

**แนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง
ของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม**
**The Way to the Talent Management of Faculty of Humanities
and Social Sciences, Nakhonpathom Rajabhat University**

กรรณิการ์ สุวรรณศรี^{*}
Kannika Suwansri

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติ ความคิดเห็นและแนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้กับคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีทฤษฎีพื้นฐาน ราก เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหาร ได้แก่ คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี รวมจำนวน 7 คน ผลการวิจัยพบว่า คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ยังไม่ได้มีการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ในหน่วยงาน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ดังนั้น ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่าหน่วยงานควรมีการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้และกำหนดแนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง โดยเริ่มจากการศึกษารูปแบบและกระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อนำมากำหนดเป็นนโยบาย และแผนงานในการดำเนินการ ทั้งนี้ควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือก การระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การบริหาร การจูงใจคนเก่ง และการรักษาคณเก่งไว้กับหน่วยงาน โดยเล็งเห็นว่าหน่วยงานควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหากมีการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ในหน่วยงานจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวบุคลากร ต่อหน่วยงาน และองค์กรต่อไป

คำสำคัญ: การบริหารจัดการคนเก่ง, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

Abstract

The purpose of this research was to study attitude, opinion and the way in planning talent management for the Faculty of Humanities and Social Sciences, Nakhonpathom Rajabhat University. This study was qualitative research using grounded theory study. The collected data were in-depth interview, non-participant observation, and literature study. The key informants were seven administrators such as the Dean, Vice Deans and Assistant Deans. The results of this research revealed that the administrators of Faculty of Humanities and Social Sciences have never used the talent management. It might caused the loss of the talented people. So, the key informants thought that the faculty should use the talent

^{*} อาจารย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และ นักศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร; Email: joylovefamily@yahoo.co.th

management and set the way in planning talent management system by starting with studying form and procedure in talent management to set the policy and managing plan. Additionally, it should give a chance to the related people participating in seeking procedure, choosing, identifying, developing, administrating, persuading and conserving talented people to work in the faculty. Furthermore, the faculty should get ready with the change, using the talent management will benefit to individual, the faculty, and the organization.

Key Word: Talent Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Nakhonpathom Rajabhat University

บทนำ

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญกับ “คน” หรือพนักงานในองค์กรว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ซึ่งจะเห็นได้จากแนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้น เช่น แนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital) หรือคุณภาพชีวิตของพนักงาน (Quality of work life) เป็นต้น ซึ่งแนวคิดต่างๆ เหล่านี้มีหัวใจสำคัญ คือ การให้ความสำคัญกับพนักงานว่าเป็นบุคคลสำคัญ ไม่ใช่เพียงแค่ทรัพยากรหรือทรัพย์สินขององค์กรเท่านั้น โดยในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าความสามารถขององค์กรเป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากรในองค์กร (สุพรหม ทำจะดี, 2549) คนเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่ามากที่สุด มีทฤษฎีและการศึกษามากมายที่แสดงให้เห็นว่าคนเป็นทรัพยากรสำคัญซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งยังเป็นที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กรอีกด้วย (เจษฎา นกน้อย, 2550)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ทำหยาบมากที่สุดประการหนึ่งในการบริหารองค์กร เนื่องจากพนักงานภายในองค์กรแต่ละคนจะมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรจะต้องพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลอย่างละเอียดถี่ถ้วน ทั้งนี้ เพื่อเอื้อประโยชน์ในการบริหารจัดการและตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

สำหรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น จำเป็นที่จะต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพแตกต่างจากพนักงานอื่นทั่วไป เนื่องจากพนักงานดังกล่าวจะเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น องค์กรจึงหันมาให้ความสำคัญกับพนักงานกลุ่มนี้มากยิ่งขึ้น รวมไปถึงดึงดูดให้ผู้ที่มีการปฏิบัติงานดีเข้ามาทำงานภายในองค์กร จึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันของพนักงานที่มีความสามารถระหว่างองค์กรขึ้น ซึ่งกลายมาเป็นปัญหาที่ต้องให้ความสำคัญและหาแนวทางแก้ไข การบริหารจัดการคนเก่งหรือผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีภายในองค์กร (Talent Management) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการองค์กร โดยองค์กรต้องระบุให้ได้ว่าใครมีความสามารถ มีความคาดหวังอย่างไร และองค์กรต้องบริหารจัดการอย่างไรให้สามารถตอบสนองความคาดหวังและรักษาผู้มีความสามารถเหล่านั้นไว้ได้ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการด้านการสรรหาและคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การให้ผลตอบแทน รวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งแต่ละกระบวนการต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบาย และวัฒนธรรมองค์กร (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548: 2)

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรจำนวนมาก ซึ่งในที่นี้หมายถึงบุคลากรสายวิชาการ จากการสำรวจข้อมูลอัตราการเข้าออกