภูมิ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งหมดและทำการวิเคราะห์ลักษณะคนเก่ง (สายงานช่างและสายงานอื่น) ด้วยการวิเคราะห์ด้วยเงื่อนไขการคัดเลือกคนเก่งขององค์กร ได้แก่ อายุงาน, วุฒิการศึกษา และระดับผลการปฏิบัติงานกับการระบุคนเก่งจึงได้กลุ่มที่เรียกว่าคนที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจกลุ่มคนเก่ง (กลุ่มประชากร 19 คน)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปจากข้อมูลทุติยภูมิ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มประชากร 19 คน ทำการวิเคราะห์ลักษณะคนเก่ง (สายงานช่างและสายงานอื่น) ด้วยการวิเคราะห์ด้วยเงื่อนไขการคัดเลือกคนเก่งขององค์กร ได้แก่ อายุงาน, วุฒิการศึกษา และระดับผลการปฏิบัติงานกับการระบุคนเก่งจึงได้กลุ่มที่เรียกว่าคนเก่ง

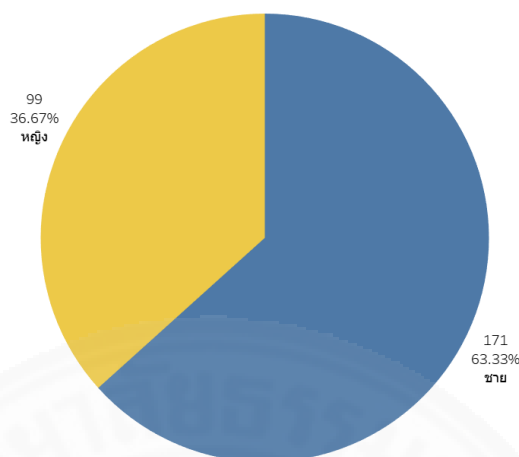
4.3 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของกลุ่มคนที่ผ่านเกณฑ์และกลุ่มคนเก่งขององค์กร

เป็นการวิเคราะห์หากกลุ่มพนักงานที่ผ่านเกณฑ์และเป็นคนเก่งขององค์กร และนำมาวิเคราะห์ลักษณะความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจ กลุ่มประชากร 270 คน

จากจำนวนพนักงานทั้งองค์กร หรือกลุ่มประชากรตัวอย่างจำนวน 270 คน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทุติยภูมิมานำมาวิเคราะห์เพื่อหากกลุ่มคนที่ผ่านเกณฑ์ โดยวิเคราะห์ภายใต้เกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งของโดยแบ่งออกเป็นสองสายงานหลัก คือ สายงานช่าง และ สายงานอื่น

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป



ภาพที่ 4.1 แสดงจำนวนสัดส่วนร้อยละ ปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ) ข้อมูลพนักงานที่เก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 270 คน พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 63.33 และเพศหญิงจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67

Work place	บริหาร	บริหารอาคาร	Department วิศวกรรม	สนับสนุน	อาคาร
Building 1			9 69.23%		4 30.77%
Building 2		1 2.63%	25 65.79%	2 5.26%	10 26.32%
Building 3		1 7.14%	11 78.57%		2 14.29%
Building 4			3 75.00%		1 25.00%
Building 5			15 57.69%	3 11.54%	8 30.77%
Building 6			8 66.67%		4 33.33%
Building 7			4 100.00%		
Building 8	1 0.65%	9 5.81%	53 34.19%	90 58.06%	2 1.29%
Building 9			4 100.00%		

ภาพที่ 4.2 แสดงจำนวนสัดส่วนร้อยละ ของพนักงานแต่ละแผนกในแต่ละอาคาร

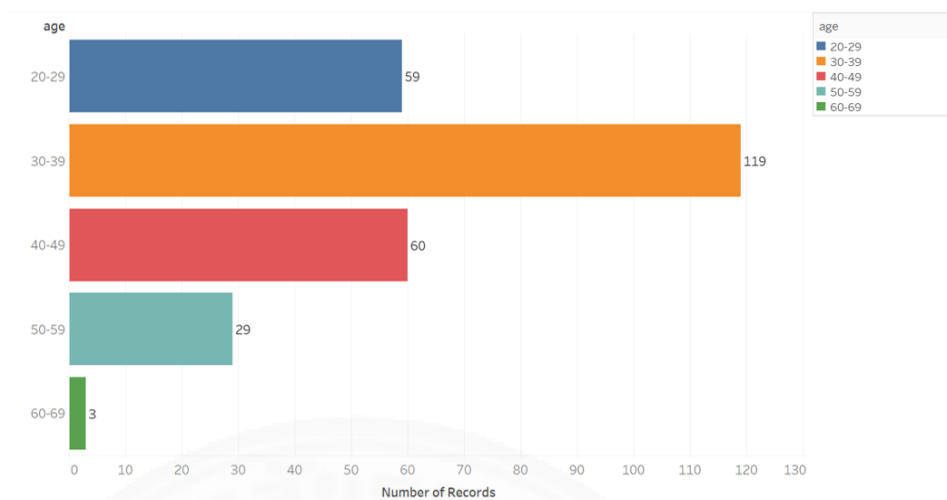
จากข้อมูลพนักงานที่เก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 270 คน วิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานแต่ละแผนกในแต่ละอาคาร แบ่งออกเป็น 4 แผนก คือ บริหาร, บริหารอาคาร, วิศวกรรม, สนับสนุน, อาคาร โดยมีจำนวนพนักงานแยกตามสถานที่ปฏิบัติงาน ดังนี้

ตารางที่ 4.1

สถานที่ปฏิบัติงานกับจำนวนพนักงาน

สถานที่ปฏิบัติงาน	จำนวนพนักงาน (คน)
อาคาร 1	13
อาคาร 2	38
อาคาร 3	14
อาคาร 4	4
อาคาร 5	26
อาคาร 6	12
อาคาร 7	4
อาคาร 8	155
อาคาร 9	4
รวม	270

ประชากรส่วนใหญ่เป็นพนักงานอยู่ในอาคาร 8 จำนวน 155 คน และแผนกที่มีจำนวนสูงสุด คือ แผนกวิศวกรรมและรองลงมา คือ แผนกสนับสนุน ซึ่งประกอบไปด้วยแผนกต่างๆ ดังนี้ 1. กฎหมาย 2. ขาย 3. บัญชีและการเงิน 4. การตลาด 5. จัดซื้อ 6. ทรัพยากรบุคคล 7. ชุรการ 8. ประสานงานธุรกิจ 9. พัฒนาระบบและมาตรฐาน 10. ลูกค้าสัมพันธ์ 11. งานครัว 12. ออกแบบและตกแต่ง



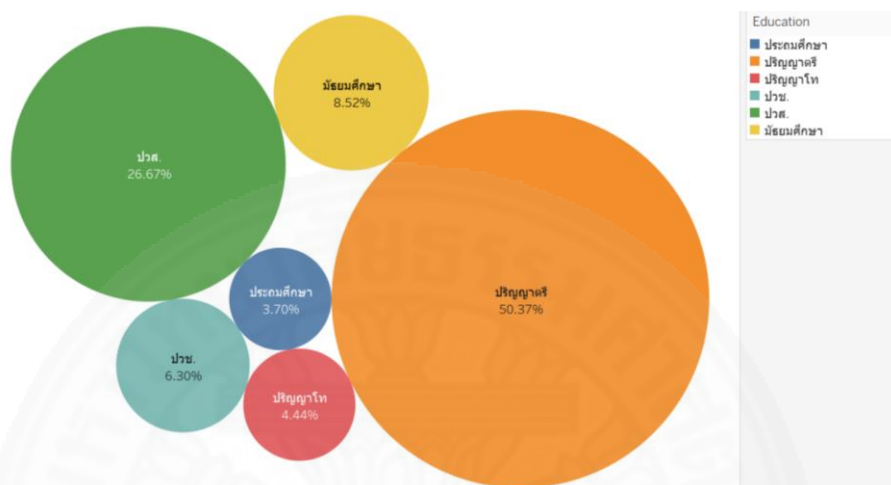
ภาพที่ 4.3 แสดงปัจจัยส่วนบุคคล (ช่วงอายุ)

จากภาพที่ 4.3 แสดงปัจจัยส่วนบุคคล (ช่วงอายุ) ข้อมูลพนักงานที่เก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 270 คน พบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีอายุช่วง 30-39 ปี จำนวน 119 คน, อายุช่วง 40-49 ปี จำนวน 60 คน, อายุช่วง 20-29 ปี จำนวน 59 คน, อายุช่วง 50-59 ปี จำนวน 29 คน และอายุช่วง 60-69 ปี จำนวน 3 คน ตามลำดับ หรือ ประชากรส่วนใหญ่เป็นกลุ่ม Generation Y เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดปี พ.ศ. 2521 -2538 โดยมีอายุระหว่าง 24-41 ปี (อายุ ณ ปี พ.ศ. 2562 ที่ทำการสำรวจ)

Level	Count	Percentage
Top Management	3	1.11%
Middle Management	7	2.59%
Junior Management	10	3.70%
Executive	105	38.89%
Officer	145	53.70%

ภาพที่ 4.4 แสดงระดับพนักงาน

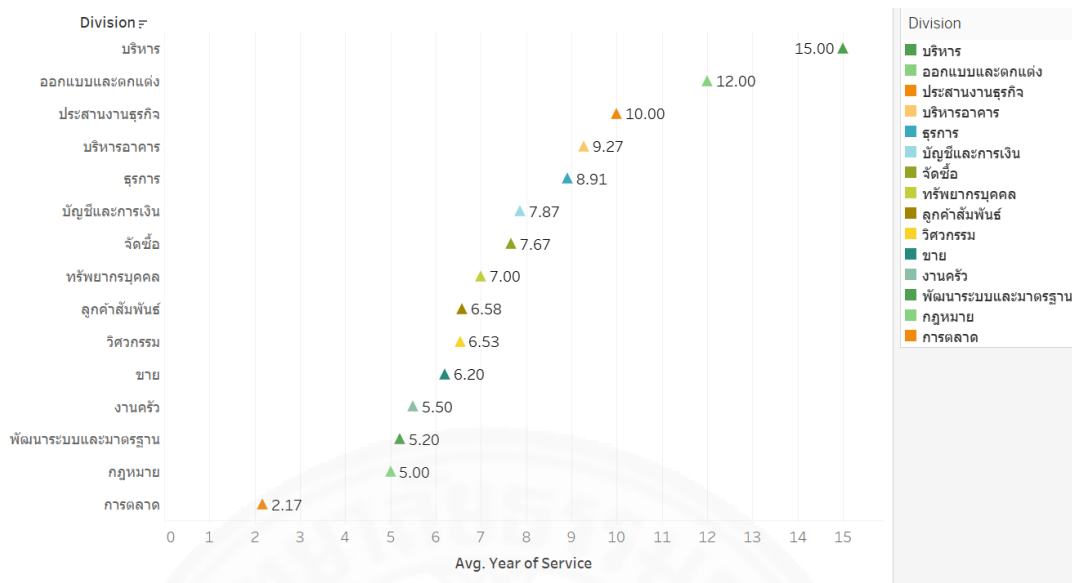
จากภาพที่ 4.4 แสดงจำนวนพนักงานในแต่ละระดับขององค์กรจากพนักงานทั้งหมด 270 คน โดยสามารถแบ่งพนักงานออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ Officer, Executive, Junior Management, Middle Management, Top Management โดยเรียงลำดับจากระดับที่มีพนักงานมากที่สุด



ภาพที่ 4.5 แสดงปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา)

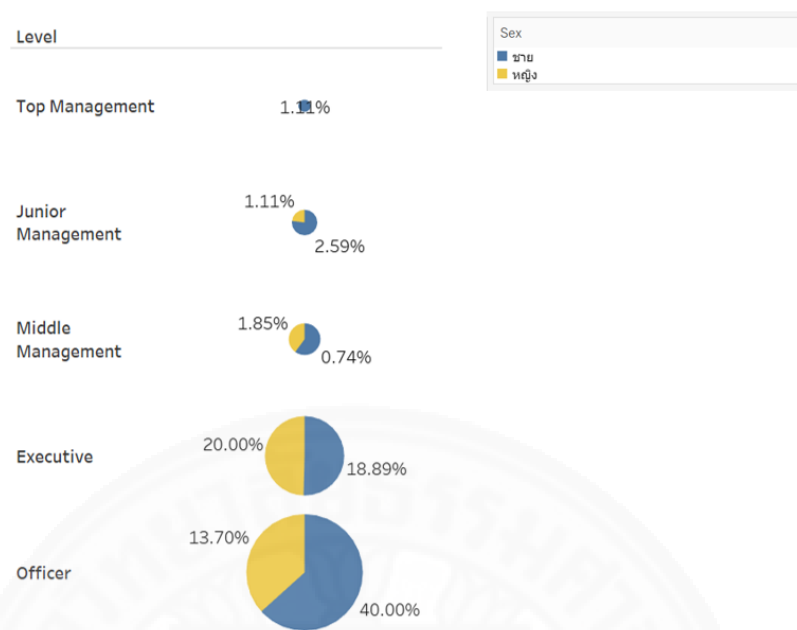
ภาพที่ 4.5 จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) ข้อมูลพนักงานที่เก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 270 คน พบว่า ประชากรส่วนใหญ่ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 50.37 รองลงมา คือ การศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ระดับ ปวส.) จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 ถัดมา คือ ระดับมัธยมศึกษา จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.52 ถัดมา คือ การศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ระดับปวช.) จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30 ถัดมา คือ การศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.44 และสุดท้าย การศึกษาระดับประถมศึกษาจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 ตามลำดับ ซึ่งตามเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งในองค์กรในสายงานอื่นๆ นอกเหนือจากช่าง ต้องมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป

ดังนั้น ในกลุ่มตำแหน่งสายงานอื่นๆ เมื่อเทียบสัดส่วนวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พบว่ามีสัดส่วนน้อยที่สุด โดยคิดเป็นอัตราร้อยละ 4.44 ของพนักงานทั้งองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อจำนวนพนักงานที่จะผ่านเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่ง (Talent) ที่อาจจะได้รับผลกระทบจากเกณฑ์เรื่องวุฒิการศึกษา ถึงแม้ว่าผลการปฏิบัติงานในอดีตจะอยู่ในระดับดีมากก็ตาม ก็จะไม่สามารถก้าวสู่กลุ่มพนักงานที่เป็นคนเก่ง (Talent) ขององค์กรได้ รวมไปถึงโอกาสที่จะได้พัฒนาทักษะต่างๆ ที่แตกต่างจากพนักงานทั่วไป



ภาพที่ 4.6 แสดงอายุงานเฉลี่ยของพนักงานแต่ละหน่วยงาน

ภาพที่ 4.6 แสดงอายุงานเฉลี่ยของพนักงานแต่ละหน่วยงาน ข้อมูลพนักงานจำนวน 270 คน พบว่า อายุงานเฉลี่ย 6.8 ปี หากแยกตามหน่วยงาน หน่วยงานบริหารเป็นหน่วยงานที่อายุงานเฉลี่ยสูงสุดคือ 15 ปี และหน่วยงานการตลาดอายุงานเฉลี่ยต่ำสุดที่ 2.17 ปี ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่ง (Talent) ขององค์กร คือ อายุงานในกลุ่มบริษัท (Year of service) อย่างน้อย 2 ปี พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทอยู่ในเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่ง (Talent)

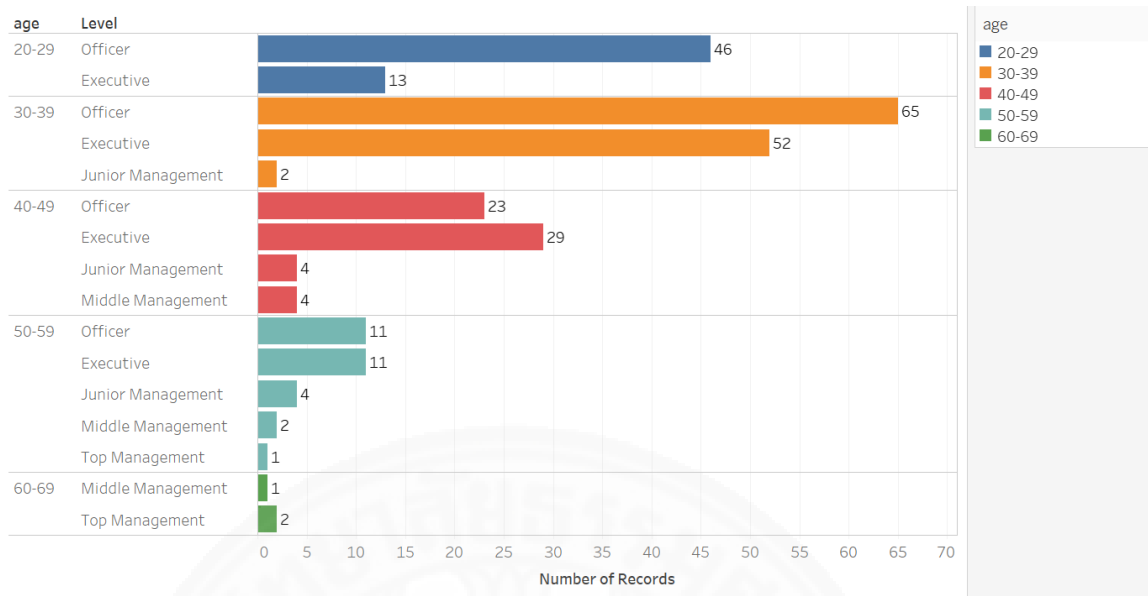


ภาพที่ 4.7 ระดับพนักงานและปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ)

จากจำนวนพนักงาน 270 คน โดยองค์กรแบ่งพนักงานออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ คือ Top Management, Middle Management, Junior Management, Executive, Officer เมื่อวิเคราะห์โดยแยกตามเพศของพนักงาน พบว่า

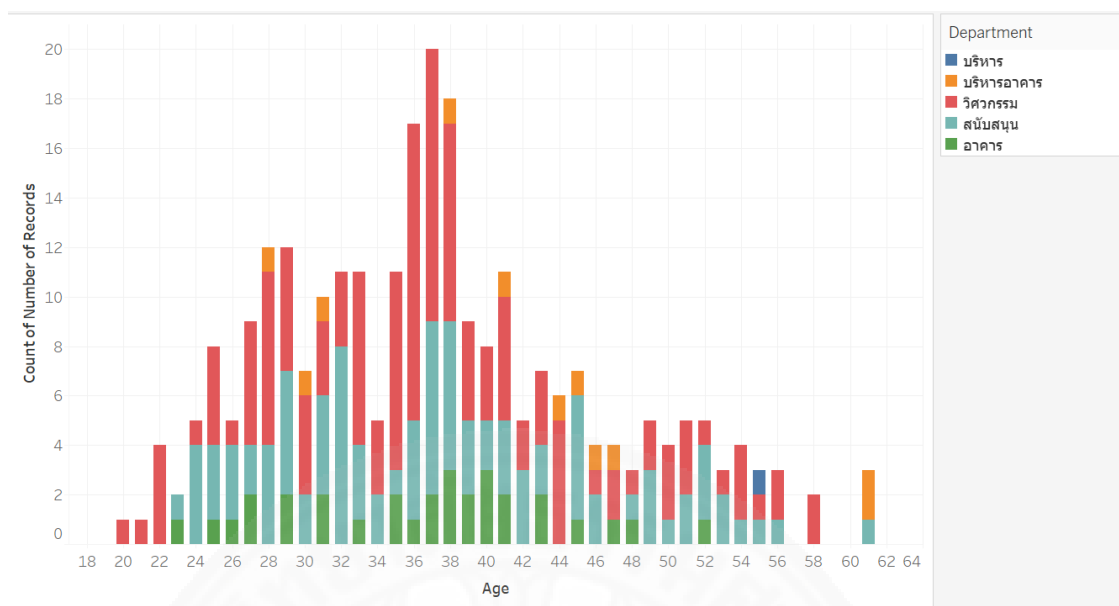
พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระดับ Officer รองลงมาคือ Executive, Middle Management, Junior Management และ Top Management ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในแต่ละระดับ สัดส่วนพนักงานเพศชายมากกว่าพนักงานเพศหญิง

ยกเว้น ในระดับ Executive ที่สัดส่วนพนักงานเพศหญิงมากกว่าเล็กน้อยเพียงร้อยละ 1.11 เท่านั้น เพราะในระดับ Executive ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานสนับสนุน เป็นงานที่จำกัดเฉพาะเพศหญิง ทั้งนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับ Top Management ไม่ปรากฏว่ามีพนักงานเพศหญิงในระดับนี้เลย



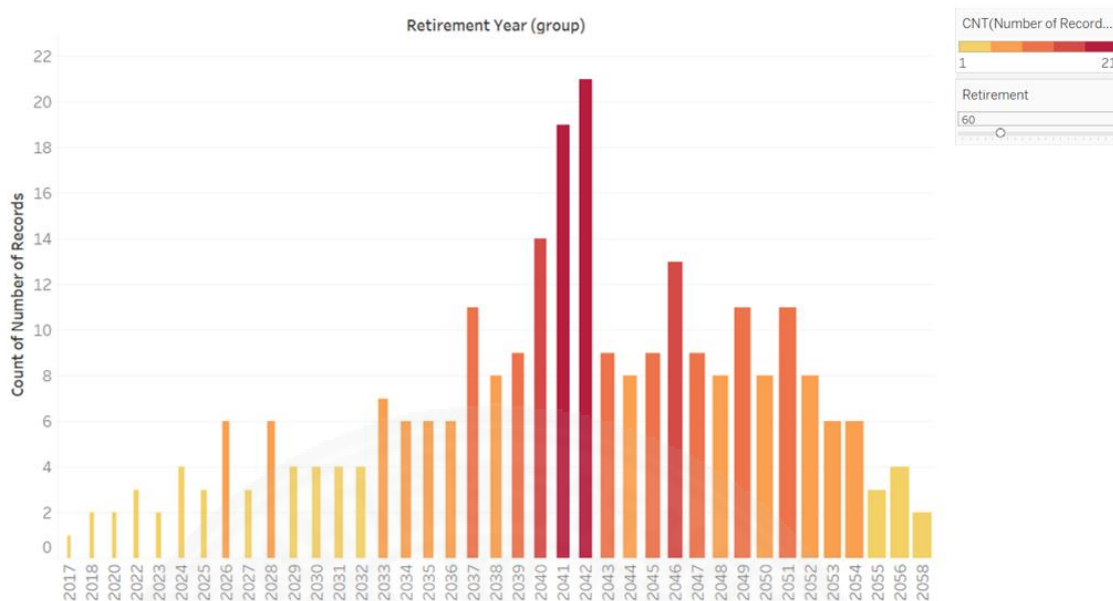
ภาพที่ 4.8 แสดงระดับพนักงานและช่วงอายุของพนักงาน

ภาพที่ 4.8 ข้อมูลระดับพนักงานและช่วงอายุของพนักงาน ข้อมูลพนักงานที่เก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 270 คน พบว่า ประชากรช่วงอายุ 30-39 ปีเป็นกลุ่มประชากรที่มีมากที่สุด เป็นพนักงานในระดับ Officer, Executive, Junior Management รองลงมา คือ ช่วงอายุ 40-49 ปี เป็นพนักงานในระดับ Officer, Executive, Junior Management, Middle Management ถัดมาเป็นช่วงอายุ 20-29 ปี เป็นพนักงานในระดับ Officer, Executive ถัดมาเป็นช่วงอายุ 50-59 ปี เป็นพนักงานในระดับ Officer, Executive, Junior Management, Middle Management, Top Management และสุดท้ายช่วงอายุ 60-69 ปี เป็นพนักงานในระดับ Middle Management, Top Management



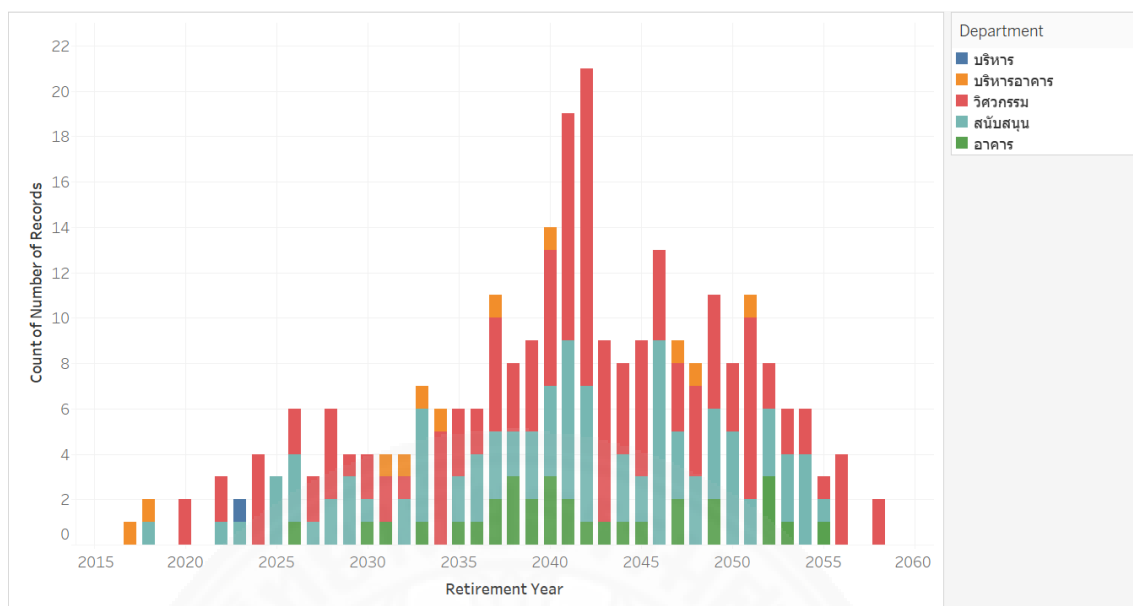
ภาพที่ 4.9 แสดงแผนกและช่วงอายุของพนักงาน

จากภาพที่ 4.9 แสดงแผนกและช่วงอายุของพนักงาน เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มว่าพนักงานในแผนกใดมีแนวโน้มจะเกษียณอายุงานการทำงานในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน และพนักงานในส่วนงานใดที่เกษียณอายุงานแล้ว เพื่อวางแผนในการหาพนักงานมาทดแทนในแผนกนั้นๆ ซึ่งจากข้อมูลพนักงานที่เก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 270 คน พบว่า ประชากรช่วงอายุ 30-39 ปีเป็นกลุ่มประชากรที่มีมากที่สุด และเป็นพนักงานในแผนกอาคาร,สนับสนุน, บริหารอาคารโดยสัดส่วนของแผนกวิศวกรรมมากที่สุด รองลงมา คือ ช่วงอายุ 20-29 ปี เป็นพนักงานในแผนกอาคาร,สนับสนุน, บริหารอาคาร โดยมีสัดส่วนของแผนกวิศวกรรมมากที่สุด ถัดมาเป็นช่วงอายุ 40-49 ปี เป็นพนักงานในแผนกอาคาร,สนับสนุน, บริหารอาคารโดยสัดส่วนของแผนกวิศวกรรมมากที่สุด ถัดมาเป็นช่วงอายุ 50-59 ปี เป็นพนักงานในแผนกสนับสนุนและแผนกวิศวกรรม และช่วงอายุ 60-69 ปี เป็นพนักงานในแผนกสนับสนุนและบริหารอาคาร



ภาพที่ 4.10 แสดงปีที่เกษียณอายุกับจำนวนพนักงาน

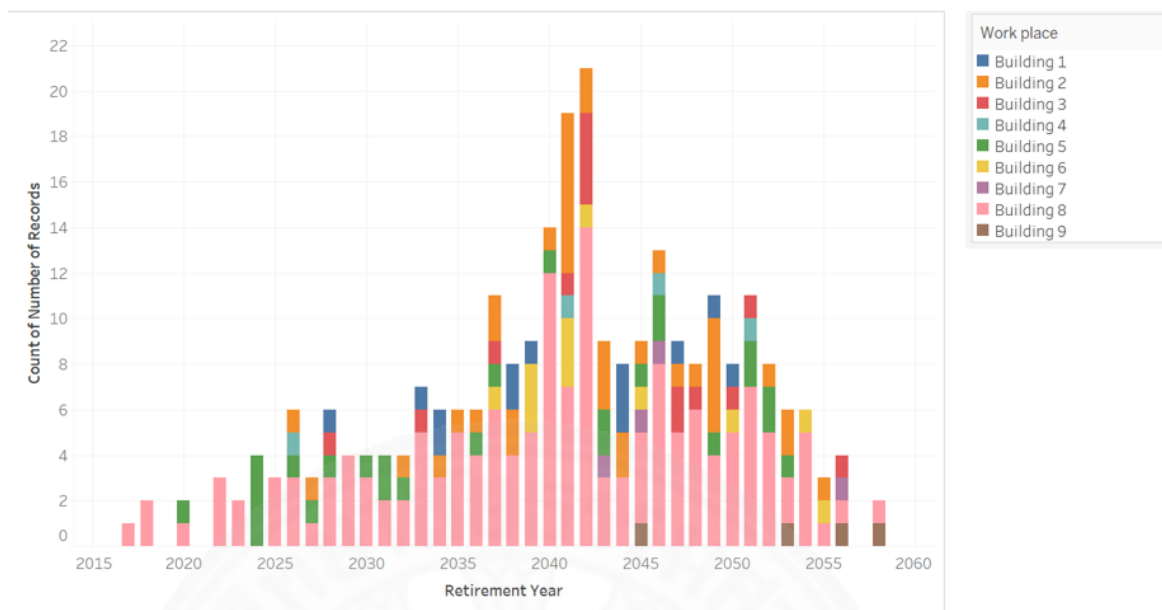
ภาพที่ 4.10 แสดงปีที่เกษียณอายุกับจำนวนพนักงานที่จะเกษียณอายุงานในแต่ละปี ซึ่งจากข้อมูลพนักงานที่เก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 270 คน ตามเกณฑ์การเกษียณขององค์กร เมื่ออายุมีอายุ 60 ปีบริบูรณ์ในปีเกิด พบว่า ในอีก 5 ปีข้างหน้า คือปี 2024 เป็นปีที่มีพนักงานเกษียณอายุสูงสุดในรอบ 8 ปี และในช่วงปี 2033 จนถึงปี 2042 ปริมาณพนักงานที่เกษียณอายุจะเริ่มมีปริมาณเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนกระทั่งจนกระทั่งปี 2042 มีพนักงานเกษียณสูงที่สุด จำนวน 21 คน (สีแดงเข้มที่สุด) และลดลงมาในสามปีถัดมา และเพิ่มขึ้นอีกครั้งในปี 2046



ภาพที่ 4.11 แสดงปีที่เกษียณอายุและแผนก

จากภาพที่ 4.11 แสดงปีที่เกษียณอายุและแผนก เพื่อวิเคราะห์ว่าในจำนวนพนักงานที่จะเกษียณในปีนั้นๆ ว่าเป็นพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในแผนกใด พบว่า ในอีก 5 ปีข้างหน้า คือปี 2024 เป็นปีที่มีพนักงานเกษียณอายุสูงสุดในรอบ 8 ปี เป็นพนักงานในแผนกวิศวกรรมทั้งหมด มีจำนวน 4 คน และในช่วงปี 2033 จนถึงปี 2042 จำนวนพนักงานที่จะเกษียณอายุเริ่มมีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนกระทั่งจนกระทั่งปี 2042 พบว่า มีพนักงานเกษียณอายุสูงสุด จำนวน 21 คน ซึ่งในจำนวนนั้นเป็นพนักงานในแผนกงานวิศวกรรม จำนวน 14 คน, แผนกสนับสนุน จำนวน 6 คนและแผนกบริหารอาคาร จำนวน 1 คน และลดลงมาในสามปีถัดมา และเพิ่มขึ้นอีกครั้งในปี 2046 พบว่า เป็นพนักงานในแผนกสนับสนุนและแผนกวิศวกรรม

ในจำนวนพนักงานที่จะเกษียณอายุงาน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานในแผนกวิศวกรรม ซึ่งปฏิบัติงานตามอาคารต่างๆ ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่งขององค์กร



ภาพที่ 4.12 แสดงปีที่เกษียณอายุและอาคารที่บริหารงาน

ภาพที่ 4.12 แสดงปีที่เกษียณอายุและอาคารที่บริหารงาน เพื่อวิเคราะห์ว่าในแต่ละปีที่มีพนักงานจะเกษียณอายุงานในแผนกต่าง ๆ นั้นเป็นพนักงานในอาคารใด พบว่า ในอีก 5 ปีข้างหน้า คือปี 2024 เป็นปีที่มีพนักงานเกษียณอายุสูงสุดในรอบ 8 ปี เป็นพนักงานในแผนกวิศวกรรม ที่ปฏิบัติงานที่อาคาร 5 จำนวน 4 คน และในช่วงปี 2033 จนถึงปี 2042 มีจำนวนพนักงานที่เกษียณอายุเริ่มมีปริมาณเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนกระทั่งจนกระทั่งปี 2042 มีพนักงานเกษียณสูงที่สุด จำนวน 21 คน ซึ่งในจำนวนนั้นเป็นพนักงานในแผนกงานวิศวกรรม จำนวน 14 คน,แผนกสนับสนุน จำนวน 6 คนและแผนกบริหารอาคาร จำนวน 1 คน ในจำนวน 21 คน เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานที่อาคาร 8 จำนวน 8 คน,อาคาร 6 จำนวน 1 คน,อาคาร 3 จำนวน 4 คน และปฏิบัติงานที่อาคาร 2 จำนวน 2 คน และลดลงมาในสามปีถัดมา และเพิ่มขึ้นอีกครั้งในปี 2046 พบว่า เป็นพนักงานในแผนกสนับสนุนและแผนกวิศวกรรม ที่ปฏิบัติงานที่อาคาร 8, 7, 5, 4, 2

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร เป็นหนึ่งในเกณฑ์ที่องค์กรใช้ในการคัดเลือกคนเก่ง (Talent) ในองค์กร ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานย้อนหลัง เพื่อสะท้อนให้เห็นประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของคนเก่งด้วยผลการทำงานในอดีต รูปแบบการประเมินผลในองค์กร การจัดระดับของผลการปฏิบัติงาน และการระบุคนเก่ง

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จะพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยมีกำหนดระยะเวลาในการประเมิน 1 ครั้งต่อปี ในเดือนตุลาคม เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานระหว่างเดือนตุลาคม – กันยายน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ดังนี้

- เพื่อให้ข้อเสนอแนะ และชี้แจงผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมากับพนักงานได้บังคับบัญชา

- เพื่อระบุสิ่งที่พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม
- เพื่อส่งเสริมให้เกิดการวางแผนความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
- เพื่อให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายและความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานในปีถัดไป

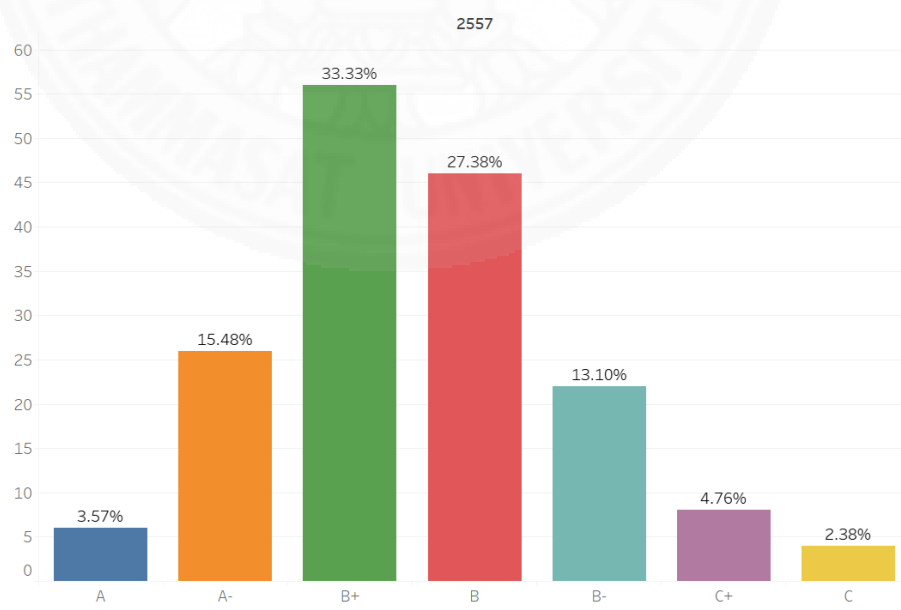
โดยแบ่งระดับผลการปฏิบัติงานเป็น 10 ระดับตามอัตราส่วนร้อยละ (ระดับผลการปฏิบัติงาน A+ ถึง D) ซึ่งหัวหน้างานแต่ละหน่วยงานจะต้องประเมินผล และต้องจัดลำดับผลการปฏิบัติงาน (Force Ranking) ของพนักงานแต่ละคนในสัดส่วนที่เหมาะสมให้เป็นไปตามสัดส่วนดังตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.2

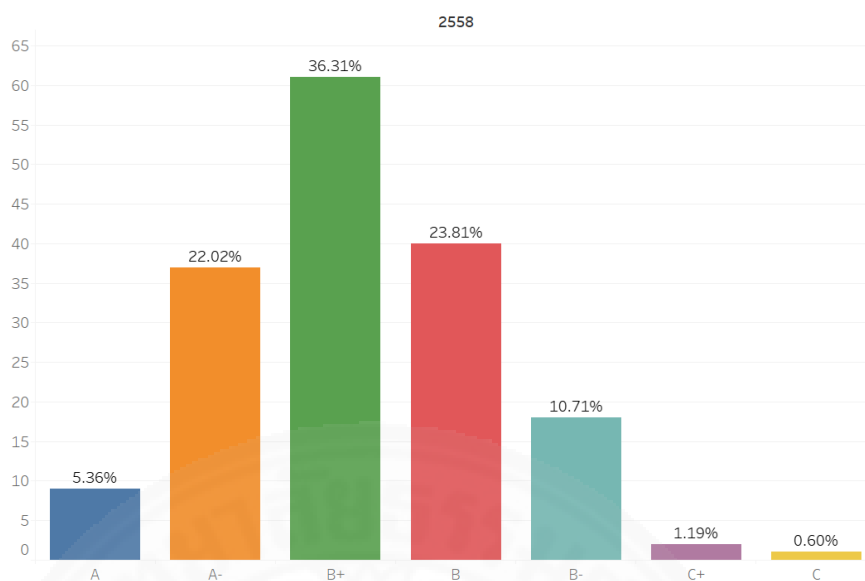
ระดับผลการปฏิบัติงานและช่วงคะแนน

ระดับผลการปฏิบัติงาน	ช่วงคะแนน	ความหมาย
A+	98% - 100%	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานที่ได้รับ
A	94% - 97.99%	
A-	90% - 93.99%	
B+	83% - 89.99%	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
B	77% - 82.99%	
B-	70% - 76.99%	
C+	63% - 69.99%	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เพียงบางส่วน ของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และได้รับการชี้แจงสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพิ่มเติม
C	57% - 62.99%	
C-	51% - 56.99%	
D	50% & below	พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานส่วนใหญ่ที่ได้รับมอบหมาย และคุณภาพของงานที่ออกมาต่ำกว่ามาตรฐาน ต้องได้รับคำแนะนำอยู่เสมอ

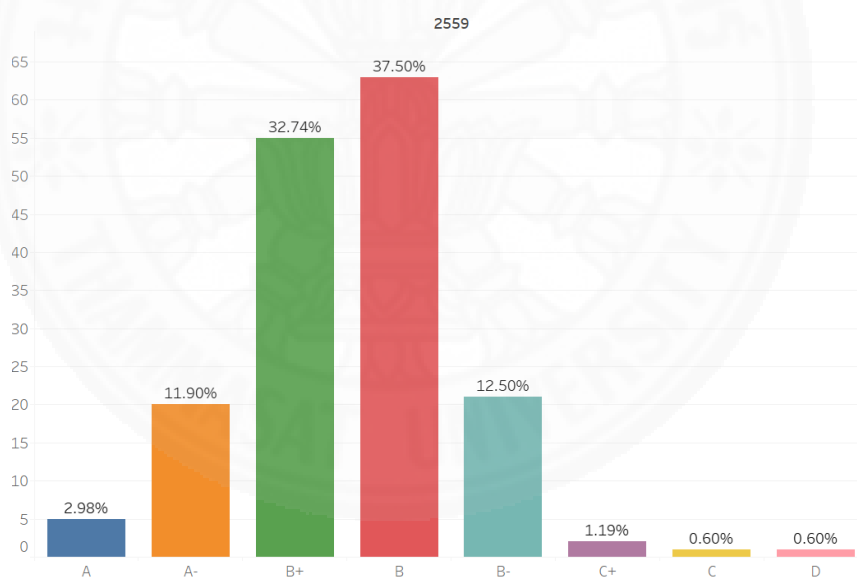
ที่มา: ผู้วิจัย



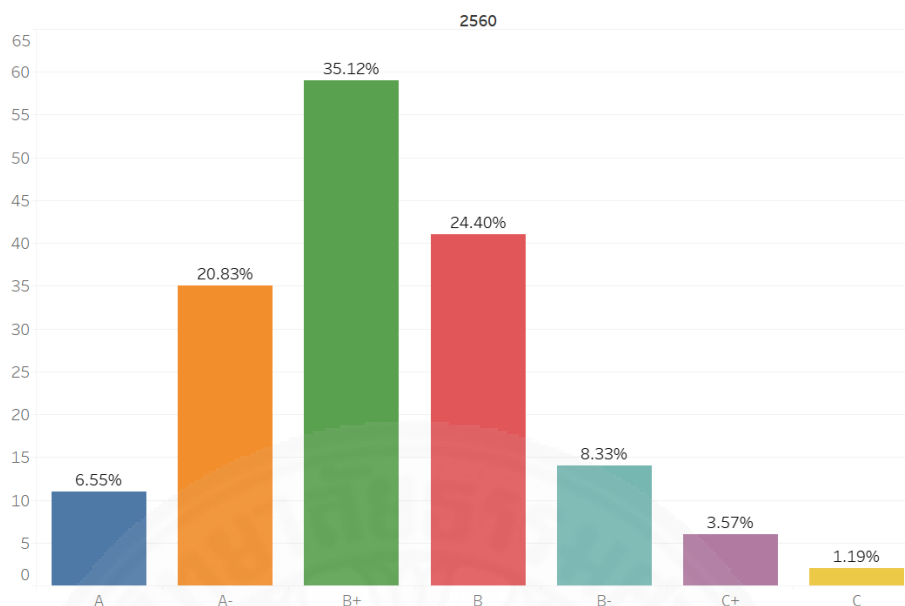
ภาพที่ 4.13 แสดงผลการปฏิบัติงานปี 2557



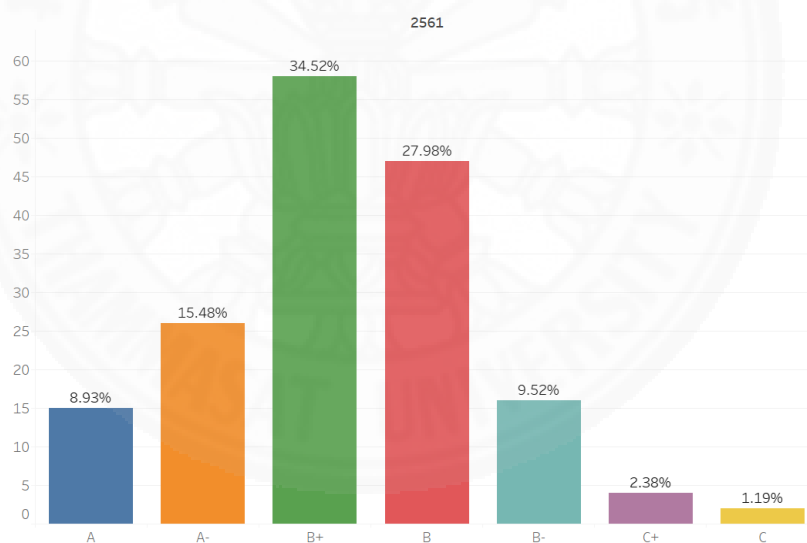
ภาพที่ 4.14 แสดงผลการปฏิบัติงานปี 2558



ภาพที่ 4.15 แสดงผลการปฏิบัติงานปี 2559



ภาพที่ 4.16 แสดงผลการปฏิบัติงานปี 2560



ภาพที่ 4.17 แสดงผลการปฏิบัติงานปี 2561

จากภาพที่ 4.13 – 4.17 ผลการปฏิบัติงานของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ปี 2557-2561 พบว่า องค์กรใช้วิธีการประเมินผลแบบการให้โควตา หรือ เรียกว่าการ forced rank โดยให้ ผู้ประเมินทำการประเมินด้วยวิธีการให้คะแนน (Rating) และนำคะแนนมาจัดลำดับตาม โควตาที่ได้รับให้เข้ารูปประฆังคว่ำ (Bell curve) คือต้องกระจายการประเมินอยู่ในรูปแบบที่

เหมือนกับการกระจายความถี่แบบปกติ (Normal Frequency Distribution) โดยทั่วไป (มุสดี รุ มาคม, 2008)

โดยเฉลี่ยพบว่า ร้อยละ 17.14 เป็นกลุ่มที่มีผลปฏิบัติงานสูงสุด (ผลปฏิบัติงานระดับ A, A-) หรือเป็นกลุ่มพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้เกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย ตามความหมายขององค์กร ร้อยละ 35 เป็นกลุ่มที่มีผลปฏิบัติงานรองลงมา (ผลปฏิบัติงานระดับ B+, B, B-) คือ พนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้เกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตามความหมายขององค์กร ร้อยละ 2.7 เป็นกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเฉลี่ย (ผลปฏิบัติงานระดับ C+, C, C-) หรือ พนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้เพียงบางส่วนของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และได้รับการชี้แจงสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพิ่มเติม ตามความหมายขององค์กร และร้อยละ 0.60 เป็นกลุ่มที่มีผลปฏิบัติงานต่ำสุด หรือ พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานส่วนใหญ่ที่ได้รับมอบหมาย และคุณภาพของงานที่ออกมาต่ำกว่ามาตรฐาน ต้องได้รับคำแนะนำอยู่เสมอ ตามความหมายขององค์กร

ซึ่งจากระดับผลการปฏิบัติงานเป็น 10 ระดับตามอัตราส่วนร้อยละ (ระดับผลการปฏิบัติงาน A+ ถึง D) ซึ่งสามารถแบ่งออก 4 ส่วนตามระดับผลการปฏิบัติงาน นำมาเทียบกับประเภทกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) ดังนี้

ตารางที่ 4.3

แสดงระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรกับประเภทกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment)

ระดับผลการปฏิบัติงาน	ความหมาย	ประเภท	ความหมาย
A+	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานที่ได้รับ	Superkeepers	พนักงานที่มีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (Greatly exceed expectations) สร้างแรงบันดาลใจ
A			
A-			
B+	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	Keepers	พนักงานที่มีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (Exceed expectations)
B			
B-			
C+	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เพียงบางส่วนของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และได้รับการชี้แจงสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพิ่มเติม	Solid Citizens	พนักงานที่มีผลงาน สร้างคุณค่า ตามความคาดหวังขององค์กร (Meet expectations)
C			
C-			
D	พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานส่วนใหญ่ที่ได้รับมอบหมาย และคุณภาพของงานที่ออกมาต่ำกว่ามาตรฐาน ต้องได้รับคำแนะนำอยู่เสมอ	Misfits	พนักงานที่มีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร (Below organization expectations)

ที่มา: ผู้วิจัย

ผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นถึงคุณภาพขององค์กร ความสำเร็จในอดีต หรือแม้กระทั่งศักยภาพของพนักงานที่จะเติบโตก้าวหน้าในอนาคต จากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยนำมาประเมินมาจัดระดับ (Degree) คือ ผลงานดีมาก ดี มาตรฐาน ต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งการกำหนดสัดส่วนร้อยละ กำหนดจำนวนพนักงานในแต่ละระดับผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าพนักงานทั้งองค์กรควรมีสัดส่วนผลการปฏิบัติงานเป็นเท่าไร ในทางปฏิบัติ แต่ละหน่วยงานจัดพนักงานให้ได้ตามสัดส่วนบังคับ ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้ ทำให้สามารถควบคุมงบประมาณในการปรับค่าจ้างได้ แต่อาจจะไม่ยุติธรรม เพราะจะถูกกดดันไม่ให้มีผลงานดีมาก หรือดี มีความสามารถเกินสัดส่วน (Quota) ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้มาตรฐานของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนอาจตั้งมาตรฐานไว้สูง จึงประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมต่ำ ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาบางคน มาตรฐานไม่สูง จึงประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับสูงหรือให้คะแนนกันง่าย ๆ ซึ่งการผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร ส่งผลต่อการวางแผนพัฒนาพนักงานและคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมเป็นคนเก่งและถูกพัฒนาให้เข้าสู่กระบวนการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) เนื่องจากหนึ่งในเกณฑ์ที่ใช้คัดเลือกคนเก่ง (Talent) เพื่อมาเป็นผู้สืบทอดในแต่ละตำแหน่ง คือ คะแนนผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 2 ปี อยู่ในระดับ B ขึ้นไป

ซึ่งการประเมินผลแบบการให้โควตา Forced Ranking เป็นการใช้ตัวเลข หรือเปอร์เซ็นต์ เพื่อการจัดสรรคนในแต่ละประเภท หรือ Forced Distribution อาจจะได้รับผลกระทบจากปัญหาระบบอุปถัมภ์ของผู้จัดการ ส่งผลให้ไม่สามารถแยกแยะบุคคลที่มีศักยภาพสูง จากพนักงานที่มีศักยภาพ (Solid Citizen) ได้ (Paul Sparrow, Martin Hird & Shashi Balain, 2011)

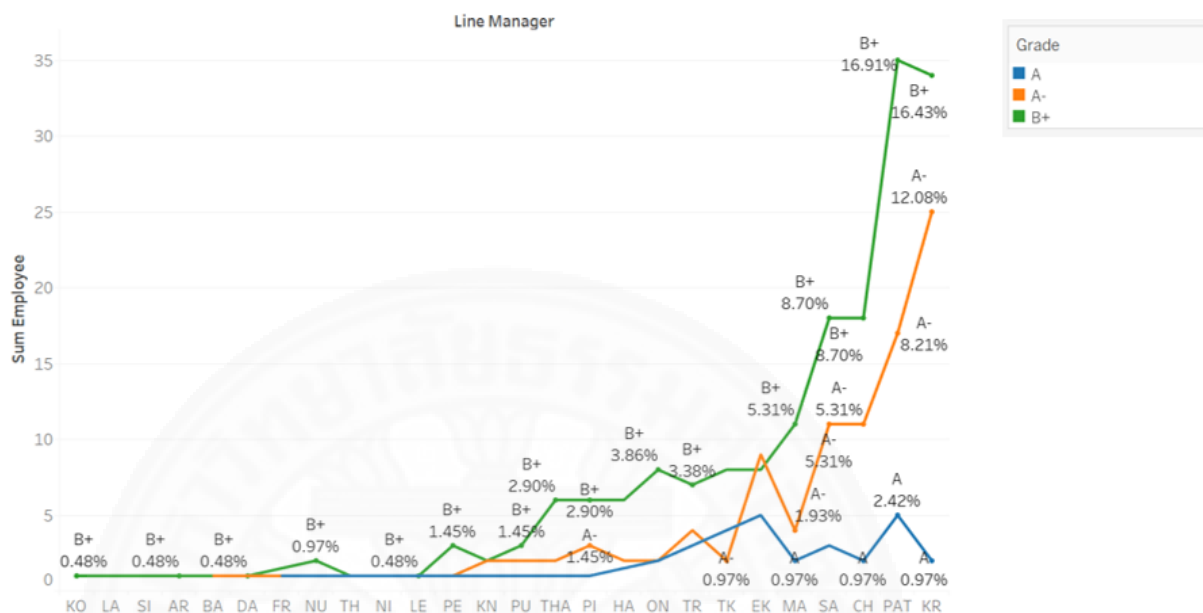
ดังนั้น จากฮิสโตแกรม (Histogram) เป็นแผนภูมิแท่งที่แสดงถึงความถี่ที่เกิดขึ้นในแต่ละเกรด และมีลักษณะสมมาตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ตรงกลางและอยู่ภายในขีดจำกัดข้อกำหนดเฉพาะด้านบนและขีดจำกัดข้อกำหนดด้านล่าง คือ เป็นระฆังคว่ำ (Bell curve) โดยจัดสรรสัดส่วนการให้คะแนน เป็นการกำหนดผลปฏิบัติงานสมมุติของพนักงานทั้งองค์กร และสรุปได้ว่าค่าเฉลี่ยของพนักงานทำผลงานอยู่ในระดับมาตรฐาน ปฏิบัติงานได้เกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย คือ ตรงกลางของกราฟ กลุ่มระดับผลการปฏิบัติงาน B+, B

Depart..	Grade							
	A	A-	B+	B	B-	C+	C	D
บริหาร	100.00%		100.00%	100.00%				
บริหารอาคาร	36.36%	36.36%	63.64%	72.73%	18.18%			
อาคาร	12.90%	45.16%	77.42%	51.61%	22.58%	12.90%		
สนับสนุน	12.63%	34.74%	65.26%	69.47%	32.63%	9.47%	4.21%	
วิศวกรรม	4.55%	38.64%	68.18%	65.15%	37.12%	9.85%	5.30%	0.76%

ภาพที่ 4.18 แสดงระดับผลปฏิบัติงานกับแผนก

จากภาพที่ 4.18 ผลการประเมินการปฏิบัติงาน 5 ปี ระหว่างปี 2557-2561 พบว่า สัดส่วนของผลประเมินการปฏิบัติงานระดับต่างๆ กับแผนก ถูกแบ่งสัดส่วนอย่างชัดเจน ร้อยละ 100 แผนกบริหารได้รับการประเมินอยู่ในระดับ A, B+, B สำหรับแผนกอื่นๆ นอกเหนือจากแผนกบริหาร สรุปได้ว่า แผนกบริหารอาคาร ได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับสามารถปฏิบัติงานได้เกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ระดับ A, A-, B+, B, B- อยู่ในสัดส่วนที่มากกว่าแผนกอื่นๆ หากมองในแง่ความสำคัญของบทบาทหน้าที่ แผนกบริหารอาคาร ถือเป็นหน่วยงานหลักขององค์กรรองจากแผนกบริหาร ซึ่งรับผิดชอบงานดูแลรักษาอาคาร (อาคาร Operation and Maintenance) งานจัดการอาคาร (อาคาร Management) และยังคงครอบคลุมไปถึงการควบคุมประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการพื้นที่ใช้สอย (Space Planning) การดูแลบำรุงรักษาอาคาร (Facility Maintenance and Operations) และจัดการงานบริการที่เกี่ยวข้อง (Facility Support Services) รวมถึงการจัดหารายได้จาก การรับจ้างบริหารอาคารด้วย ดังนั้น แผนกบริหารอาคาร จึงเป็นแผนกที่มีความสำคัญต่อการสร้างรายได้และคงอยู่ขององค์กร และได้รับสัดส่วนผลการประเมินอยู่ในระดับกล่าวตลอด 5 ปีที่ผ่านมา รองลงมา คือสายงานอาคาร, สายงานสนับสนุนและสายงานวิศวกรรม ซึ่งทั้งสามสายงานถือจัดว่าเป็นหน่วยงานสนับสนุนในการสร้างรายได้ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ด้วยการอำนวยความสะดวกแก่ผู้เช่า รวมถึงการเปลี่ยนคำร้องเรียนของลูกค้าให้เป็นความพึงพอใจ ระดับผลการปฏิบัติงาน B+,

B ยังมีปริมาณผู้ที่ได้รับการประเมินในระดับนี้สูงสุดในแผนกสนับสนุนและสายงานวิศวกรรม จากภาพที่ 4.18 ส่วนสีฟ้าเข้ม



ภาพที่ 4.19 แสดงสัดส่วนร้อยละ ของผลการประเมินระดับ B ขึ้นไปกับผู้บังคับบัญชา

ภาพที่ 4.19 แสดงสัดส่วนร้อยละ ของผลการประเมินระดับ B ขึ้นไปกับผู้บังคับบัญชา ข้อมูลพนักงานที่จำนวน 270 คนและผลการประเมินระหว่างปี 2557-2561 จากระดับผลการปฏิบัติงาน 10 ระดับ แบ่งออกเป็นระดับผลการปฏิบัติงาน A+, A, A-, B+, B, B-, C+, C, C- และ D นั้น ผู้ที่อยู่ภายใต้หลักเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งขององค์กร คือ บุคคลที่มีคะแนนผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 2 ปี อยู่ในระดับ B ขึ้นไป ดังนั้น ผู้ที่ได้รับระดับผลการปฏิบัติงานระหว่างผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับ B+ ถึง A+ ซึ่งตามขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี พนักงานจะถูกประเมินโดยหัวหน้างานตามสายบังคับบัญชาจนกระทั่งการพิจารณาผลการปฏิบัติงานขั้นสุดท้ายของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทั้งนี้การประเมินในสายงานต่างๆ ขององค์กร เป็นแบบ Force Ranking ภายใต้งบประมาณ

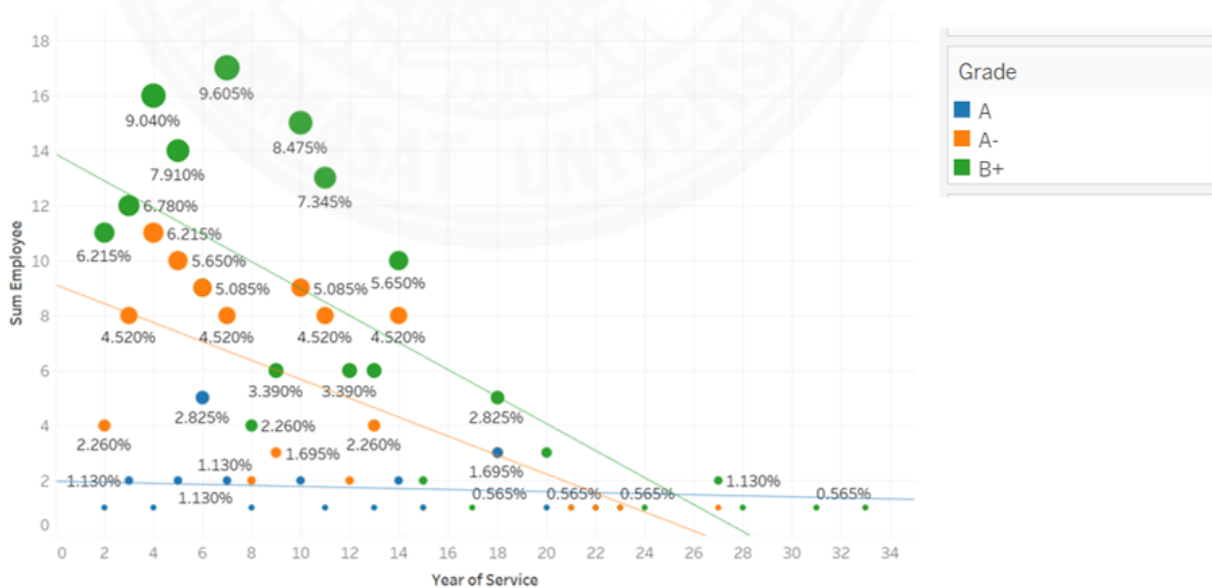
จากข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างปี 2557-2561 สรุปได้ว่า จากผู้บริหารทั้งหมด 26 คน พบว่า พนักงานภายใต้การประเมินของผู้บริหาร 3 คน ได้แก่ KR, PAT, CH มีสัดส่วนพนักงานที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับ B ขึ้นไปสูงกว่าพนักงานภายใต้การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารคนอื่น ดังนี้

ภายใต้การประเมินของ KR ได้รับผลการประเมินระดับ A ในสัดส่วนร้อยละ 0.97, ระดับ A- ในสัดส่วนร้อยละ 12.08 และระดับ B+ ในสัดส่วนร้อยละ 16.43 ซึ่งเป็นผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานที่ อาคาร 8 ในสายงานอื่น คือ วิศวกรรม, รุรการและสายงานช่าง

ภายใต้การประเมินของ PAT ได้รับผลการประเมินระดับ A ในสัดส่วนร้อยละ 2.42, ระดับ A- ในสัดส่วน 8.21 และระดับ B+ ร้อยละ 16.91 ซึ่งเป็นการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานที่ อาคาร 1 ในสายงานอื่น คือ ความปลอดภัย, วิศวกรรม, สายงานช่าง และอาคาร 2 ในสายงานอื่น คือ ความปลอดภัย, วิศวกรรม, การเงิน, ขาย, รุรการ, อาคาร และสายงานช่าง

ภายใต้การประเมินของ CH ได้รับการประเมินระดับ A ในสัดส่วนร้อยละ 0.97, ระดับ A-ในสัดส่วน 5.31 และระดับB+ ร้อยละ 8.70 ซึ่งประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานที่ อาคาร 8 ในสายงานอื่น คือ ความปลอดภัย, ลูกค้าสัมพันธ์และรุรการ

ซึ่งส่งผลให้พนักงานในสายการบังคับบัญชาของ KR, PAT, CH มีโอกาสที่จะได้รับการคัดเลือกเป็นคนเก่ง (Talent) สูงกว่าพนักงานในสายการบังคับบัญชาคนอื่น และเกิดการกระจุกตัวของผู้ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งขององค์กร คือ เป็นกลุ่มพนักงานที่อยู่ภายใต้ผู้บริหารนี้ตลอด 5 ปีที่ผ่านมา และส่งผลต่อโอกาสการพัฒนาพนักงานที่จะได้รับการพัฒนาไม่เท่าเทียมกัน เพราะกลุ่มคนเก่งจะได้รับโอกาสการพัฒนาต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan)



ภาพที่ 4.20 แสดงสัดส่วนร้อยละ อายุงาน 2 ปีขึ้นไปกับผลการปฏิบัติงานระดับ B ขึ้นไป

แสดงสัดส่วนร้อยละ อายุงาน 2 ปีขึ้นไปกับผลการปฏิบัติงานระดับ B ขึ้นไป ข้อมูลพนักงานที่จำนวน 270 คนและผลการประเมินระหว่างปี 2557-2561 จากเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่ง (Talent) ขององค์กร คือ อายุงานที่ตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป และผลปฏิบัติงานย้อนหลัง 2 ปี อยู่ในระดับ B ขึ้นไป

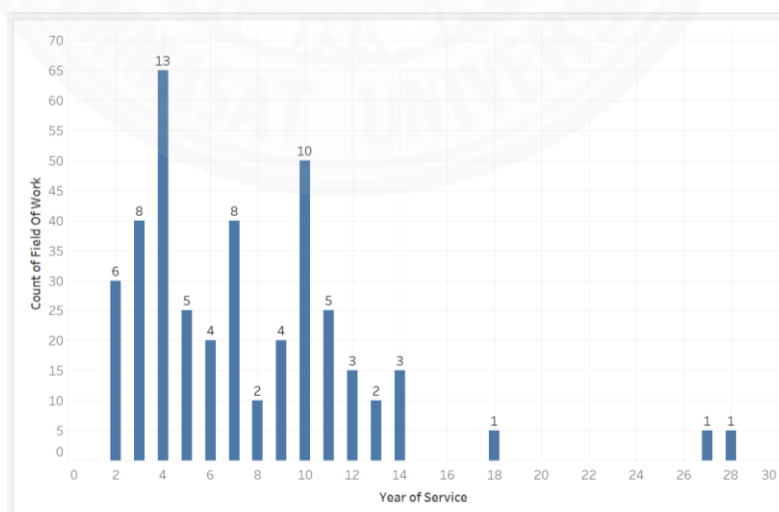
สรุปได้ว่า การประเมินผลแบบการให้โควตา หรือ การ forced rank ทำให้กลุ่มพนักงานระดับ B+ (วงกลมสีเขียว) มีสัดส่วนมากที่สุด (จากขนาดของวงกลม) เมื่อเทียบกับระดับ A- (วงกลมสีส้ม) และระดับ A (วงกลมสีน้ำเงิน) ตามลำดับ และไม่พบว่า มีพนักงานได้ผลปฏิบัติงานในระดับ A+ ซึ่งสอดคล้องกับภาพที่ 4.20 พบว่าเมื่อพนักงานอายุงานมากขึ้น พนักงานที่ได้รับผลการปฏิบัติงานในระดับ B ขึ้นไป มีจำนวนน้อยลง

4.1.3 การวิเคราะห์ลักษณะคนเก่ง กับกลุ่มพนักงานทั้งหมด(สายงานช่าง)

จากข้อมูลกลุ่มประชากร จำนวน 270 คน เป็นพนักงานในสายงานช่าง จำนวน 100 คน เมื่อพิจารณาตามกำหนดเงื่อนไขการคัดเลือกพนักงานเป็นคนเก่งขององค์กร ได้แก่

1. อายุงานในกลุ่มบริษัท (Year of Service) อย่างน้อย 2 ปี
2. วุฒิการศึกษา สายงานช่าง วุฒิปวส. ขึ้นไปและสายงานอื่นวุฒิปริญญาตรี ขึ้นไป
3. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ผลงานย้อนหลัง 2 ปีไม่ต่ำกว่าระดับ B สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

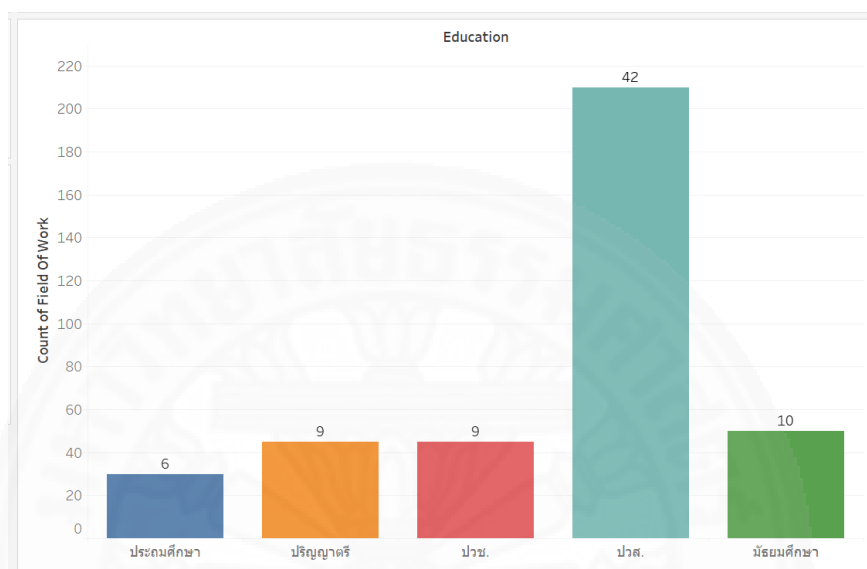
4.1.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงาน



ภาพที่ 4.21 แสดงช่วงอายุงานของพนักงานสายงานช่าง

สรุปได้ว่า จากเงื่อนไขเรื่องอายุงานในกลุ่มบริษัท (Year of Service) อย่างน้อย 2 ปี ส่งผลให้จำนวนผู้ผ่านเกณฑ์ลดลงเหลือจำนวน 76 คน ดังนั้น เงื่อนไขเรื่องอายุงานในกลุ่มบริษัท ส่งผลต่อการถูกคัดเลือกให้เป็นคนเก่งขององค์กร

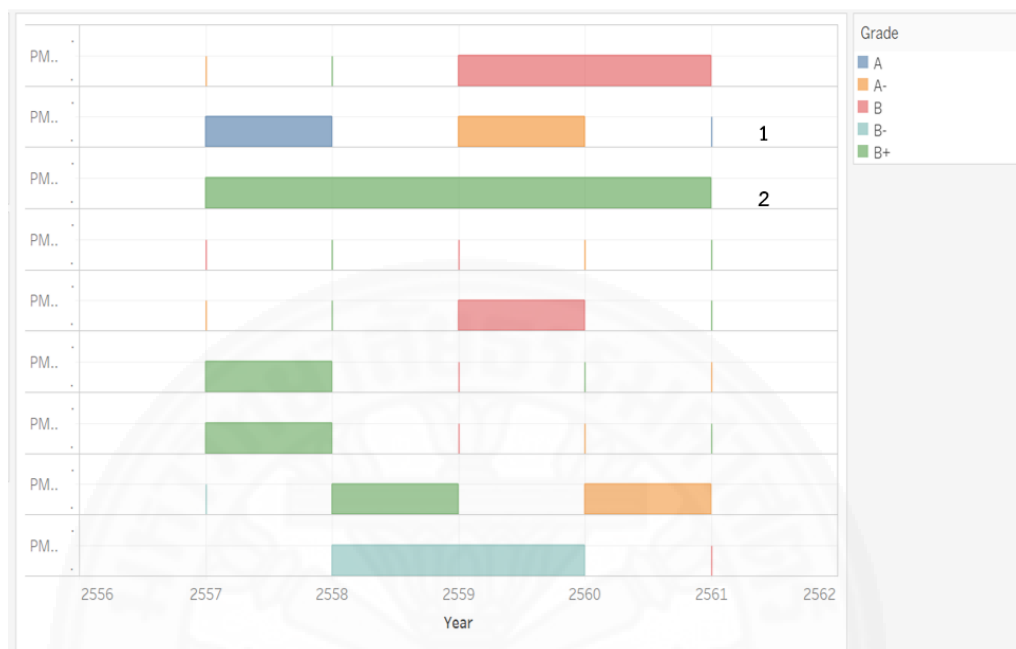
4.1.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษา



ภาพที่ 4.22 แสดงช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษา

สรุปได้ว่า ช่วงอายุงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป กับวุฒิการศึกษาระดับ ปวส.ขึ้นไป ของพนักงานสายงานช่าง จากเงื่อนไขเรื่องอายุงานพนักงานที่ผ่านเกณฑ์มีจำนวน 76 คน แต่เมื่อเพิ่มเงื่อนไขด้านวุฒิการศึกษา พบว่ามีคนที่ผ่านเกณฑ์คนเก่ง เหลือเพียงจำนวน 9 คน ในระดับปริญญาตรี

4.1.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษากับระดับผลการปฏิบัติงาน



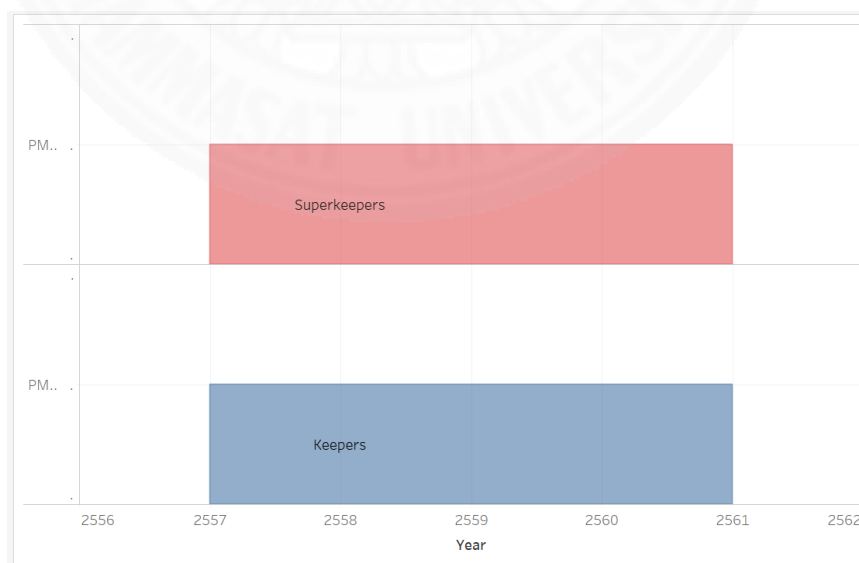
ภาพที่ 4.23 ช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษากับระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานของพนักงานสายงานช่าง

พบว่า ช่วงอายุงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป กับวุฒิการศึกษาระดับ ปวส.ขึ้นไป กับระดับผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 2 ปี ไม่ต่ำกว่าระดับ B ขึ้นไป ของพนักงานสายงานช่าง จากเงื่อนไขเรื่องอายุงานพนักงานที่ผ่านเกณฑ์มีจำนวน 76 คน และจากเกณฑ์การศึกษา มีผู้ผ่านเกณฑ์ 9 คน แต่เมื่อเพิ่มเงื่อนไขเรื่องระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ผลงานย้อนหลัง 2 ปี ไม่ต่ำกว่าระดับ B ทำให้จำนวนผู้ที่ผ่านการคัดเลือก มีจำนวน 2 คนในสายงานช่าง

4.1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกกับการระบุคนเก่ง

จากเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ขององค์กรนำมาจัดประเภทกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

ระดับผลการปฏิบัติงาน	ความหมาย	ประเภท	ความหมาย
A+	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานที่ได้รับ	Superkeepers	พนักงานที่มีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (Greatly exceed expectations) สร้างแรงบันดาลใจ
A			
A-			
B+	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	Keepers	พนักงานที่มีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (Exceed expectations)
B			
B-			
C+	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เพียงบางส่วน ของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และได้รับการชี้แจงสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพิ่มเติม	Solid Citizens	พนักงานที่มีผลงาน สร้างคุณค่า ตามความคาดหวังขององค์กร (Meet expectations)
C			
C-			
D	พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานส่วนใหญ่ที่ได้รับมอบหมาย และคุณภาพของงานที่ออกมาต่ำกว่ามาตรฐาน ต้องได้รับคำแนะนำอยู่เสมอ	Misfits	พนักงานที่มีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร (Below organization expectations)

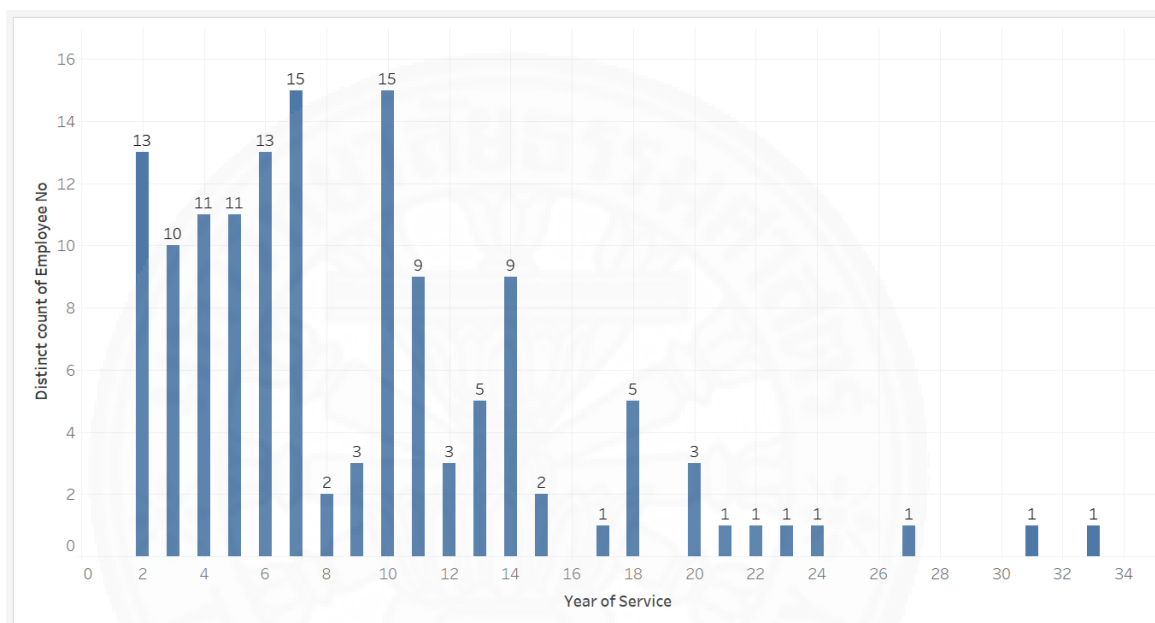


ภาพที่ 4.24 แสดงพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกกับการระบุคนเก่ง

จากเงื่อนไขการคัดเลือกคนเก่งในองค์กรสามข้อ พบว่ามีคนที่ผ่านเกณฑ์ทั้งสิ้นจำนวน 2 คน ตามภาพที่ 4.24 ซึ่งเป็นกลุ่มคนเก่งที่ยังอยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรควรรักษาและพัฒนาไว้สรุปได้ว่า คนที่ผ่านเกณฑ์ในสายงานช่าง เป็นพนักงานในกลุ่ม Superkeepers และ Keepers คิดเป็นร้อยละ 50

4.1.4 การวิเคราะห์ลักษณะคนเก่ง กลุ่มพนักงานทั้งหมด (สายงานอื่น)

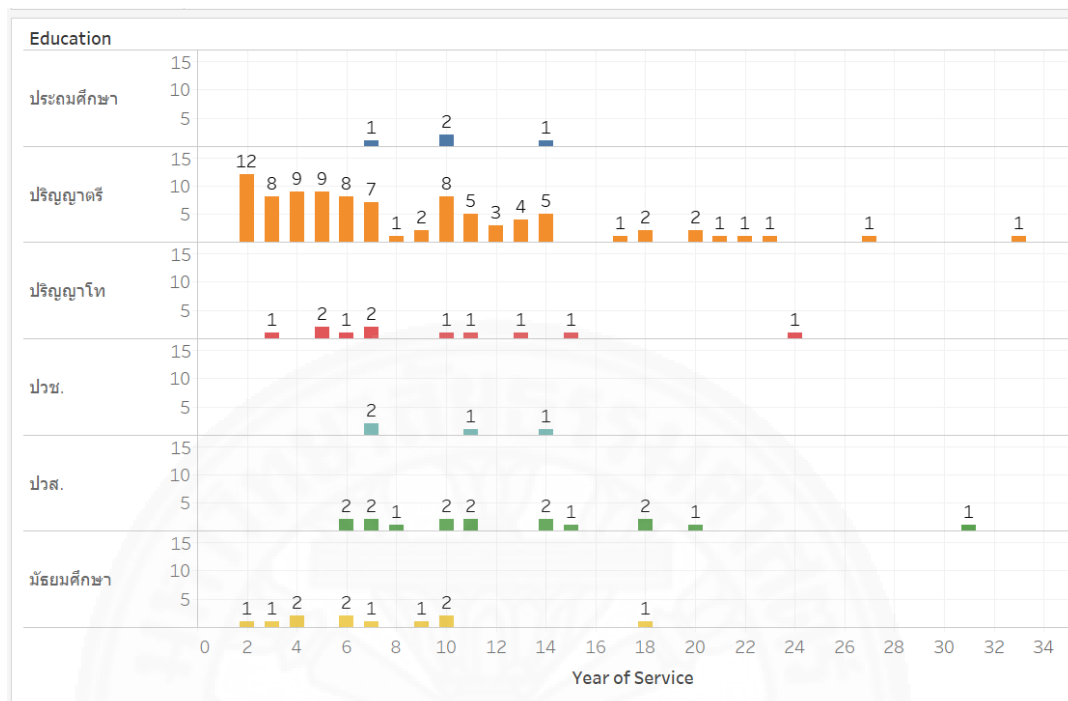
4.1.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงาน



ภาพที่ 4.25 ช่วงอายุงานของพนักงาน

พบว่า จากเงื่อนไขเรื่องอายุงานในกลุ่มบริษัท (Year of Service) อย่างน้อย 2 ปี ส่งผลให้จำนวนผู้ผ่านเกณฑ์ลดลงเหลือจำนวน 137 คน ดังนั้น เงื่อนไขเรื่องอายุงานในกลุ่มบริษัท ส่งผลต่อการถูกคัดเลือกให้เป็นคนเก่งขององค์กร

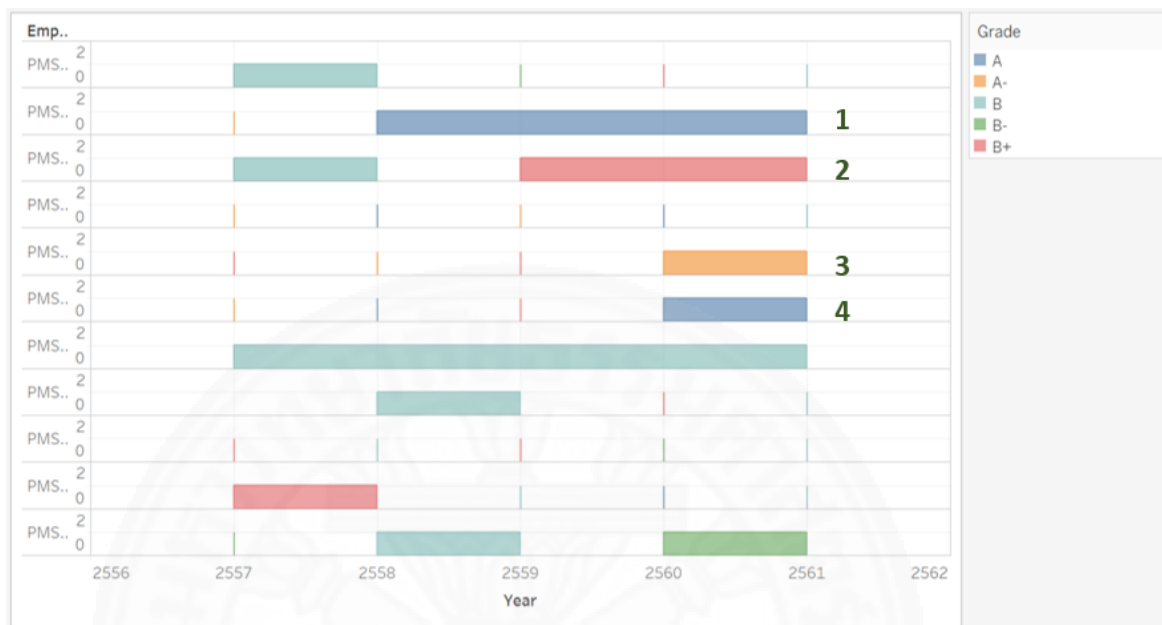
4.1.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษา



ภาพที่ 4.26 แสดงช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษา

พบว่า จากเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งในองค์กร ช่วงอายุงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป กับวุฒิการศึกษาระดับ ปริญญาตรีขึ้นไป ของพนักงานสายงานอื่น จากเกณฑ์เรื่องอายุงาน พนักงานที่ผ่านเกณฑ์มีจำนวน 137 คน แต่เมื่อเพิ่มเงื่อนไขด้านวุฒิการศึกษา พบว่ามีคนที่ผ่านเกณฑ์คนเก่ง มีเพียงจำนวน 11 คน วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท

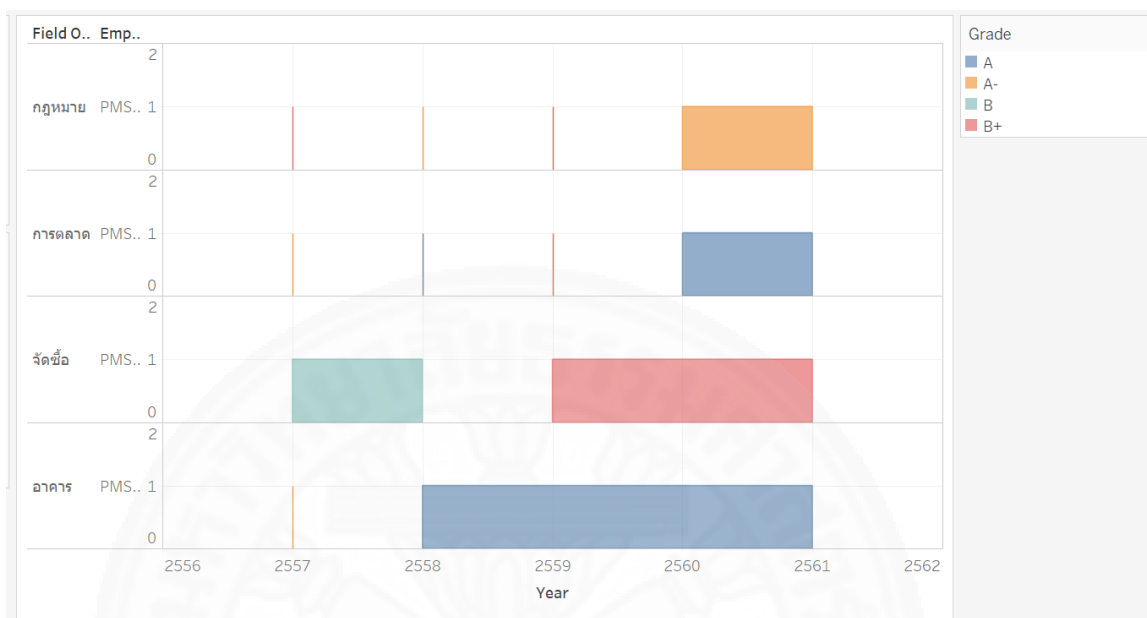
4.1.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษากับระดับผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 4.27 ช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษากับระดับผลการปฏิบัติงาน

พบว่า ช่วงอายุงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป กับวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป กับระดับผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 2 ปี ไม่ต่ำกว่าระดับ B ของพนักงานสายงานอื่น จากเงื่อนไขเรื่องอายุงานมีพนักงานที่ผ่านเกณฑ์มีจำนวน 137 คน และจากเกณฑ์การศึกษา มีผลผ่านเกณฑ์เหลือจำนวน 11 คน แต่เมื่อเพิ่มเงื่อนไขเรื่องระดับผลการปฏิบัติงาน จากเกณฑ์ด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance) ผลงานย้อนหลัง 2 ปี ไม่ต่ำกว่าระดับ B ทำให้จำนวนผู้ที่ผ่านการคัดเลือกมีเพียง 4 คนในสายงานอื่น

4.1.4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกกับการระบุคนเก่ง



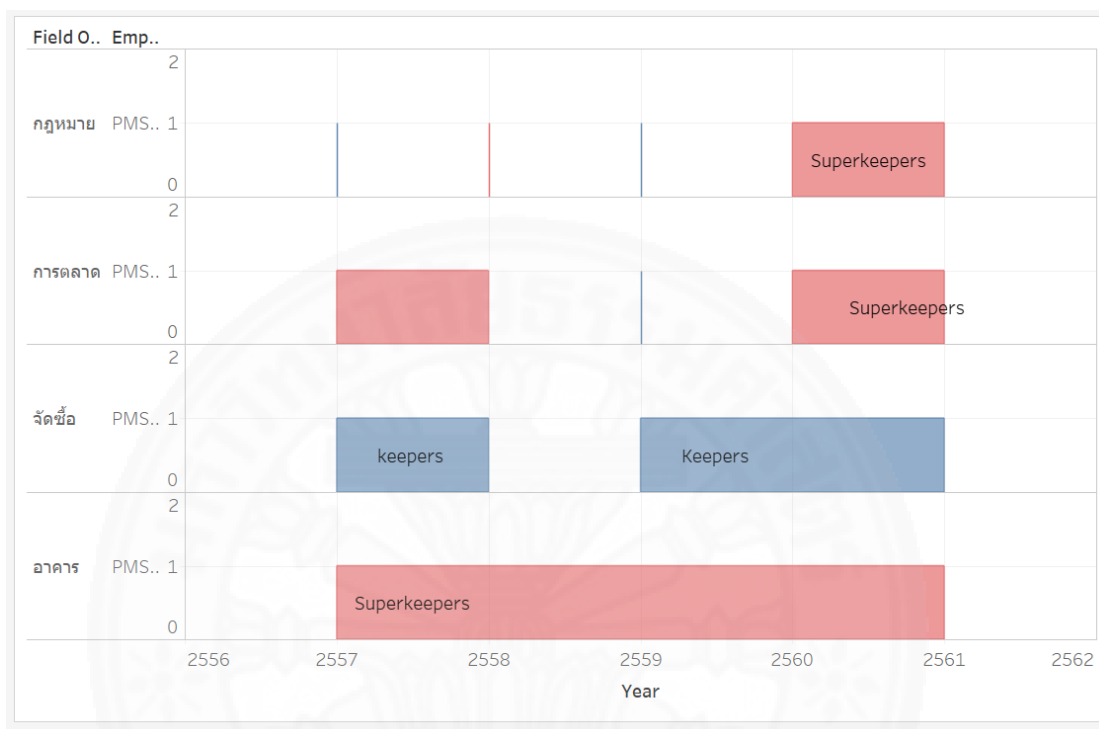
ภาพที่ 4.28 แสดงหน่วยงานกับคนที่ผ่านเกณฑ์

สรุปได้ว่า ในสายงานอื่น พบว่ามีคนที่ผ่านเกณฑ์คนเก่งขององค์กร จำนวน 4 คน ได้แก่หน่วยงานกฎหมาย, การตลาด, จัดซื้อและอาคาร จากพนักงานในสายงานอื่นทั้งสิ้น 170 คน ซึ่งพบว่าเกณฑ์การศึกษามีผลกับการคัดเลือกคนเก่งในองค์กร ซึ่งจากภาพรวมขององค์กรในเรื่องการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 50.37 และระดับปริญญาโท ร้อยละ 4.44 ตามภาพที่ 4.5 ร้อยละ บัณฑิตจบส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา)

จากการวิเคราะห์ลักษณะคนเก่งในองค์กรในสายงานช่างและสายงานอื่น ส่งผลให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า B เป็นพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้เกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีอายุงานการทำงานไม่ต่ำกว่า 2 ปี แต่มีวุฒิการศึกษาไม่เกินไปตามเกณฑ์การคัดเลือก ทำให้เสียโอกาสเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วพนักงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์เรื่องวุฒิการศึกษา อาจเป็นพนักงานที่มีทักษะ ความเชี่ยวชาญในงาน หรือ ทักษะเฉพาะองค์กร (Firm Specific Skills) คือ มีทักษะเฉพาะ เป็นคนสำคัญที่องค์กรขาดไม่ได้

นอกจากการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานหลังจากพนักงานผ่านเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งแล้ว ต้องใช้งบประมาณ และระยะเวลาในการรอคอยเพื่อให้พนักงานพร้อมที่จะเป็นผู้สืบ

ทอดตำแหน่ง และแน่นอนว่าองค์กรไม่สามารถจะลงทุนกับพนักงานทั้งหมดได้ จึงต้องคัดสรรพนักงานที่มีศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมดังกล่าว ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าเกณฑ์การศึกษา มีความสำคัญต่อการคัดเลือกพนักงานสายงานช่างเป็นคนเก่งขององค์กร



ภาพที่ 4.29 แสดงพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกกับการระบุคนเก่ง

จากเงื่อนไขการคัดเลือกคนเก่งในองค์กรสามข้อ พบว่ามีคนที่ผ่านเกณฑ์ทั้งสิ้นจำนวน 4 คน และจากเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ขององค์กรนำมาจัดประเภทกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

ตารางที่ 4.4

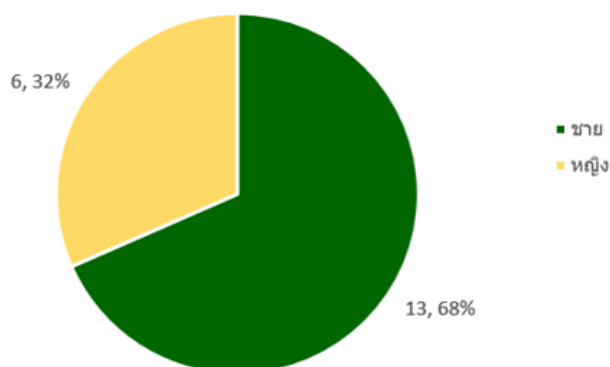
แสดงระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรกับประเภทกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment)

ระดับผลการปฏิบัติงาน	ความหมาย	ประเภท	ความหมาย
A+	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานที่ได้รับ	Superkeepers	พนักงานที่มีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (Greatly exceed expectations) สร้างแรงบันดาลใจ
A			
A-			
B+	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	Keepers	พนักงานที่มีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (Exceed expectations)
B			
B-			
C+	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เพียงบางส่วนของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และได้รับการชี้แจงสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพิ่มเติม	Solid Citizens	พนักงานที่มีผลงาน สร้างคุณค่า ตามความคาดหวังขององค์กร (Meet expectations)
C			
C-			
D	พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานส่วนใหญ่ที่ได้รับมอบหมาย และคุณภาพของงานที่ออกมาต่ำกว่ามาตรฐาน ต้องได้รับคำแนะนำอยู่เสมอ	Misfits	พนักงานที่มีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร (Below organization expectations)

สรุปได้ว่า พนักงานในสายงานอื่น ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก จำนวน 4 คน ในหน่วยงานกฎหมาย, การตลาด, จัดซื้อและอาคาร ซึ่งเมื่อระบุกลุ่มประเภทคนเก่ง (Talent Segment) พบว่าพนักงาน 3 ใน 4 ของสายงานอื่นจัดว่าเป็นพนักงานกลุ่ม Superkeepers และหนึ่งคนในกลุ่ม Keepers

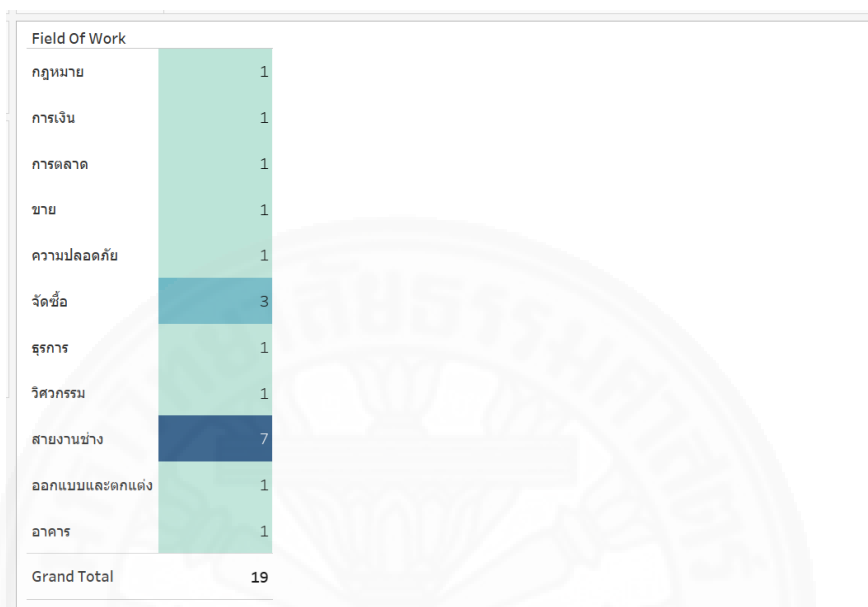
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจ กลุ่มประชากร 19 คน

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปจากข้อมูลทุติยภูมิ



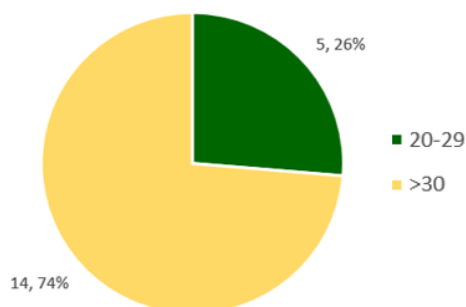
ภาพที่ 4.30 แสดงปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล จากการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 19 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 68 และเพศหญิง จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 32



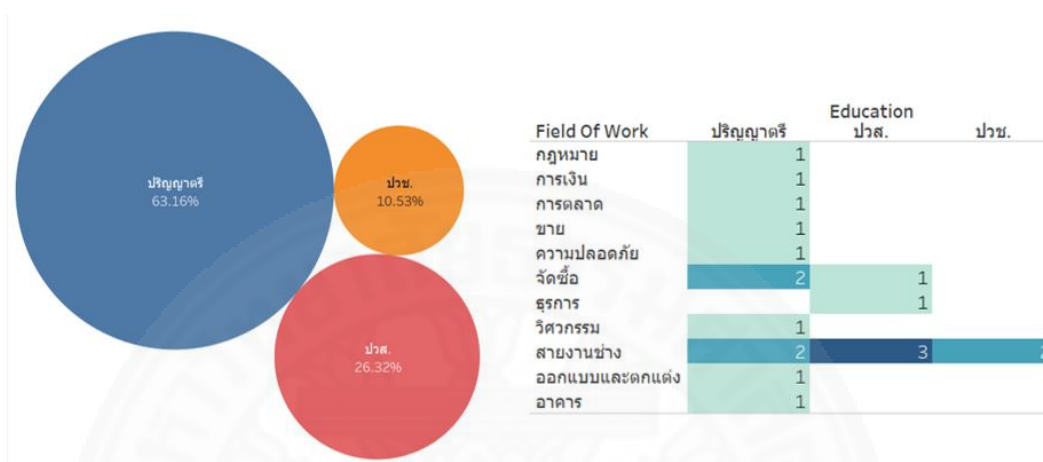
ภาพที่ 4.31 แสดงจำนวนพนักงานสายงานช่างและสายงานอื่น

พบว่าคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) จำนวนทั้งสิ้น 19 คน แบ่งออกเป็น ในสายงานช่าง จำนวน 7 คน และในสายงานอื่น จำนวน 12 คน ได้แก่ แผนกกฎหมายจำนวน 1 คน, แผนกการเงินจำนวน 1 คน, แผนกการตลาดจำนวน 1 คน, แผนกขยายจำนวน 1 คน, แผนกความปลอดภัยจำนวน 1 คน, แผนกจัดซื้อจำนวน 3 คน, แผนกธุรกิจจำนวน 1 คน, แผนกวิศวกรรมจำนวน 1 คน, แผนกออกแบบและตกแต่ง 1 คน, แผนกอาคารจำนวน 1 คน



ภาพที่ 4.32 แสดงปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ)

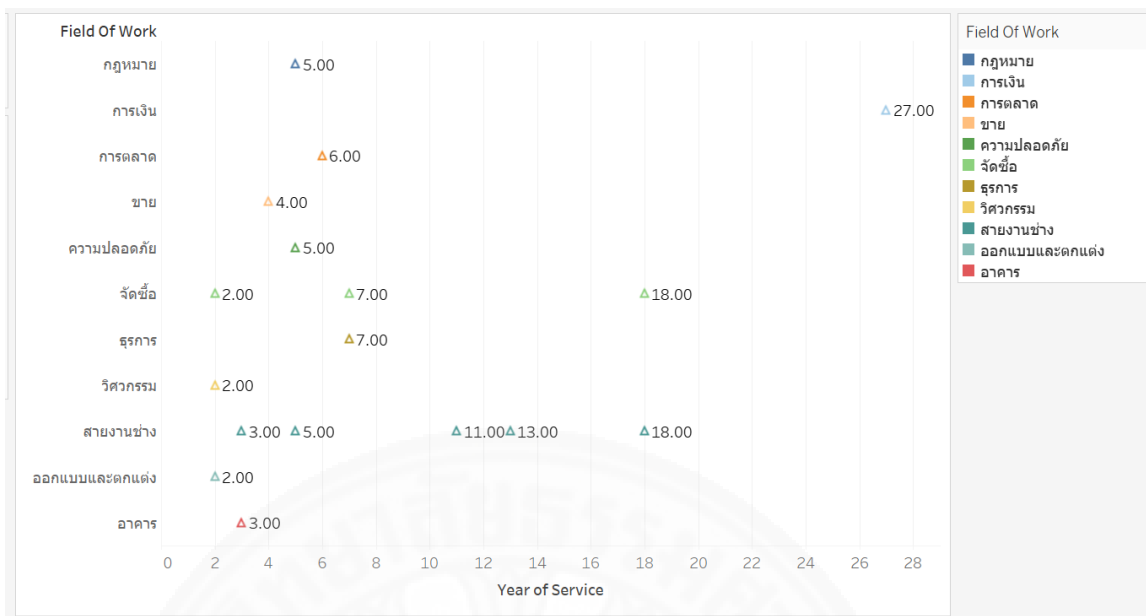
จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ) ของคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) จำนวน 19 คน พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ย 35.1 ปี ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 30-44 ปี คิดเป็นร้อยละ 75 หรือ ประชากรส่วนใหญ่เป็นกลุ่ม Generation Y เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดปี พ.ศ. 2521 -2538 โดยมีอายุระหว่าง 24-41 ปี (อายุ ณ ปี พ.ศ. 2562)



ภาพที่ 4.33 แสดงปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา)

ปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) ของคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) จำนวน 19 คน พบว่า ส่วนใหญ่ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 63.16 ระดับปวส. จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 26.32 และ ระดับปวช. จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10.53

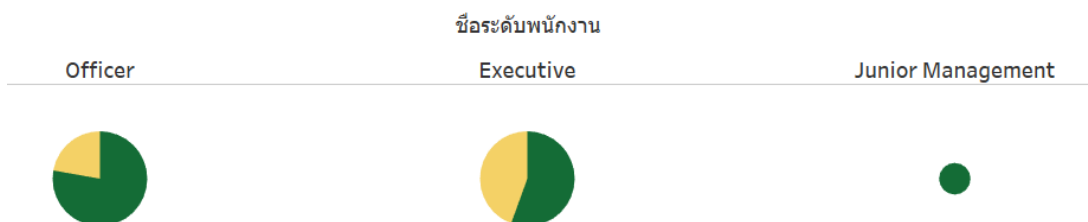
เมื่อเทียบกับเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่ง (Talent) ขององค์กรในด้านวุฒิการศึกษา คือ ในสายงานช่างระดับการศึกษา ปวส.ขึ้นไปและสายงานอื่นวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป คนเก่งขององค์กรไม่เป็นไปตามเกณฑ์การคัดเลือก คือ คนเก่งในสายช่าง มีจำนวน 5 คนที่ระดับการศึกษาวุฒิเท่ากับหรือต่ำกว่า ปวส. ส่วนคนเก่งในสายงานอื่นๆ ส่วนใหญ่พบว่าวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี



ภาพที่ 4.34 แสดงแผนกกับอายุงานเฉลี่ย

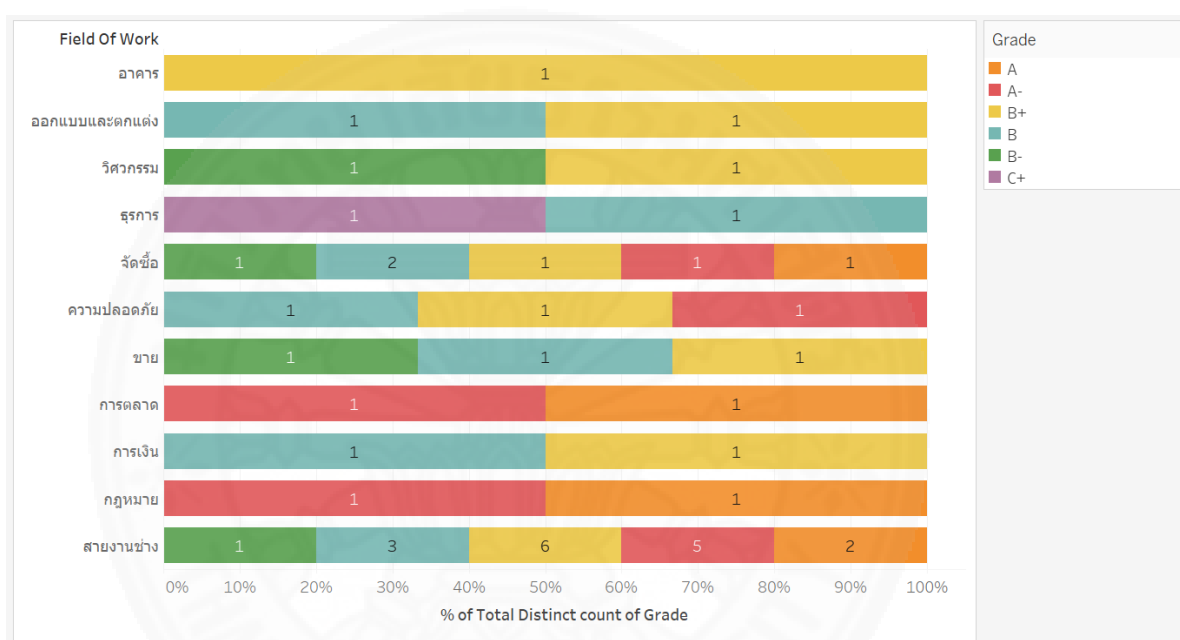
แสดงแผนกกับอายุงานเฉลี่ย โดยแบ่งตามแผนก พบว่าส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก คือ อายุงานไม่ต่ำกว่า 2 ปี ซึ่งถือว่าการคัดเลือกเร็ว (Fast Selection)

ทั้งนี้ การคัดเลือกเร็วมากเกินไปจะทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กรได้ เพราะพนักงานเข้ามาในปีแรกก็ยังไม่ได้เข้าใจในงานมากนักหรืออาจจะอยู่ในภาวะปรับตัวให้เข้ากับองค์กร รวมถึงยังไม่ได้แสดงผลงาน ความสามารถใดๆ มากนัก ดังนั้น ข้อดี คือ ได้พนักงานที่นำมาพัฒนาเร็ว จูงใจไม่ให้คนเก่งลาออกจากองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็มีข้อเสีย คือ คนเก่งที่ถูกเลือกนั้นอาจจะเร็วเกินไปจนยังไม่ได้แสดงผลงานและอาจส่งผลกระทบต่อพนักงานที่อยู่มานานกว่า และมีคุณสมบัติเข้าเกณฑ์การคัดเลือก แต่ไม่ได้ถูกเสนอชื่อให้เป็นคนเก่ง ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดปัญหาทำให้พนักงานรู้สึกที่ไม่ยุติธรรม



ภาพที่ 4.35 ระดับพนักงานและปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ)

นอกจากนี้ ในระดับพนักงานทั้ง 5 ระดับขององค์กร คือ Officer, Executive, Junior Management, Middle Management และ Top Management ตามภาพที่ 4.35 พบว่า คนเก่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศชายในระดับ Officer เนื่องจากในระดับงานนี้เป็นพนักงานในสายงานช่างเทคนิครองลงมาคือ Executive พบว่ามีสัดส่วนของเพศหญิงเพิ่มขึ้นจากระดับ Officer พบว่าเป็นพนักงานในตำแหน่งงานสนับสนุน เช่น จัดซื้อ การตลาด ขาย ธุรกิจ และการเงิน สำหรับ Junior Management พบว่าไม่มีสัดส่วนของเพศหญิงเลย อาจเป็นไปได้ว่าเป็นผลกระทบจากเพศานแก้ว



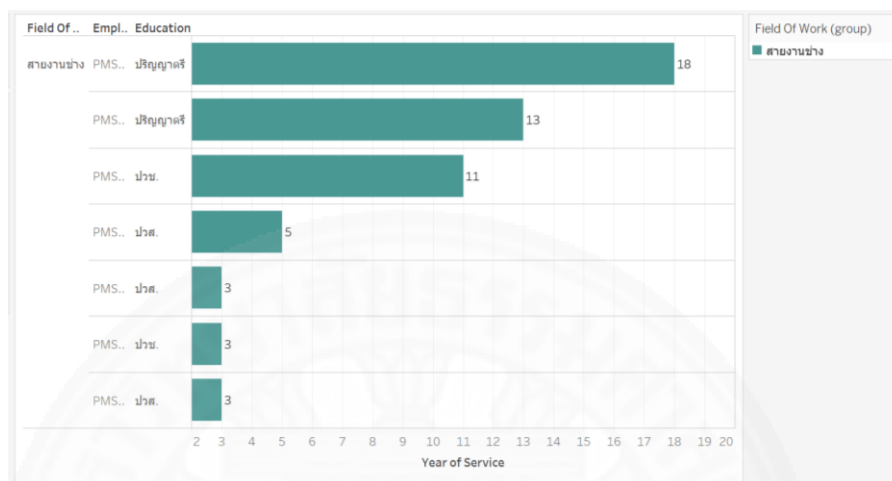
ภาพที่ 4.36 แสดงร้อยละ สัดส่วนผลการปฏิบัติงานกับสายงาน

แสดงร้อยละ สัดส่วนผลการปฏิบัติงานกับสายงาน พบว่า หน่วยงานอาคาร เป็นหน่วยงานเดียวในสายงานอื่น ที่พบว่าได้ผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับ B+ ตลอดช่วง ปี 2557-2561

ซึ่งเมื่อใช้เงื่อนไขเรื่องผลปฏิบัติงานย้อนหลังไม่ต่ำกว่าระดับ B เข้ามา วิเคราะห์การคัดเลือก พบว่า หน่วยงานธุรกิจเป็นหน่วยงานเดียวในสายงานอื่น ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ การคัดเลือกดังกล่าว เพราะตลอดช่วงระยะเวลา 5 ปีย้อนหลังมีสัดส่วนของผลการประเมินระดับ ต่ำกว่า B คือได้ระดับ C+

4.2.2 การวิเคราะห์ลักษณะคนเก่งกลุ่มที่เป็นคนเก่งขององค์กร(สายงานช่าง)

4.2.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษา



ภาพที่ 4.37 ช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษาของคนที่เป็นคนเก่ง (Talent)

จากเงื่อนไขเรื่องอายุงานตามภาพที่ 4.37 พนักงานสายงานช่างอายุงานเฉลี่ย 3 ปีขึ้นไป พบว่า พนักงานสายงานช่าง ผ่านเกณฑ์คัดเลือกจำนวน 7 คน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเพิ่มเกณฑ์การคัดเลือกด้านการระดับการศึกษา ไม่ต่ำกว่าวุฒิ ปวส. พบว่า มีพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกจำนวน 2 คน ซึ่งทั้งสองคนมีอายุงาน 18 ปีและ 13 ปี

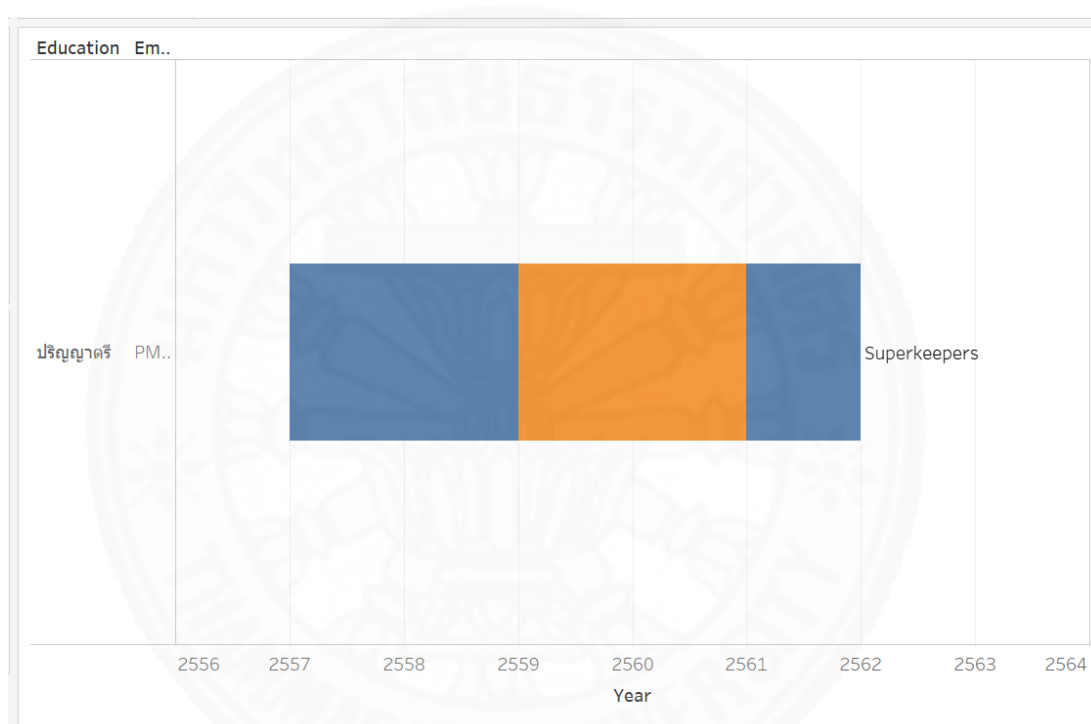
4.2.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษากับระดับผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 4.38 แสดงช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษากับระดับผลการปฏิบัติงาน

จากเงื่อนไขเรื่องอายุงาน พนักงานสายงานช่าง ผ่านเกณฑ์คัดเลือกจำนวน 7 คน วุฒิการศึกษาในสายงานช่าง ไม่ต่ำกว่าวุฒิ ปวส. มีพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกจำนวน 2 คน และเมื่อเพิ่มเงื่อนไขการคัดเลือกเรื่องผลการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่าระดับ B พบว่า มีคนเก่งที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกจำนวน 1 คน อายุงาน 13 ปี มีผลการประเมินการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลา 5 ปีย้อนหลังไม่ต่ำกว่า B

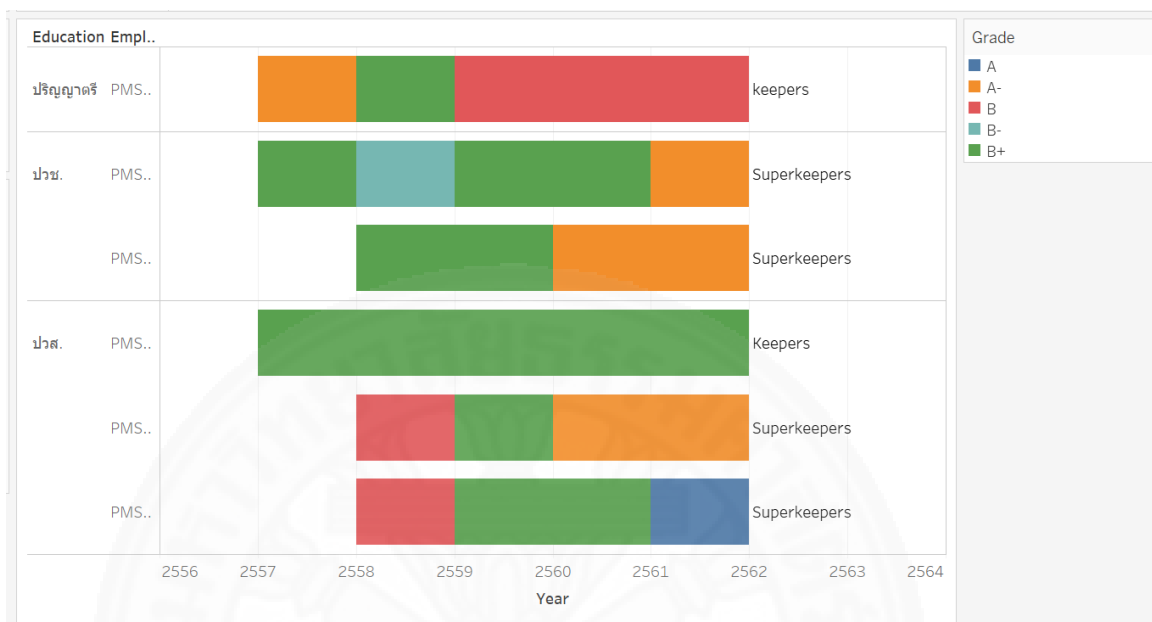
4.2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกกับการระบุคนเก่ง



ภาพที่ 4.39 แสดงคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งกับการระบุคนเก่ง

พบว่า จากเงื่อนไขเรื่องอายุงาน พนักงานสายงานช่าง ผ่านเกณฑ์คัดเลือกจำนวน 7 คน วุฒิการศึกษาในสายงานช่าง ไม่ต่ำกว่าวุฒิ ปวส. มีพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกจำนวน 2 คน และมีผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่าระดับ B เกณฑ์การคัดเลือกจำนวน 1 คน อายุงาน 13 ปี และพบว่าคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) เป็นพนักงานที่ระบุอยู่ในกลุ่ม Talent Segment เป็น Superkeepers

4.2.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกแต่เป็นคนเก่งขององค์กร



ภาพที่ 4.40 แสดงพนักงานสายงานช่างที่ไม่ผ่านการคัดเลือก แต่เป็นคนเก่ง (Talent)

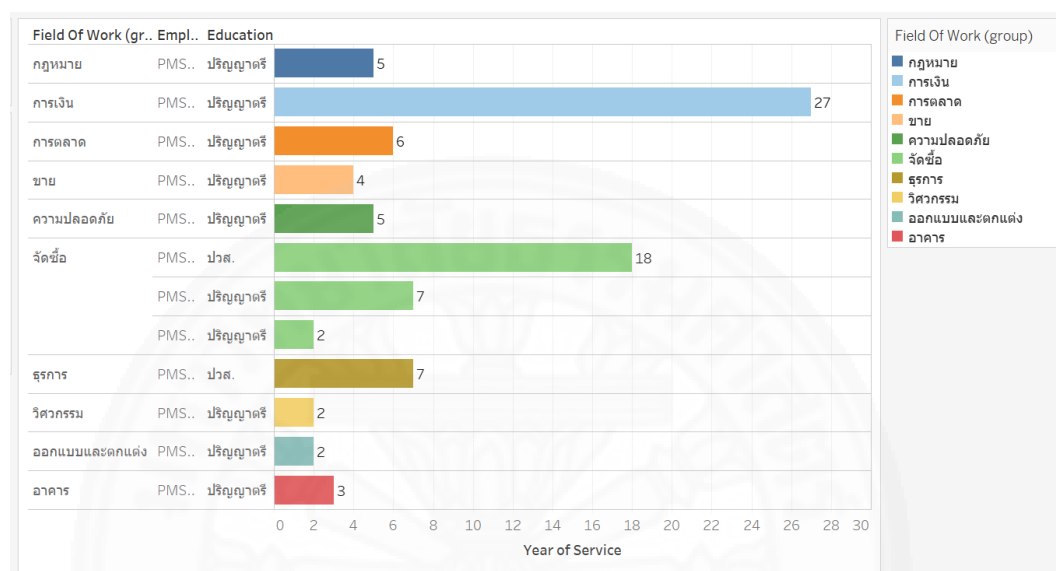
จากจำนวนคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) ในสายงานช่าง จำนวน 7 คน พบว่ามีพนักงานที่ไม่ผ่านการคัดเลือก จำนวน 6 คน เนื่องจากไม่ผ่านเกณฑ์ ดังนี้

ไม่ผ่านด้านผลการปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน แต่ผ่านเกณฑ์ด้านอายุงาน และด้านวุฒิการศึกษาคือ เป็นพนักงานที่มีอายุงาน 18ปีและวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และเป็นกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) ที่เป็น Keepers และมีความสอดคล้องกับแนวโน้มตามภาพที่ 4.20 พบว่าพนักงานอายุงาน 2 ปีขึ้นไปมีผลการปฏิบัติงานระดับ B ขึ้นไปน้อยลง

ไม่ผ่านเกณฑ์ด้านวุฒิการศึกษา จำนวน 5 คน ผ่านเกณฑ์ด้านอายุงาน ผ่านเกณฑ์ด้านผลการปฏิบัติงาน เมื่อระบุกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) แล้วพบว่า เป็นพนักงานในกลุ่ม Superkeeper จำนวน 4 คนและKeepers จำนวน 1 คน

4.2.3 การวิเคราะห์ลักษณะคนเก่ง กลุ่มที่เป็นคนเก่งขององค์กร (สายงานอื่น)

4.2.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษากับระดับผลการปฏิบัติงาน



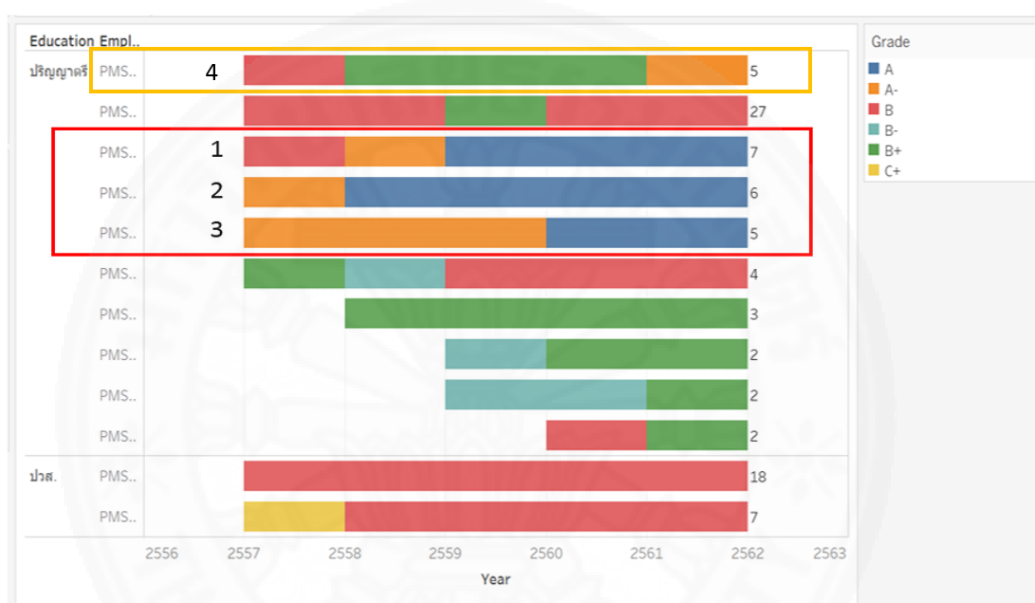
ภาพที่ 4.41 แสดงช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษากับระดับผลการปฏิบัติงาน

จากเงื่อนไขเรื่องอายุงานพนักงานสายงานอื่น อายุงานเฉลี่ยของคนเก่งในสายงานอื่นผ่านเกณฑ์คัดเลือกทั้งหมด จำนวน 12 คน และเมื่อเพิ่มเงื่อนไขเรื่องวุฒิการศึกษาในสายงานอื่น ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี พบว่า ในสายงานอื่นพนักงานที่ผ่านเกณฑ์เรื่องอายุงานทั้งหมด ไม่มีผู้ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกด้านวุฒิการศึกษา

ดังนั้น เนื่องจากไม่มีคนเก่งในสายงานอื่นผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์เพิ่มเติมในกลุ่มคนเก่งสายงานอื่นที่ไม่ผ่านเกณฑ์ทั้งหมด ด้วยเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ย้อนหลัง 2 ปีไม่ต่ำกว่าระดับ B เพื่อวิเคราะห์ว่าคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) สายงานอื่นนั้น มีผลปฏิบัติงานในอดีตเป็นอย่างไรและระบุคนเก่งจากกลุ่ม Talent Segment ดังนี้

4.2.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก แต่เป็นคนเก่งขององค์กร

จากที่กล่าวข้างต้นว่า ไม่พบว่ามีพนักงานผ่านเกณฑ์การคัดเลือก เพราะวุฒิการศึกษาส่งผลต่อการคัดเลือกคนเก่งขององค์กร ทำให้คนเก่งทั้งหมดไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก แต่เพื่อระบุคนเก่งในองค์กร ในสายงานอื่น จึงวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานห้าปีย้อนหลัง พบว่า ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มคนเก่งอยู่ในเกณฑ์ไม่ต่ำกว่าระดับ B จำนวน 4 คน ตามภาพที่ 4.42



ภาพที่ 4.42 แสดงช่วงอายุงานกับวุฒิการศึกษากับผลการปฏิบัติงานของคนที่เป็นคนเก่ง (Talent)

พนักงานคนแรก ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงห้าปีย้อนหลังติดต่อกัน ถึงแม้ว่าปี 2557 พบว่าพนักงานได้ผลปฏิบัติงานระดับ B แต่นับตั้งแต่ว่าปี 2558 จนถึงปี 2561 พบว่าพนักงานได้รับผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับ B ขึ้นไปติดต่อกันถึงระดับ A-

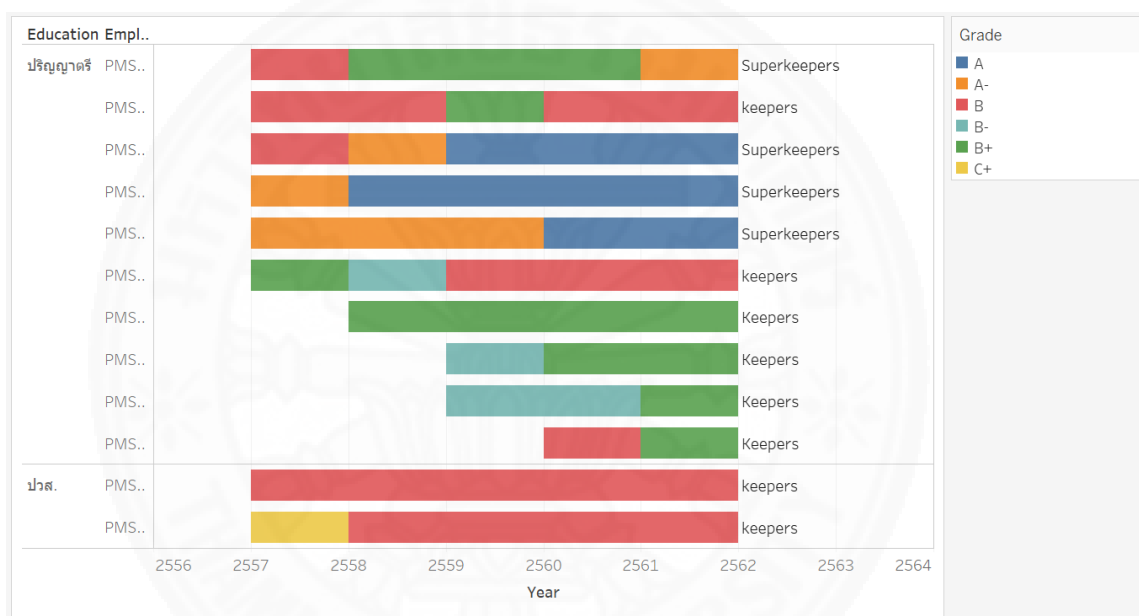
พนักงานคนที่สอง ผลการปฏิบัติงานในช่วงสี่ปีย้อนหลังติดต่อกันอยู่ในระดับ A- ถึง A ยกเว้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในปี 2557 อยู่ในระดับ B

พนักงานคนที่สาม ผลการปฏิบัติงานในช่วงห้าปีย้อนหลังติดต่อกันอยู่ในระดับ A- ถึง A

พนักงานคนที่สี่ ผลการปฏิบัติงานในช่วงห้าปีย้อนหลังติดต่อกันพบว่า มีแนวโน้มที่จะมีผลปฏิบัติงานดีขึ้น จากปี 2557 ผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับ B และตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นมาผลปฏิบัติงานอยู่ระหว่างระดับ B+ ถึง A-

สรุปได้ว่า ถึงแม้ว่าคนเก่งสายงานอื่นขององค์กร จะไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก เนื่องจากวุฒิการศึกษา แต่ในจำนวน 12 คน ก็พบว่ามีจำนวน 4 คน พนักงานที่ผลปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์การคัดเลือกขององค์กร

4.2.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกกับการระบุคนเก่ง



ภาพที่ 4.43 แสดงพนักงานสายงานอื่น ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกกับการระบุคนเก่ง

จากเงื่อนไขการคัดเลือกคนเก่งในองค์กรสามข้อ พบว่า ไม่มีคนที่ผ่านเกณฑ์แต่เพื่อจัดกลุ่มประกลุ่มคนเก่งของคนเก่งในองค์กร จากเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ขององค์กรนำมาจัดประเภทกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

ตารางที่ 4.5

แสดงระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรกับประเภทกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment)

ระดับผลการปฏิบัติงาน	ความหมาย	ประเภท	ความหมาย
A+	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานที่ได้รับ	Superkeepers	พนักงานที่มีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (Greatly exceed expectations) สร้างแรงบันดาลใจ
A			
A-			
B+	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	Keepers	พนักงานที่มีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (Exceed expectations)
B			
B-			
C+	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เพียงบางส่วนของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และได้รับการชี้แจงสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพิ่มเติม	Solid Citizens	พนักงานที่มีผลงาน สร้างคุณค่า ตามความคาดหวังขององค์กร (Meet expectations)
C			
C-			
D	พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานส่วนใหญ่ที่ได้รับมอบหมาย และคุณภาพของงานที่ออกมาต่ำกว่ามาตรฐาน ต้องได้รับคำแนะนำอยู่เสมอ	Misfits	พนักงานที่มีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร (Below organization expectations)

สรุปได้ว่า พนักงานในสายงานอื่น จำนวน 4 คน ในหน่วยงานกฎหมาย, การตลาด, ขายและความปลอดภัย ซึ่งเมื่อระบุกลุ่มประเภทคนเก่ง ตามประเภทกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) พบว่าเป็นพนักงานกลุ่ม Superkeepers

4.3 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของกลุ่มคนที่ผ่านเกณฑ์และกลุ่มที่เป็นคนเก่งขององค์กร

วิศวกรรม
สายงานช่าง
MA
Building 6
A-
ปริญญาตรี
13
2041
Superkeepers

ภาพที่ 4.44 แสดงคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) สอดคล้องกับพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก

สายงานช่าง

จากภาพที่ 4.44 จากเกณฑ์การคัดเลือกสามข้อในการคัดเลือกคนเก่ง จำนวนคนคนเก่ง (Talent) ขององค์กรจากจำนวน 19 คน พบว่ามีพนักงานจำนวน 1 คนในสายงานช่างที่สอดคล้องกับพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกขององค์กร

เป็นพนักงานที่ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานโดย MA ซึ่งเมื่อจัดลำดับแล้ว จะเป็นผู้บังคับบัญชาหนึ่งในห้า ที่พนักงานได้รับผลการประเมินการปฏิบัติไม่ต่ำกว่า B ตามภาพที่ 4.20 และมีผลปฏิบัติงานย้อนหลัง 5 ปี อยู่ในระดับ A- มากที่สุด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุงาน 13 ปี และจะเกษียณอายุ ในปี 2041 และถูกระบุว่าเป็นคนเก่ง (Talent segment) ของกลุ่ม Superkeepers

สายงานอื่น

สำหรับในสายงานอื่น จากคนเก่ง (Talent) ขององค์กร จำนวน 12 คน ภายใต้เกณฑ์การคัดเลือกสามข้อขององค์กร พบว่า ไม่มีคนที่ผ่านเกณฑ์ เนื่องจากเกณฑ์ด้านวุฒิการศึกษา

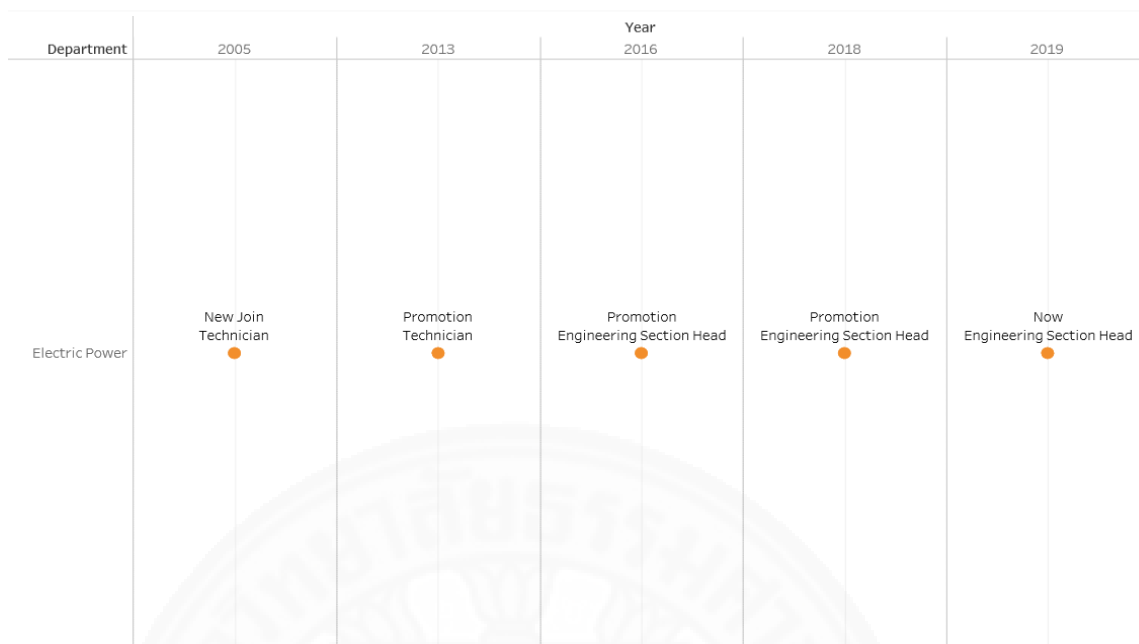
และจากกลุ่มคนที่ผ่านเกณฑ์ จากพนักงานในสายงานอื่น จำนวน 170 คน พบว่ามีพนักงานจำนวน 4 คน ได้แก่ กฎหมาย, การตลาด, ขายและความปลอดภัย ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกเรื่องอายุการทำงานและผลการปฏิบัติงาน

แต่เมื่อพิจารณาหาความสอดคล้องระหว่างพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกกับคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) ขององค์กร สรุปว่า คือ ไม่พบความสอดคล้อง กล่าวคือ คนที่เป็นคนเก่ง (Talent) ขององค์กรไม่มีพนักงานคนใดที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกขององค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ กลุ่มพนักงานในสายงานอื่นที่ได้รับการเสนอชื่อจากองค์กรด้วย เกณฑ์สองข้อขององค์กร คือ

1. อายุงานในกลุ่มบริษัท (Year of Service) อย่างน้อย 2 ปี
2. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ผลงานย้อนหลัง 2 ปีไม่ต่ำกว่าระดับ B

พบว่า มีพนักงานจำนวน 3 คนที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกดังกล่าว และถูกระบุเป็นคนเก่ง (Talent Segment) ในกลุ่ม Superkeepers



ภาพที่ 4.45 แสดงคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) และผ่านเกณฑ์การคัดเลือกกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ

คนเก่ง (Talent) และคนที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกขององค์กรกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อวิเคราะห์ว่าพนักงานที่คนเก่งและผ่านเกณฑ์ มีความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างไร พบว่า มีพนักงานในสายงานช่าง จำนวน 1 คน จากภาพที่ 4.45 มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ผลปฏิบัติงานย้อนหลัง 5 ปี อยู่ในระดับ A- มากที่สุด ตั้งแต่เริ่มงานในปี 2005 ปัจจุบันอายุงาน 13 ปี ได้รับการปรับตำแหน่ง 3 ครั้งจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่ขึ้นมาเป็นหัวหน้าหน่วยไฟฟ้า ในสายงานเดิมตลอด 13 ปี

แสดงให้เห็นว่าพนักงานคนดังกล่าว มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพจำกัดอยู่เพียงสายเดียว หรือเส้นทางก้าวหน้าแนวตั้ง ส่งผลให้ตำแหน่งงานจึงมีน้อย เมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานที่อยู่ในองค์กร ทำให้โอกาสในการเติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารระดับอื่นของพนักงานน้อยตามไปด้วย ซึ่งในอนาคตอาจนำไปสู่เหตุการณ์ที่เรียกว่า ตำแหน่งตัน (Career Dead End) นอกจากนี้พนักงานคนดังกล่าวนอกจากเป็นคนเก่งแล้ว ยังเป็นพนักงานที่มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า พนักงานคนดังกล่าวเป็นพนักงานที่เป็นคนเก่ง และได้รับการรักษาจากองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการที่พนักงานเป็นกลุ่มคนเก่งประเภท Superkeepers

สรุปผลการศึกษา

สรุปได้ว่า คนที่เป็นคนเก่ง (Talent) ขององค์กรส่วนใหญ่ นั้น ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายงานอื่น ไม่พบความสอดคล้องระหว่างพนักงานสองกลุ่ม ในขณะที่เดียวกัน พนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกในสายงานอื่นจำนวน 4 คน ไม่ได้เป็นคนเก่งขององค์กรและมีแนวโน้มจะไม่ได้รับการพัฒนาต่อในฐานะผู้สืบทอดตำแหน่ง ส่งผลต่อองค์กรในแง่ที่องค์กรจะเสียโอกาสพัฒนาคนที่มีความสามารถ เช่นเดียวกับสายงานช่าง พบว่า จากผู้ผ่านเกณฑ์คัดเลือก 2 คน มีจำนวน 1 คน เป็นคนเก่ง (Talent) ดังนั้น ลักษณะคนเก่งขององค์กร คือ เป็นกลุ่มพนักงานที่มีอายุงานสูง วุฒิการศึกษา ผลการปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตามเกณฑ์การคัดเลือก

ในขณะที่เดียวกัน คนที่เป็นคนเก่ง ที่จะถูกนำไปพัฒนาต่อ พบว่า เป็นพนักงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกขององค์กรใน 2 เดือนไซ คือวุฒิการศึกษาและผลการปฏิบัติงาน จากคนเก่ง (Talent) ขององค์กร จำนวน 19 คน พบว่า 18 คน จัดได้ว่าเป็นกลุ่มพนักงานที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์และคุณสมบัติอื่นไม่เป็นไปตามที่องค์กรตั้งเกณฑ์ไว้

ทั้งนี้ ในการระบุคนเก่ง (Talent Identification) ขององค์กร เป็นการประเมินคนเก่งด้วยผลปฏิบัติงาน ซึ่งวัดจากผลลัพธ์จากงานที่รับผิดชอบ คาดการณ์ระดับความก้าวหน้าในองค์กรพิจารณาจากอดีตถึงปัจจุบัน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เกิดขึ้นจริง (Lance A. Berger & Dorothy R. Berger, 2014) และยังพบว่ามีคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) แต่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งตามที่องค์กรตั้งไว้ อาจเป็นผลจากระบบอุปถัมภ์ในองค์กร

นอกจากนี้ยังพบว่าในกลุ่มคนเก่งขององค์กรกับกลุ่มคนที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกจำนวน 1 คน คือ มีอายุงาน วุฒิการศึกษา ผลปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ และยังเป็นพนักงานที่ได้รับการโอกาสให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งหนึ่งในวิธีการที่นิยมใช้ในการรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร ก็พบว่าถูกใช้ในองค์กรนี้เช่นกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ “ลักษณะคนเก่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร” โดยเป็นการศึกษาด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีที่มีอยู่ในองค์กร ตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่ออธิบายลักษณะคนเก่ง (Talent) จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ในองค์กร ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ในองค์กร ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับพนักงาน ปีที่ได้ปรับตำแหน่ง และผลการปฏิบัติงาน

และการวิจัยครั้งนี้ บริษัทที่ทำงานศึกษาเป็นบริษัทแรกในกลุ่มธุรกิจที่ริเริ่มดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ในองค์กรจึงได้เริ่มจัดทำโครงการคนเก่งขึ้น และเพื่อเป็นต้นแบบให้กับบริษัทอื่นๆ ในกลุ่มธุรกิจผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษา โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วในองค์กร จากจำนวนกลุ่มประชากรตัวอย่าง 270 คน และเป็นคนเก่งที่องค์กรเลือกแล้ว จำนวน 19 คน ในสองสายงานหลักขององค์กร คือ สายงานช่าง และสายงานอื่น

ซึ่งองค์กรใช้เกณฑ์การคัดเลือกหลักสามข้อ ดังนี้

1. อายุงานในกลุ่มบริษัท (Year of Service) อย่างน้อย 2 ปี
2. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ผลงานย้อนหลัง 2 ปี ไม่ต่ำกว่าระดับ B
3. วุฒิการศึกษา สายงานช่าง วุฒิ ปวส.ขึ้นไป และสายงานอื่นวุฒิ ปริญญาตรีขึ้นไป

ไป

จากนั้นนำข้อมูลทฤษฎีมาวิเคราะห์ภายใต้เกณฑ์การคัดเลือกขององค์กรทั้งสามข้อ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การบริหารคนเก่ง (Talent Management) เป็นกลยุทธ์สำคัญในเรื่องการบริหารจัดการอนาคตของขององค์กรโดยผ่านการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและจัดว่าเป็นการลงทุนในระยะยาวด้านคน กระบวนการบริหารคนเก่ง (Talent Management) เป็นหนึ่งในการกระบวนการของการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถดึงดูด, รักษา, จูงใจและพัฒนาคน (Ben Wuim-Pam, 2014) และถึงแม้ว่าการบริหารจัดการคนเก่ง จะเป็นเรื่องที่ได้ได้รับความสนใจ แต่ยังคงพบว่าคุณภาพและแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งยังขาดความชัดเจน (Collings, D.G. & Mellahi, K., 2009)

จากข้อมูลผู้สืบทอดตำแหน่งของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2560 และข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในสายงาน ระดับพนักงาน

ปีที่ได้ปรับตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานในองค์กร นำมาวิเคราะห์หาลักษณะคนเก่งในองค์กร โดยแบ่งออกกลุ่มประชากรเป็น 2 ส่วน คือ

1. พนักงานทั้งองค์กรจำนวน 270 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานในสายงานช่างจำนวน 100 คน และพนักงานในสายงานอื่น จำนวน 170 คน ซึ่งจากพนักงานทั้งหมด นำมาวิเคราะห์ตามเกณฑ์การคัดเลือก ผู้วิจัยจะเรียกพนักงานกลุ่มนี้ว่า คนที่ผ่านเกณฑ์

2. คนเก่งขององค์กร จำนวน 19 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานในสายงานช่างจำนวน 7 คน และพนักงานในสายงานอื่น จำนวน 12 คน ซึ่งจากพนักงานทั้งหมด นำมาวิเคราะห์ตามเกณฑ์การคัดเลือก ผู้วิจัยจะเรียกพนักงานกลุ่มนี้ว่า คนที่เป็นคนเก่งสามารถสรุปข้อมูลได้ ดังนี้

5.1.1 ข้อมูลทั่วไป

พนักงานจำนวน 270 คน

ผลการศึกษาพบว่า จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 270 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ปฏิบัติงานที่อาคาร 8 ช่วงอายุระหว่าง 30-39 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 50.37 อายุงานเฉลี่ย 6.8 ปี ปฏิบัติงานในหน่วยงานวิศวกรรม, สนับสนุนและอาคาร

องค์กรแบ่งพนักงานออกเป็น 5 ระดับ คือ Top management, Middle Management, Junior Management, Executive, Officer พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานอยู่ในระดับ Officer จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 53.70 และในระดับ Executive เป็นระดับเดียวที่มีจำนวนพนักงานหญิงมากกว่าพนักงานชายร้อยละ 1.11

พนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรเป็นพนักงานอายุระหว่าง 30-39 ปี เป็นพนักงานในระดับ Officer, Executive, Junior Management และเป็นพนักงานอยู่ในแผนกวิศวกรรม, สนับสนุน, อาคาร และช่วงอายุ 50-59 มีจำนวน 18 คน

และจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าพนักงานในองค์กรปี 2024 จะเป็นปีที่มีพนักงานสายงานวิศวกรรมเกษียณอายุสูงสุดในรอบแปดปี และตั้งแต่ปี 2033 มีจำนวนพนักงานเกษียณอายุมากขึ้นเรื่อยๆ จนกระทั่งปี 2042 เป็นปีที่มีพนักงานเกษียณอายุมากที่สุด โดยเป็นพนักงานในสายงานวิศวกรรม 14 คน, สนับสนุน 6 คนและบริหารอาคาร 1 คน ซึ่งในเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานที่อาคาร 8 จำนวน 8 คน, อาคาร 6 จำนวน 6 คน, อาคาร 3 จำนวน 4 คน และอาคาร 2 จำนวน 2 คน

คนเก่งขององค์กรจำนวน 19 คน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ระดับคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) ส่วนใหญ่ จากระดับพนักงาน 5ระดับ ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อส่วนใหญ่เป็นระดับ Officer, Executive, Junior Management ตามลำดับ โดยไม่พบว่ามี การเสนอ

ชื่อในระดับ Top management ส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 30-44ปี เฉลี่ยประมาณ 35.1 ปี และประชากรส่วนใหญ่วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุงานระหว่าง 2-8ปี

5.1.2 การเปรียบเทียบลักษณะคนเก่งขององค์กร

จากข้อมูลกลุ่มประชากรตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม สามารถสรุปข้อมูลเปรียบเทียบลักษณะของคนเก่ง ดังนี้

ตารางที่ 5.1

เปรียบเทียบจำนวนผู้ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกในสายงานช่างและสายงานอื่น

เรื่อง	สายงานช่าง		สายงานอื่น	
	7 คน	100 คน	12 คน	170 คน
	คนที่เป็นคนเก่ง (Talent)	คนที่ผ่านเกณฑ์	คนที่เป็นคนเก่ง (Talent)	คนที่ผ่านเกณฑ์
อายุงาน	7	76	12	137
อายุงานและวุฒิการศึกษา	2	9	-	11
อายุงานและวุฒิการศึกษาและผลการปฏิบัติงาน	1	2	-	4
จำนวนผู้ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่ง	1	2	-	4
ความสอดคล้องระหว่างคนที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกกับคนที่เป็นคนเก่ง (Talent)	1		ไม่มีความสอดคล้อง	

ที่มา: ผู้วิจัย

สายงานช่าง

จากเงื่อนไขการคัดเลือกคนเก่งขององค์กรสามข้อ พนักงานในสายงานช่างทั้งองค์กร จำนวน 100 คน พบว่ามีคนที่ผ่านเกณฑ์คนเก่งขององค์กร จำนวน 2 คนและคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) จำนวน 7 คน พบว่ามีคนที่ผ่านเกณฑ์คนเก่งขององค์กรจำนวน 1 คน

และเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) พบว่ามีความสอดคล้องกับคนที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 1 คน

ดังนั้น แสดงให้เห็นว่าในจำนวนคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) ขององค์กรทั้งหมดในสายงานช่าง ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่องค์กรได้กำหนดไว้ และพบว่ามีพนักงานส่วนใหญ่ที่เป็นคนเก่ง (Talent) นั้น ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก ซึ่งเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้พนักงานไม่ผ่านเกณฑ์ คือด้านวุฒิการศึกษาของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในสายงานช่าง

สายงานอื่น

จากเงื่อนไขการคัดเลือกคนเก่งขององค์กรสามข้อ พนักงานในสายงานอื่น ทั้งองค์กร จำนวน 170 คน พบว่ามีคนที่ผ่านเกณฑ์คนเก่งขององค์กร จำนวน 4 คน และจาก กลุ่มคนเก่ง (Talent) ขององค์กร จำนวน 12 คน ไม่พบว่ามีคนที่ผ่านเกณฑ์คนเก่ง เนื่องจากวุฒิ การศึกษาของพนักงานสายงานอื่น

และเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มคนเก่ง (Talent) กับคนที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก ไม่ พบความสอดคล้องของพนักงานทั้งสองกลุ่ม และพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกของ องค์กร 4 คนไม่คนที่เป็นคนเก่ง (Talent) ซึ่งจะส่งผลต่อการรักษาคนเก่งในอนาคต

ดังนั้น แสดงให้เห็นว่า ในจำนวนคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) ขององค์กร ทั้งหมดในสายงานอื่น ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่องค์กรได้กำหนดไว้ และพบว่ามีพนักงานส่วน ใหญ่ที่ได้รับการเสนอชื่อให้เป็นคนเก่งนั้น ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก ซึ่งเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ พนักงานไม่ผ่านเกณฑ์ คือ ด้านวุฒิการศึกษาของพนักงาน

5.1.3 การระบุคนเก่งในองค์กร

หนึ่งในกระบวนการที่สำคัญที่สุดของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) คือ การค้นหาและคัดเลือก ด้วยเครื่องมือหรือวิธีที่เหมาะสม ซึ่งในกระบวนการนี้ จะนำไปสู่ผลลัพธ์, เพิ่มคุณค่า, เพิ่มศักยภาพ ซึ่งการคัดเลือกคนที่มีความสามารถจะส่งผลอย่าง ยิ่งต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งสามารถจำแนกพนักงานในองค์กรออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. Superkeepers หมายถึง พนักงานที่มีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวัง ขององค์กรเป็นอย่างมาก (Greatly exceed expectations) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นและ แสดงออกถึงสมรรถนะหลัก ค่านิยมขององค์กร
2. Keepers หมายถึง พนักงานที่มีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (Exceed expectations)
3. Solid Citizens หมายถึง พนักงานที่มีผลงาน สร้างคุณค่า ตามความ คาดหวังขององค์กร (Meet expectations)
4. Misfits หมายถึง พนักงานที่มีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร (Below organization expectations)

ซึ่งพนักงานทั้ง 4 กลุ่มนี้ จัดได้ว่าเป็นกลุ่มคนเก่ง (Talent Segments) กล่าวคือ เป็นกลุ่มที่องค์กรต้องการ สามารถสร้างระดับคุณค่าในปัจจุบันและอนาคต และการจัด แบ่งกลุ่มพนักงานดังกล่าว เป็นการเพื่อจัดสรรการจ่ายผลตอบแทน การฝึกอบรม ตลอดจน โปรแกรมการพัฒนาอย่างเหมาะสม เพราะถ้าองค์กรไม่สามารถบริหารกลุ่มพนักงานเหล่านี้ อย่างเหมาะสม ย่อมมีโอกาสที่จะสูญเสียพนักงานระดับ Superkeepers และ Keepers ไป

จากเงื่อนไขการคัดเลือกคนเก่งขององค์กร ทั้งสามข้อ สามารถระบุคนเก่งได้
ดังนี้

ตารางที่ 5.2

การระบุกลุ่มคนเก่งกับพนักงานสายงานช่างและสายงานอื่น

กลุ่มพนักงาน	สายช่าง		สายงานอื่น	
	Superkeeper	Keepers	Superkeeper	Keepers
1.กลุ่มที่ผ่านเกณฑ์ จากพนักงานทั้งองค์กร	1	1	3	1
2.กลุ่มที่เป็นคนเก่ง(Talent)ในองค์กร	1	-	-	-
3.กลุ่มผ่านเกณฑ์และเป็นคนเก่ง(Talent)ในองค์กร	1	-	-	-
4.กลุ่มที่ผ่านเกณฑ์ แต่ไม่ได้เป็นคนเก่ง(Talent)ขององค์กร	-	1	4	1
5.กลุ่มที่ไม่ผ่านเกณฑ์ แต่เป็นคนเก่ง(Talent)ขององค์กร	4	2	4	8

ที่มา: ผู้วิจัย

5.1.3.1 กลุ่มที่ผ่านเกณฑ์ จากพนักงานทั้งองค์กร

จากกลุ่มประชากรตัวอย่าง 270 คน พบว่า

สายงานช่าง

พนักงานในสายงานช่างทั้งหมด 100 คน คนที่ผ่านเกณฑ์ในสายงานช่าง จำนวน 2 คน จัดกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) ได้ว่า เป็นพนักงานในกลุ่ม Superkeepers จำนวน 1 คน และ กลุ่ม Keepers จำนวน 1 คน

สายงานอื่น

พนักงานในสายงานอื่นทั้งหมด 170 คน คนที่ผ่านเกณฑ์ในสายงานอื่น จำนวน 4 คน จัดกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) ได้ว่า เป็นกลุ่มพนักงาน Superkeepers จำนวน 3 คน และ กลุ่ม Keepers จำนวน 1 คน

5.1.3.2 กลุ่มที่เป็นคนเก่ง (Talent) ในองค์กร

จากกลุ่มประชากรตัวอย่าง 19 คน พบว่า

สายงานช่าง

พนักงานในสายงานช่างทั้งหมด 7 คน คนที่ผ่านเกณฑ์ในสายงานช่าง จำนวน 1 คน จัดกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) ได้ว่า เป็นพนักงานในกลุ่ม Superkeepers

สายงานอื่น

พนักงานในสายงานอื่นทั้งหมด 12 คน ไม่พบคนที่ผ่านเกณฑ์ในสายงานอื่น ซึ่งเป็นผลมาจากวุฒิการศึกษาของพนักงาน

5.1.3.3 กลุ่มผ่านเกณฑ์การคัดเลือกและเป็นคนเก่ง (Talent) ในองค์กร

ผู้วิจัยได้ นำข้อมูลพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกและคนเก่งในองค์กร ทั้ง 2 สายงาน มาวิเคราะห์หาความสอดคล้อง พบว่า มีพนักงาน จำนวน 1 คน ที่เป็นผู้ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกและเป็นคนเก่งในองค์กร เป็นพนักงานในสายงานช่าง อายุงาน 13 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สามารถจัดกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) ได้ว่าเป็นกลุ่ม Superkeepers

5.1.3.4 กลุ่มคนที่ผ่านเกณฑ์ แต่ไม่ได้เป็นคนเก่ง (Talent)

ผู้วิจัยได้ นำข้อมูลพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกและคนเก่งในองค์กร ทั้ง 2 สายงาน มาหาความสอดคล้อง พบว่า มีพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก แต่ไม่ได้เป็นคนเก่ง (Talent) จำนวน 5 คน

สายงานช่าง จำนวน 1 คน และสามารถจัดกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) ได้ว่า กลุ่ม Keepers มีอายุงาน 18ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และมีผลการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่าระดับ B

สายงานอื่น จำนวน 4 คน เป็นพนักงานในหน่วยงาน กฎหมาย จำนวน 1 คน จัดกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) ได้กลุ่ม Superkeepers ได้แก่ การตลาดจำนวน 1 คน จัดกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) ได้กลุ่ม Superkeepers, อาคาร จำนวน 1 คน จัดกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) ได้กลุ่ม Superkeepers และจัดซื้อ จำนวน 1 คน จัดกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) ได้กลุ่ม keepers

5.1.3.5 กลุ่มที่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก แต่เป็นคนเก่ง (Talent)

ผู้วิจัยได้ นำข้อมูลพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกและได้รับการเสนอชื่อให้เป็นคนเก่งในองค์กร ทั้ง 2 สายงาน หาความสอดคล้อง พบว่า มีพนักงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก แต่เป็นคนเก่ง (Talent) จำนวน 18 คน

สายงานช่าง จากจำนวนคนที่เป็นคนเก่ง (Talent) ในสายงานช่าง จำนวน 7 คน พบว่ามีพนักงานในสายงานดังกล่าวจำนวน 6 คนที่ไม่ผ่านการคัดเลือก ดังนี้

1) ผ่านเกณฑ์ด้านอายุงาน คือมีอายุงาน 18ปี และด้านวุฒิการศึกษา คือ ระดับปริญญาตรี แต่ไม่ผ่านด้านผลการปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน ซึ่งเมื่อระบุกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) แล้วพบว่า เป็นพนักงานในกลุ่ม Keepers

2) ผ่านเกณฑ์ด้านอายุงาน คือมีอายุงานระหว่าง 3-11 ปี ผ่านเกณฑ์ด้านผลการปฏิบัติงาน ไม่ผ่านเกณฑ์ด้านวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่า ปวส. จำนวน 6 คน ซึ่งเมื่อระบุกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) แล้วพบว่า เป็นพนักงานในกลุ่ม Superkeeper จำนวน 4 คนและKeepers จำนวน 1 คน

สายงานอื่น

จากจำนวนพนักงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก แต่เป็นคนเก่ง (Talent) ในสายงานอื่น จำนวน 12 คน คือ ผ่านเกณฑ์ด้านอายุงานกับผลการปฏิบัติงาน แต่ไม่ผ่านเกณฑ์เรื่องวุฒิการศึกษา พบว่า มีพนักงานจำนวน 4 คนผ่านเกณฑ์ และสามารถจัดกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) ได้ว่าเป็นพนักงานในกลุ่ม Superkeepers และ กลุ่ม Keepers จำนวน 8 คน

การระบุคนเก่งขององค์กรแต่ละองค์กรนั้นมีความแตกต่างกันหลากหลายขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรนั้นๆ จากผลการวิเคราะห์ลักษณะคนเก่งขององค์กร สรุปได้ว่า พนักงานที่งานที่เป็นเก่งเป็นขององค์กรส่วนใหญ่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก ในขณะที่พนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกไม่ได้เป็นคนเก่งขององค์กร ซึ่งจากเงื่อนไขหลักทั้งสามข้อในการคัดเลือกคนเก่งขององค์กรนั้น สรุปได้ว่า เกณฑ์เรื่องวุฒิการศึกษาของพนักงาน ส่งผลกระทบต่อจำนวนคนผ่านเกณฑ์การคัดเลือก และพนักงานที่เป็นทั้งคนเก่งและผ่านเกณฑ์การคัดเลือกนั้น เป็นพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานอยู่ในเกินความคาดหวังขององค์กร และอยู่มานาน

5.1.4 เส้นทางสายอาชีพของคนเก่ง

จากการกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม ระหว่างกลุ่มคนเก่งกับกลุ่มคนที่ผ่านการคัดเลือกในองค์กร ภายใต้เงื่อนไขการคัดเลือกคนเก่งขององค์กรสามข้อ พบว่า มีพนักงานจำนวน 1 คน ที่เป็นทั้งคนเก่งและผ่านเกณฑ์การคัดเลือก หากวิเคราะห์ข้อมูลของความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานประกอบ

พบว่า เส้นทางความก้าวหน้าในองค์กรเป็นแบบแนวตั้ง (Single Track Career) ทำให้ตำแหน่งงานมีน้อย ทำให้โอกาสในการเติบโตเป็นผู้บริหารระดับต่างๆ น้อยไป ด้วยจนกระทั่งตำแหน่งตัน ซึ่งจากพนักงานคนดังกล่าวเป็นบุคคลที่ผ่านเกณฑ์และผ่านเกณฑ์การคัดเลือก ประกอบกับความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน ตั้งแต่เข้าทำงานในองค์กรจนกระทั่งปัจจุบัน พบว่า เป็นพนักงานที่ได้รับการปรับตำแหน่ง 3 ครั้งในสายงานเดิมตลอดระยะเวลา 13 ปี ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานย้อนหลัง 5 ปี คืออยู่ในเกณฑ์ไม่ต่ำกว่าระดับ B แสดงให้เห็นว่า การเลื่อนขั้นของพนักงานอาจไม่ได้เลื่อนขั้นตามอาวุโสหรืออายุงาน จากผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่อยู่ในระดับเกณฑ์ความคาดหวังมาโดยตลอดระยะเวลา 5 ปี ย้อนหลัง และองค์กรก็มีการเสริมแรง (Reinforcement) สนับสนุน รักษาคนเก่งด้วยการให้รางวัลกับพนักงานด้วยการปรับตำแหน่งงาน นอกจากนี้ ยังได้รับการอบรมพัฒนาในหลักสูตรที่แตกต่างจากพนักงานที่ไม่ได้เป็นคนเก่งขององค์กร ถือเป็นโอกาสที่ดีของพนักงานที่จะได้พัฒนาและเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และองค์กรเองก็ได้ประโยชน์จากการพัฒนาและรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร ทั้งนี้ องค์กรควรต้องวิเคราะห์ความต้องการพนักงานคนดังกล่าวถึงความต้องการของพนักงานด้านอื่นๆ เพื่อรักษาเพิ่มเติม หลังจากพบแล้วว่าองค์กรได้เลือกคนเก่งได้ถูกต้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรม ค่านิยม ของ

องค์กร เนื่องจากในตลาดแรงงานปัจจุบันพบว่า ความต้องการของคนเก่งในแต่ละเจนเนอเรชันเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต เช่น ต้องความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว หรือมีความต้องการเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพมากกว่าจะขึ้นเป็นผู้บริหาร เป็นต้น

5.2 การอภิปรายผล

5.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

ปัจจุบันพบว่า มีแนวทางหลากหลายในการระบุคนเก่งในแต่ละองค์กร แต่เป้าหมายในการบริหารจัดการคนเก่ง คือการสร้างองค์กรที่มีผลปฏิบัติงานสูง (High - Performance) และเป็นองค์กรที่ยั่งยืนผ่านกระบวนการทรัพยากรบุคคล ที่ถูกออกแบบและพัฒนาเพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูด, รักษาพนักงานได้ ในงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่ามีผลแตกต่างหลากหลายมุมมอง

โดยในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การคัดเลือกคนเก่ง (Talent) ขององค์กรกับมุมมองการบริหารจัดการจัดแบ่ง 3 มุมมอง ได้แก่ 1. มุมมองที่มุ่งเน้นไปที่ตำแหน่งสำคัญ (Key Position) 2. มุมมองที่มุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคล (Key People) 3. มุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) และแบบภาพรวม (Inclusive Approach)

ซึ่งผลจากการศึกษา พบว่าสอดคล้องกับที่มุมมองแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคล (Key People) ดังนี้

ตารางที่ 5.3

แสดงมุมมองการบริหารจัดการคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคลกับเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งขององค์กร

มุมมองแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคล (Key People)	เกณฑ์การคัดเลือกคนเก่ง (Talent) ขององค์กร
เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นไปที่ตัวคน (Key People) การจัดการคนเก่ง (Talent) ซึ่งมีมุมมองว่าพนักงานในองค์กรควรเป็น ผู้ที่มีผลปฏิบัติงานในเกณฑ์ดีหรือระดับ A (Top grading) และบริหารจัดการ พนักงานกลุ่มต่ำกว่ามาตรฐานหรืออยู่ในระดับ C (Michaels, Hadfield-Jones and Axelrod, 2001)	1. อายุงานในกลุ่มบริษัท (Year of Service) อย่างน้อย 2 ปี
	2. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ผลงานย้อนหลัง 2 ปีไม่ต่ำกว่าระดับ B
	3. วุฒิการศึกษา - สายงานช่าง วุฒิ ปวส.ขึ้นไป - สายงานอื่น วุฒิปริญญาตรีขึ้นไป
	4. ประสบการณ์ตามสายงานปัจจุบัน ตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป

จากเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่ง (Talent) ขององค์กร หนึ่งในเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการเลือกกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูงกับพนักงานที่มีศักยภาพ คือ ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 2 ปี ไม่ต่ำกว่าระดับ B ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคล ว่าพนักงานในองค์กรควรเป็นผู้ที่มีผลปฏิบัติงานในเกณฑ์ดีหรือระดับ A (Top Grading) โดยพิจารณาจากคุณสมบัติเฉพาะ (Objective Approach) ประเมินจากลักษณะเฉพาะของคนที่โดดเด่นจากพนักงานทั้งองค์กร เช่น ความสามารถในการทำงาน, ความสามารถที่ติดตัวมา, สมรรถนะ, ประสบการณ์, ความรู้, ผลการปฏิบัติงาน, ศักยภาพ, พฤติกรรมหรือความรู้สึก และทักษะที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของคนที่โดดเด่น

ถึงแม้ว่าเกณฑ์ขั้นต่ำขององค์กรจะไม่ได้ระบุชัดเจนว่าต้องการค้นหาพนักงานในระดับ Top Grading มาเป็นคนเก่ง (Talent) ขององค์กร ซึ่งจากข้อมูลการแบ่งระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร 10 ระดับ แบ่งออกเป็นระดับผลการปฏิบัติงานได้ระดับ A+ ถึง D ดังนั้น ลักษณะคนเก่ง คือ ต้องเป็นผู้ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก มีระดับผลการปฏิบัติงานในระดับ A+, A, A-, B+ เท่านั้น นอกจากนี้ยังต้องมีคุณสมบัติเฉพาะ คือ เกณฑ์การคัดเลือกในส่วนของอายุงานในกลุ่มบริษัท ตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป จากคุณสมบัติเฉพาะทำให้บุคคลที่มีลักษณะเฉพาะโดดเด่นจากพนักงานทั้งองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกณฑ์เรื่องของวุฒิการศึกษา ของพนักงานในสองสายงานหลักขององค์กร เป็นคุณสมบัติที่ช่วยคัดกรองพนักงานที่เป็นคนเก่งออกจากพนักงานทั้งองค์กร

สำหรับอีก 2 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองที่มุ่งเน้นไปที่ตำแหน่งสำคัญ (Key Position) จากการศึกษาพบว่าถึงแม้ว่าคนเก่งที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งสำคัญ จะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และกลุ่มคนที่อยู่ในตำแหน่งสำคัญจะถูกพัฒนาให้เป็นกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Lewis & Heckman, 2006) องค์กรไม่ได้มีมีระบุตำแหน่งสำคัญ ในขณะที่เดียวกันก็ได้คัดเลือกคนเก่งในทุกตำแหน่งขององค์กร โดยเฉพาะตำแหน่งระดับ Top management ถือว่าเป็นตำแหน่งสำคัญอีกตำแหน่งที่เป็นกลไกขับเคลื่อนองค์กร ก็ไม่ได้มีพนักงานคนใดถูกเสนอชื่อในตำแหน่ง ดังกล่าว

2. มุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) และแบบภาพรวม (Inclusive Approach) จากการศึกษาพบว่า ไม่สอดคล้องกับการลักษณะคนเก่ง (Talent) ในองค์กร เนื่องจากเป็นมุมมองที่มองว่าทุกคนมีความสามารถ ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมในการแสดงศักยภาพ ดังนั้นจึงควรเข้าสู่โปรแกรมพัฒนาความสามารถ ซึ่งตามเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่ง (Talent) ขององค์กร คือ ให้ความสำคัญกับพนักงานจำนวนน้อยที่มีความโดดเด่นด้านผลปฏิบัติงาน ถือว่าเป็นข้อดีที่ทำให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ในด้านความก้าวหน้าในงาน และหากพนักงานได้รับการพัฒนา อบรม ให้พร้อมสำหรับการรับตำแหน่งในอนาคตได้ย่อมเป็นผลดีกับองค์กร เนื่องจากมีแรงงานภายในองค์กร มีองค์ความรู้พร้อมต่อการขยายธุรกิจ

5.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง

การศึกษาเรื่องลักษณะคนเก่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร ผู้วิจัยได้เริ่มต้นศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง โดยมีแนวทางดังนี้ 1. วางแผนอัตรากำลัง 2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน 3.รางวัลและค่าตอบแทนจูงใจ 4. แรงจูงใจ 5. การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) 6. การพัฒนาผู้นำ (Gopal Krishna Deshmukh, 2012)

ก่อนการศึกษา ในมุมมองผู้วิจัย เห็นว่า การบริหารจัดการคนเก่งนั้นจะให้ความสำคัญกับการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) โดยเฉพาะในตำแหน่งงานสำคัญๆ ขององค์กร เพื่อรักษาคนเก่ง

แต่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ถึงแม้ว่าการค้นหาคนเก่งขององค์กรมีจุดประสงค์เป็นไปเพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยไม่ได้มุ่งเน้นที่ตำแหน่งงาน (Key position) แต่องค์กรมุ่งเน้นที่ตัวบุคคลและมุ่งพัฒนาตัวบุคคล เพราะจากเงื่อนไขสามข้อในการคัดเลือกคนเก่งทำกับทุกตำแหน่งในองค์กร โดยไม่ได้เลือกเฉพาะตำแหน่งใดเป็นพิเศษ หรือแม้กระทั่งในตำแหน่งที่ตำแหน่งหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจ

และนอกจากพบว่า องค์กรไม่ได้เน้นที่ตำแหน่งงานสำคัญที่ส่งผลต่อผลงานของบริษัทแล้ว ยังพบว่า แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กร โดยเฉพาะเรื่องการวางแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning) ขาดการวิเคราะห์กำลังอัตรากำลังปัจจุบันในองค์กร เช่น ตำแหน่ง, เพศ, อายุ, สถานภาพ, การศึกษา, การฝึกอบรม, การดูงาน, ทักษะหรือความชำนาญ, ผลการปฏิบัติงาน, อายุการทำงาน ฯลฯ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์การสูญเสียอัตรากำลัง ซึ่งเกิดจากการตาย ลาออก เลื่อนชั้น โอนย้าย เกษียณอายุ ในแต่ละตำแหน่งงานซึ่งจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าในอีกแปดปีข้างหน้าในจะมีพนักงานในแผนกอาคารและวิศวกรรม เริ่มเกษียณอายุงานพร้อมกันจำนวนมาก ต่างจากหลายปีที่ผ่านมา

ถึงแม้ว่าองค์กรจะเลือกคนเก่งจากทุกตำแหน่งงาน แต่จากการศึกษา พบว่ากลุ่มพนักงานทั้งสองสายงาน ขาดคุณสมบัติ ไม่เป็นไปตามเกณฑ์การคัดเลือก จึงแสดงให้เห็นการวิเคราะห์ข้อมูลแรงงานภายในองค์กร ถือว่าเป็นแนวทางสำคัญที่จะทำให้เราสามารถระบุคนเก่งได้ เพื่อให้องค์กรวางแผนรองรับเนื่องจากแรงงานภายในองค์กรขาดคุณสมบัติ และวางแผนเพื่อหาแรงงานภายนอก สำหรับทดแทนในตำแหน่งงานนั้นๆ โดยเฉพาะตำแหน่งงานที่หายาก นอกจากจะหายากในองค์กรแล้ว ตำแหน่งงานนั้นอาจมีแนวโน้มหายากในตลาดแรงงานด้วย อาจเป็นผลจากวิกฤติการผลิตแรงงานคุณภาพจากสถานศึกษาที่มีจำนวนน้อย และจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับองค์กรที่มีชื่อเสียงน้อยในตลาดแรงงาน ที่อาจไม่ได้รับความสนใจจากแรงงานในตลาดแรงงาน

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลของคนเก่ง จากข้อมูลที่มีอยู่ในองค์กรจะทำให้ องค์กรสามารถคาดการณ์กำลังคนในอนาคต พัฒนาเกณฑ์การรับคนเข้าทำงาน ออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม รวมทั้งการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับปริมาณคน ประเภทของคน

สถานที่และเวลา สอดคล้องกับทักษะหรือความชำนาญ ความสนใจ ของพนักงานในองค์กร และอาจเป็นแนวทางหนึ่งที่จะรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้ ไม่เพียงแต่การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งเท่านั้น เพราะจากการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) พบว่า เป็นกระบวนการที่จัดการนำเป้าหมายของบุคลากรและเป้าหมายขององค์กรให้มาบรรจบกัน เพื่อผลสำเร็จร่วมกันของทั้งองค์กรและบุคคล

5.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการระบุคนเก่ง (Talent Identification)

การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง พบว่าแต่ละองค์กรจะมีบริบทและข้อกำหนดแตกต่างกัน ทำให้การค้นหาคนเก่ง การให้ความหมายและแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งยังขาดความชัดเจน (Collings, D.G. & Mellahi, K., 2009) ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ใช้แนวทางการประเมินคนเก่งด้วยผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ เป็นแนวทางประเมินคนเก่งบนพื้นฐานของ 2 เกณฑ์ คือ เป็นบุคคลที่ผลปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพ (Potential) สูง โดยวัดจากผลลัพธ์จากงานที่รับผิดชอบหรือความสามารถที่มีความสำคัญกับงานและความสำเร็จขององค์กร ประเมินศักยภาพ การคาดการณ์ระดับความก้าวหน้าภายในองค์กรพิจารณาจากอดีตถึงปัจจุบันโดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรแบ่งสัดส่วนระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร 10 ระดับ นำมาเปรียบเทียบกับกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment) สามารถเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ Superkeepers, Keepers, Solid Citizens, Misfits ซึ่งพนักงาน 4 กลุ่มนี้ จัดได้ว่าเป็นกลุ่มคนเก่ง (Talent Segments) (Lance A. Berger & Dorothy R. Berger, 2004) ดังนี้

ตารางที่ 5.4

แสดงระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรกับประเภทกลุ่มคนเก่ง (Talent Segment)

ระดับผลการปฏิบัติงาน	ความหมาย	ประเภท	ความหมาย
A+	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานที่ได้รับ	Superkeepers	พนักงานที่มีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (Greatly exceed expectations) สร้างแรงบันดาลใจ
A			
A-			
B+	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	Keepers	พนักงานที่มีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (Exceed expectations)
B			
B-			
C+	พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เพียงบางส่วนของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และได้รับการชี้แจงสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพิ่มเติม	Solid Citizens	พนักงานที่มีผลงาน สร้างคุณค่า ตามความคาดหวังขององค์กร (Meet expectations)
C			
C-			
D	พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานส่วนใหญ่ที่ได้รับมอบหมาย และคุณภาพของงานที่ออกมาต่ำกว่ามาตรฐาน ต้องได้รับคำแนะนำอยู่เสมอ	Misfits	พนักงานที่มีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร (Below organization expectations)

ที่มา: ผู้วิจัย

ซึ่งพนักงานในแต่ละกลุ่ม มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งพบว่า จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสายงานช่างและสายงานอื่นขององค์กร พบว่า คนที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกและคนเก่งในองค์กร ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มพนักงานที่อยู่ในกลุ่ม Superkeepers และ Keepers จัดได้ว่า เป็นกลุ่มพนักงานที่มีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร ถึงแม้ว่าในกลุ่มพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กร ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกในด้านของวุฒิการศึกษา แต่เมื่อพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงานย้อนหลัง 5 ปี พนักงานกลุ่มดังกล่าว ก็ยังเป็นพนักงานที่จัดว่ายังกลุ่มในกลุ่ม Superkeepers และ Keepers

5.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือ กระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและการบริหารพฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้ (Outcome) จากการปฏิบัติงานของพนักงานโดยทั่วไป การประเมินจะถูกดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานและการประเมินนี้จะถูกพิจารณาทบทวนโดยผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกครั้งหนึ่ง (มุสตี รุมาคม, 2551) ซึ่งการสรรหาและพัฒนาคนเก่ง (Talent Management) เป็นเรื่องที่ถูกมาเชื่อมโยงกับการประเมินการปฏิบัติงานเสมอ โดยเกณฑ์หรือปัจจัยส่วนหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้ คือ ผลการทำงานย้อนหลังที่ได้จากการประเมินผลงาน (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์, 2553)

ในการศึกษาเรื่อง “ลักษณะคนเก่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร” ครั้งนี้ พบว่าการประเมินการปฏิบัติงานมีผลโดยตรงต่อพนักงาน เนื่องจากผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกคนเก่งขององค์กร และยังพบว่าระบบการบริหารจัดการคนเก่ง อาจได้รับผลกระทบจากปัญหาระบบอุปถัมภ์ (Patronage) ของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้ไม่สามารถแยกแยะบุคคลที่มีศักยภาพสูงจากพนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานอยู่ในความคาดหวังขององค์กร (Solid citizen) ได้ นำไปสู่การประเมินผลแบบการให้โควตา Forced Ranking เป็นการใช้ตัวเลขหรือเปอร์เซ็นต์เพื่อการจัดสรรคนในแต่ละประเภท หรือ Forced Distribution (Paul Sparrow, Martin Hird & Shashi Balain, 2011)

เนื่องจากองค์กรใช้วิธีการประเมินผลด้วยการให้หัวหน้าประเมินพนักงานโดยตรง ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานไม่เพียงแต่จะเป็นเครื่องแสดงผลการทำงานในอดีต และนำไปสู่การวางแผนการฝึกอบรมพัฒนาในอนาคตของพนักงาน แต่ยังมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับความก้าวหน้าของพนักงานด้วย จากข้อมูลผลปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรห้าปี ย้อนหลัง ช่วงปี 2557-2561 พบว่า องค์กรใช้วิธีการประเมินแบบให้โควตาหรือเรียกว่าการ Forced Rank โดยให้ผู้ประเมิน ประเมินด้วยวิธีการให้คะแนน (Rating) และนำคะแนนมาจัดลำดับตามโควตาที่ได้รับให้เข้ารูปประขังคว่ำ (Bell Curve) ซึ่งวิธีการนี้ ถูกกีดกันไม่ให้มีคนเก่งเกินสัดส่วนที่กำหนดไว้ ส่งผลต่อสัดส่วนของคนเก่งในองค์กร และมีแนวโน้มว่าพนักงานในบางสายงานได้สัดส่วนโควตามากกว่า และทำให้พนักงานที่มีความสามารถในสายงานอื่นๆ สูญเสียโอกาสในการความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่งผลให้ในบางอาคาร ไม่มีคนที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกคนเก่ง ซึ่งแน่นอนว่าโอกาสที่จะได้รับการอบรมพัฒนา และเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งก็ลดลงตามไปด้วย

5.2.5 แนวคิดที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (Talent Analytics)

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (Talent Analytics) เป็นการวิเคราะห์ปัญหาของคนในองค์กรโดยการใช้ข้อมูล ช่วยให้สามารถตอบคำถามสำคัญในองค์กรได้ (Erik van Vulpen, 2019) ซึ่งเริ่มต้นจากคำถามที่ว่า จะปรับปรุงองค์กรอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในอดีตของพนักงาน ซึ่งจากผลการศึกษา พบว่า จากเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งในองค์กร ส่งผลให้องค์กรมีแนวโน้มที่จะสูญเสียพนักงานที่เป็นคนเก่งไป เนื่องจากเกณฑ์ด้านวุฒิการศึกษา และพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก ไม่ได้เป็นคนเก่ง ซึ่งพนักงานทั้งหมดล้วนแต่เป็นกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง มีพนักงานเพียงสายงานอื่น ในแผนกธุรการที่พบว่าผลการปฏิบัติงานย้อนหลังต่ำกว่าระดับ B ซึ่งได้เป็นคนเก่ง

ดังนั้น เมื่อผู้วิจัยพบว่าเกณฑ์การคัดเลือกดังกล่าวมีแนวโน้มและอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร และส่งผลโดยตรงต่อจำนวนผู้ผ่านเกณฑ์ คือ วุฒิการศึกษา

จึงนำไปสู่ข้อเสนอเพื่อให้องค์กรปรับปรุงเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่ง เพื่อให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานภายใน นอกจากนี้ยังพบว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีผลต่อการระบุคนเก่งในสายงานหลักสองสายขององค์กร และการแบ่งโควตามีผลต่อจำนวนคนเก่งในตำแหน่งงานและอาคารต่างๆ ทำให้มีคนเก่งไม่เท่ากันในแต่ละอาคาร หรือไม่มีเลยในบางอาคาร ซึ่งองค์กรจึงต้องเตรียมวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และจากการที่พบว่ามีพนักงานที่ผ่านเกณฑ์แต่ไม่ได้เป็นคนเก่ง ยังไม่มีแผนรองรับหากพนักงานกลุ่มนี้ออกหรือเกษียณอายุ และมีมาตรการเฝ้าดูแล รักษาพนักงาน กลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์กรต่อไปรวมถึงจะทำการอย่างไรให้พนักงานกลุ่มนี้ได้เป็นคนเก่งขององค์กรเพื่อให้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาต่อไป

5.3 ข้อเสนอแนะในการบริหาร

5.3.1 ปรับปรุงเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งในองค์กร จากเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งขององค์กร 3 ข้อ

1. อายุงานในกลุ่มบริษัท (Year of Service) อย่างน้อย 2 ปี
2. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ผลงานย้อนหลัง 2 ปีไม่ต่ำกว่าระดับ B
3. วุฒิการศึกษา สายงานช่างวุฒิปวส.ขึ้นไปและสายงานอื่นวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป

ไป

จากผลการศึกษา พบว่า เกณฑ์ด้านวุฒิการศึกษาส่งผลต่อจำนวนผู้ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกโดยตรง ถึงแม้ว่า พนักงานคนดังกล่าวจะมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่มีความโดดเด่น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้องค์กรพิจารณาปรับปรุงเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่ง โดยระบุเงื่อนไขให้ชัดเจนว่าลักษณะคนเก่งในองค์กรนั้น มุ่งเน้นให้น้ำหนักความสำคัญกับเรื่องใดมากกว่ากัน ระหว่างผลการปฏิบัติงาน กับ วุฒิการศึกษา เพื่อไม่ให้องค์กร สูญเสียคนเก่งไปเนื่องจากวุฒิการศึกษาในอดีต ดังนั้น ควรมีมาตรการรองรับ หากพนักงานผ่านเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่ง หรือสองในสาม อาจต้องมีเกณฑ์ด้านสมรรถนะอื่นๆ ของตำแหน่งงานนั้น พิจารณาประกอบเพิ่มเติม ถึงแม้จะเป็นที่รู้กันว่า วุฒิการศึกษาจะเป็นเกณฑ์การคัดเลือกที่ในหลายๆ องค์กรเลือกใช้แม้กระทั่งเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลากรเข้าทำงานในองค์กร เนื่องจากเชื่อในเรื่องสัญญาณของผลผลิตภาพของผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า จึงใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกคนเก่งจากพนักงานจำนวนมากขององค์กร แต่ขณะเดียวกับวุฒิศึกษาก็ไม่ได้เป็นเครื่องมือที่จะสร้างนิสัยหรือทักษะในงานตามที่ตลาดแรงงานต้องการ เพราะในชีวิตการทำงาน สิ่งสำคัญอาจไม่ใช่วุฒิการศึกษา แต่เป็นเรื่องของประสบการณ์ทำงาน ภาวะผู้นำ การกล้าตัดสินใจ ความชำนาญเฉพาะมากกว่าข้อมูลการศึกษา

ทั้งนี้ จากเกณฑ์เรื่องอายุงานในกลุ่มบริษัท อย่างน้อย 2 ปี ขององค์กร แสดงให้เห็นว่า มีกลุ่มพนักงานที่สามารถทำงานได้ และผลการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง แต่ไม่ผ่านเกณฑ์เรื่องวุฒิการศึกษา ก็สามารถทำงานได้ตามคาดหวังตลอดระยะเวลา 5 ปี ถึงแม้ว่าวุฒิการศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์การคัดเลือก

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร แสดงให้เห็นว่าตลาดแรงงานภายในองค์กรมีข้อจำกัดเรื่องทรัพยากรของตลาดแรงงานภายใน เช่น พนักงานสายงานช่าง วุฒิการศึกษา ปวส.ขึ้นไป ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วพนักงานในสายงานช่างขององค์กร มีวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับ ปวช. และ ปวส. และพนักงานในสายงานอื่น ต้องมีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ดังนั้น เกณฑ์การคัดเลือกดังกล่าวจึงทำให้องค์กรพบกับข้อจำกัด ในการคัดเลือกคนเก่งจากตลาดแรงงานภายใน ซึ่งมีแนวโน้มอาจนำไปสู่การเลือกพนักงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาเป็นคนเก่ง เนื่องจากข้อจำกัดดังกล่าว และอาจส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรมในการคัดเลือกคนเก่งขององค์กร

จากผลการวิจัย สามารถนำไปปรับปรุงเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กรได้ เนื่องจากพบว่า ตลาดแรงงานภายในไม่สอดคล้องกับเกณฑ์การคัดเลือก และหากองค์กรต้องจะเฟ้นหาคนเก่งจากภายใน อาจต้องปรับเกณฑ์ในตำแหน่งสำคัญโดยกำหนดเกณฑ์ด้านวุฒิการศึกษาตั้งแต่แรกเข้า

5.3.2 การวิธีการคัดเลือกคนเก่ง

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่เป็นคนเก่งในองค์กร ส่วนใหญ่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก รวมทั้งผู้ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นคนเก่ง อาจจะมีผลมาจากระบบอุปถัมภ์ ดังนั้น เพื่อลดปัญหาพนักงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์ถูกเลือกเป็นคนเก่งขององค์กร จึงเสนอให้องค์กร จัดทำรายชื่อพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกในทุกตำแหน่งงาน เพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้บังคับบัญชาในทุกสายงาน ประกอบการตัดสินใจเลือก เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาคนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ได้เป็นคนเก่งเช่นเดียวกับปัจจุบัน รวมถึงการพัฒนาคนที่ไม่ได้เป็นคนเก่ง ส่งผลให้องค์กรเสียโอกาสพัฒนาคนเก่ง

และใช้แนวคิดการระบุคนเก่งแบบ Talent Trifecta model (Dave Ulrich., 2007) เพื่อพิจารณาพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกด้วยเกณฑ์สมรรถนะ หรือความรู้ทักษะในงานที่มีคุณค่าในอนาคต, ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน และสุดท้ายคือการเป็นผู้ที่สนับสนุนเกื้อหนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ เข้ามาเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก เนื่องจากคนเก่งยังไม่มีนิยามที่ชัด แต่ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ได้มีสูตรสำเร็จตายตัว ขึ้นอยู่กับบริษัทขององค์กรนั้นๆ ซึ่งการระบุคนเก่งต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร (Core Value) เลือกคนเหมาะสมพอดีกับองค์กร ลดการเลือกคนเก่งแบบตกปลา โดยการใช่วิธีการคัดเลือกอยู่บนข้อเท็จจริงของเกณฑ์การคัดเลือกขององค์กร

5.3.3 การส่งสัญญาณให้คนเก่งขององค์กร

เนื่องจากการศึกษาพบว่า มีพนักงานจำนวนหนึ่งที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก แต่ไม่ได้เป็นคนเก่ง เพื่อให้องค์กรได้มีโอกาสพัฒนา รักษาพนักงานคนเก่งให้อยู่กับองค์กรต่อไป คือ ต้องเปิดโอกาสการคัดเลือกคนเก่งแบบสามารถแข่งขันและเป็นคนเก่งได้หลายรอบ โดยสร้างโอกาสให้ที่มีศักยภาพทุกคนภายใต้เกณฑ์การคัดเลือก ได้รับงานที่มีคุณค่า แสดงออกถึงศักยภาพของพนักงาน เพื่อส่งสัญญาณหัวหน้างานและองค์กรเห็นถึงความสามารถของพนักงาน ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการส่งสัญญาณให้พนักงานที่เป็นคนเก่งด้วยว่าถึงแม้ว่าไม่ได้รับการคัดเลือกคนเก่งในปีนี้ แต่ก็มีโอกาสในปีถัดไป และเป็นโอกาสได้แสดงความสามารถเชิงประจักษ์กับเพื่อนร่วมงาน จากผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น งานโครงการ (Project) พิเศษ ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญเพียงพอที่จะทำให้มีโอกาสกลับมาเป็นคนเก่งและได้รับการพัฒนา ทั้งนี้ องค์กรต้องมีการติดตามผลการทำงานของพนักงานกลุ่มคนเก่งและคนที่ผ่านเกณฑ์อย่างใกล้ชิด ร่วมกับการประเมินความสอดคล้องสมรรถนะอื่นๆ ของพนักงานไปพร้อมๆ กัน

5.3.4 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้

เนื่องจากผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าของพนักงาน และประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรต้องสร้างความเข้าใจ ให้ความรู้ กับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการประเมินผลและการบริหารผลการปฏิบัติงาน ว่าผลการประเมินของพนักงานทุกคนมีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เพราะจะถูกเชื่อมโยงกับการวางแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สร้างศักยภาพที่จะสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกได้ นอกจากนี้ ควรให้ความรู้ ว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในด้านใดบ้างและมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างพัฒนาองค์กร พนักงาน รวมถึงผู้บังคับบัญชาจะได้ประโยชน์อย่างไร

5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาในหัวข้อลักษณะคนเก่งในองค์กรด้วยข้อมูลitudinal ที่มีในองค์กร บริษัทแต่ละแห่งมีเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งในองค์กรมีความเฉพาะ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงไม่สามารถนำไปเปรียบกับองค์กรอื่นที่มีรูปแบบและบริบทที่แตกต่างกันได้

5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาลักษณะคนเก่งด้วยข้อมูลitudinal ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งไม่ครอบคลุมไปถึงสมรรถนะ หรือศักยภาพด้านอื่นๆ ของคนเก่งใน เช่น ความเป็นผู้นำ, ทักษะ, ความสอดคล้องระหว่างองค์กรกับคนเก่ง ซึ่งในการวิจัยครั้งถัดไปจึงควร

ทำการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มหัวหน้างานที่เป็นผู้คัดเลือกคนเก่งขององค์กร ด้วยปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อการระบุคนเก่งขององค์กรเพิ่มเติม ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี เพื่อให้เห็นมุมมองที่กว้างขึ้น

5.6 ความรู้ที่ได้รับเกี่ยวกับหัวข้อการวิจัย

ความรู้ที่ได้รับการจากวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ก้าวออกนอกเขตการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพราะผู้วิจัยไม่ได้ทำงานด้านการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ขององค์กรโดยตรง จึงทำให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับคนเก่ง (Talent) การระบุคนเก่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล

รวมทั้งความรู้เพิ่มขึ้นจากการใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูล (Tableau) เป็นอีกก้าวสำคัญของการออกนอกเขตการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพราะในการทำงานปัจจุบันของผู้วิจัยไม่ได้ทำงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้โปรแกรมดังกล่าว รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลจากข้อมูลทฤษฎีที่มีอยู่ในองค์กร ว่าสามารถมีส่วนช่วยให้ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน และตัวฝ่ายทรัพยากรบุคคลเองในด้านการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อเท็จจริงจากข้อมูล ซึ่งข้อมูลที่ทำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ย้อนหลังห้าปี ทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรอย่างมีนัยยะสำคัญ เช่น จากพนักงานที่การประเมินในอดีต อยู่ในระดับ B ซึ่งอีก 4 ปีถัดมาพบว่าได้รับการประเมินในระดับ A ติดต่อกัน

การนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการองค์กรที่เกิดขึ้นจริง ว่ามีวิธีการจัดการอย่างไร เพื่อก่อให้เกิดมาตรฐานด้านการระบุคนเก่งในองค์กร เช่น การออกแบบการกระบวนการคัดเลือกคนเก่ง การระบุคนเก่งในองค์กรด้วยมุมมองหลากหลายมากขึ้น นอกจากด้านตัวบุคคลหรือตัวตำแหน่งงาน

นอกจากนี้ยังทำให้เห็นว่า แม้ว่าองค์กรจะนำแนวคิดและทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับหรือประสบความสำเร็จในมุมมองวิชาการ โดยการนำเอารูปแบบมาผสมผสาน ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน จึงนำไปสู่ความไม่ชัดเจนเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรต่างๆ เนื่องจากเมื่อนำมาใช้กับองค์กรต่างๆ ถูกนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรม ค่านิยม เป้าหมาย สมรรถนะหลักของแต่ละองค์กรด้วย จึงไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัวสำหรับการกำหนดลักษณะคนเก่งขององค์กร

5.7 ความรู้ที่ได้จากการกระบวนการวิจัย

ผู้วิจัย สามารถนำข้อมูลทุติยภูมิในองค์กรนำมาวิเคราะห์ข้อมูลผ่านการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญอยู่ในปัจจุบัน จากข้อมูลดังกล่าว ถึงแม้ว่าผู้วิจัยจะยังไม่เข้าไปถึงต้นตอของปัญหาในเชิงลึก เพราะเป็นเพียงวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิที่มีขององค์กร แต่ก็ทำให้พบว่า คนเก่งขององค์กรมีลักษณะที่อย่างไร สอดคล้องตามเงื่อนไขการคัดเลือกหรือไม่ โดยไม่ได้ผ่านการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บังคับบัญชาตามสายงานที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการคัดเลือก แต่เป็นผลจากข้อมูลที่นำมาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคนเก่งกับคนที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกว่ามีความสอดคล้องเกี่ยวข้องกันหรือไม่ และเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีทางวิชาการในแนวทางใด

ซึ่งงานวิจัยนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่มาจากข้อมูลจริงของพนักงานในองค์กรที่มีอยู่แล้ว (Big Data) แตกต่างจากงานวิจัยอื่นที่เป็นผลมาจากการวิธีการสำรวจ (Survey) จากการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม (Questionnaire) และผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งกลุ่มรูปแบบ (Pattern) ข้อมูลแล้วพยายามอธิบายโดยให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตัวเล่าเรื่อง โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analytics) ในมุมมองของสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ววิเคราะห์เพื่ออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมา

นอกจากนี้ยังทำให้ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญในการเลือกวิธีวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวิจัยที่มีความแตกต่างกัน สามารถใช้การวิจัยได้หลายวิธี ตามความเหมาะสมของหัวข้อที่ทำงานศึกษา และยังทำให้ผู้วิจัย เข้าใจว่าหัวข้อที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาไม่สามารถนำวิธีการของการวิจัยอื่นมาใช้ได้โดยตรง และที่สำคัญที่สุด คือการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา นอกจากจะทำให้ได้รับความรู้ในเรื่องที่ศึกษาเพิ่มขึ้นแล้ว ยังส่งผลโดยตรงกับการสรุปผลและการอภิปราย เพราะการทบทวนวรรณกรรมช่วยให้เข้าใจและสามารถกำหนดกรอบการวิจัยได้อย่างครอบคลุมในเรื่องที่กำลังศึกษา โดยไม่หลงประเด็นและไปในทิศทางที่ถูกต้องตามหลักการเชิงวิชาการ

5.8 ความรู้ที่ได้เกี่ยวกับตนเอง

ผู้วิจัยได้ เห็นแนวทางการนำแนวคิดเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิมาใช้กับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ ในองค์กรเพิ่มมากขึ้น และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อเป็นการลดช่องว่างด้านอคติในองค์กรในการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหาร บนพื้นฐานของข้อมูลข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น แม้ว่าข้อมูลจะไม่ได้สามารถอธิบายทัศนคติ ค่านิยมของคนได้ แต่อย่างน้อยก็ทำให้เราเห็นแนวโน้มของคนในองค์กรว่ามีทิศทางต่อองค์กรอย่างไร และจะวางแผนรองรับสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างไร ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ จะเน้นพิจารณาเรื่องผล

การปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งตลอดการทำงานที่ผ่านมาผู้วิจัยมีข้อมูลเหล่านี้อยู่ในมือแต่ไม่ได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานของตนเองมากนัก การวิจัยครั้งนี้ทำให้เห็นคุณค่าประโยชน์ของข้อมูลมากขึ้น และได้เห็นช่องทางที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในงาน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้เรียนรู้ว่าการทำงานในครั้งนี้อย่างไร ต้องมีการวางแผนการทำงานที่ดีให้เป็นไปตามกำหนดระยะเวลาที่วางไว้ ซึ่งหากเป็นไปตามที่วางไว้ส่งผลกระทบต่อหลายอย่างทั้งด้านงานประจำ ที่ต้องลาหยุด และนอนดึก มาเพื่อเขียนการวิจัยที่ตนเองไม่สามารถบริหารเวลาได้ อีกครั้งยังกระทบต่ออาจารย์ที่ปรึกษาที่ต้องเร่งรีบตรวจในช่วงเวลากระชั้นชิด ดังนั้น จึงเห็นว่าควรปรับปรุงในเรื่องการบริหารจัดการเวลาให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ และควรนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันอย่างเคร่งครัด



รายการอ้างอิง

หนังสือ

- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). *ไม่อยากจะเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ดุสิต รุมาคม. (2551). *การประเมินการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย: competency Based HRM*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2554). *พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย talent management by competency-based career development and succession planning*. กรุงเทพฯ: แผนกประมวลความรู้ ฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2547). *Career development in practice*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2553). *ระบบการบริหารผลงาน Performance management system (PMS)*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (กรกฎาคม 2561). *โครงการศึกษาด้านโครงสร้างเศรษฐกิจไทยที่มีนัยต่อการดำเนิน นโยบาย สายนโยบายการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย สังคมสูงวัยกับความท้าทายของตลาดแรงงานไทย*. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Article_01Aug2018.pdf
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2560). *การศึกษาแนวโน้มความต้องการแรงงานของตลาดแรงงานในประเทศไทยช่วง ปี 2560-2564*. สืบค้นจาก <http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/แนวโน้มความต้องการแรงงาน.pdf>

Articles

- Ben Wuim-Pam. (2014, July). Employee Core Competencies for Effective Talent Management. *Human Resource Management Research*, 4 (3), 49-55.
- Dave Ulrich. (2010). Are we there yet? What's Next for HR. Michigan ross school of business.

- Ebben S. van Zyl, Rose B. Mathafena and Joyce Ras. (2017). The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 15 (0), a820.
- Eva Gallardo-Gallardo, Nicky Dries and Tomás F. González-Cruz. (2013,December). What is the meaning of 'talent' in the world of work ?. *Human Resource Management Review*. 23, 290–300.
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. 19 (4), 304–313.
- Gopal Krishna Deshmukh. (2012). Talent Management: A Conceptual Framework with Practical Approach. *Asian J. Management*, 3 (1).
- Janet H. Marler and John W. Boudreau. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), 3-26.
- Jeanne G. Harris, Elizabeth Craig and David A. Light. (2011). Talent and analytics: new approaches, higher ROI. *Journal of Business*, 32 (6), 4-13.
- Leena Toppo and Twinkle Prusty. (2012). From Performance Appraisal to Performance Management. *IOSR Journal of Business and Management*, 3 (5), 1-6.
- Lucien Alziari, (2017). A chief HR officer's perspective on talent management, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (4), 379-383.
- Maria Christina Meyers. (2016). Talent management: Towards a more inclusive understanding. *Tijdschrift voor HRM*. 12.
- Mahmoud Javidmehr and Mehrdad Ebrahimpour. (2015). Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership* 4, 286-302.
- Masese Omete Fred. (2017). Workforce Analytics the Prospect of Human Resource Management. *IOSR Journal of Business and Management*. 19 (11), 8-13.
- Maria Grillo. (2015). What Types of Predictive Analytics are Being Used in Talent Management Organizations?. Cornell University, ILR School.
- Novera Ansar & Akhtar Baloch. (2018). Talent and Talent Management: Definition and Issues. *IBT Journal of Business Studies*, 14 (2), 213-230.
- Steve Lavalle, Eric Lesser, Rebecca Shockley, Michael S. Hopkins and Nina Kruschwitz, (2011). Big Data, *Analytics and the path from insights to value*. 52 (2), 21-31.

Suzanne Ross. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 45 (3), 166-170.

Wendy Hirsh. (2006). *Career Development for Knowledge workers facing the challenge*, Institute for employment studies.

Books

Ed Michaels, Helen Handfield-Jones and Beth Axelrod. (2001). *The war for talent*. The United States of America: McKinsey & Company, Inc.

Lance A. Berger and Dorothy R. Berger. (2004). *The Talent Management Handbook*. The United States of America: The McGraw-Hill Companies, Inc.

LO Regional Office for Asia and the Pacific. (2015). *Regional Model Competency Standards: Core competencies*. Bangkok,.

Michael Armstrong. (2006) *Performance management: key strategies and practical guidelines*. The United States, Thomson-Shore, Inc.

Documentation

Jasmit Kaur and Alexis A. Fink. "Trends and Practices in Talent Analytics." Society for Human Resource Management (SHRM) -Society for Industrial-Organizational Psychology (SIOP) Science of HR White Paper Series. 2017.

Stephen Swailes and Yvonne Downs. "Inclusive talent management: model building and theoretical underpinning." HRD Conference, Edinburgh Napier University, June, 4, 2014.

Paul Sparrow, Martin Hird and Shashi Balain. "Talent Management: Time To Question The Tablets of Stone?." White Paper 11/01, Lancaster University Management School, October, 2011.

Theses

Krista Jensen-Eriksen, (2016). *The role of HR analytics in creating data-driven HRM. Textual network analysis of online blogs of HR professionals.* Master of Science in Economics and International Business, Management and International Business, Aalto University School of Business,.

Website

Deb Calvert. (2017). "Behind the scenes: How a 9-box talent review model may hurt you professionally. <https://medium.com/@PeopleFirstPS/behind-the-scenes-how-a-9-box-talent-review-model-may-hurt-you-professionally-9c4d113f05bd>.

Erik van Vulpen. (2019). "What is HR Analytics?." <https://www.analyticsinhr.com/blog/what-is-hr-analytics/>.

Michael Wu. (2013). "Big Data Reduction 1: Descriptive Analytics." <https://community.khoros.com/t5/Science-of-Social-Blog/Big-Data-Reduction-1-Descriptive-Analytics/ba-p/77766>.

Mehraj Udin Ganaie and Mohammad Israrul Haque. (2017). "Talent Management and Value Creation: A Conceptual Framework." <https://www.abacademies.org/articles/talent-management-and-value-creation-a-conceptual-framework-6682.html>

Southeastern university online learning. (2016). "Business Solutions & Big Data: Descriptive Analytics" <https://online.seu.edu/articles/business-solutions-big-data-descriptive-analytics/>

Stephen Swailes, Yvonne Downs and Kevin Orr. (2014). "Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities." http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/21519/3/Inclusive_talent_management_Revised_12_May_FINAL.pdf

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวนลิตา เล็กนาวา
วันเดือนปีเกิด	15 พฤศจิกายน 2529
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2551: ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	HR Business Partner
ประสบการณ์ทำงาน	2555-ปัจจุบัน: HR Business Partner

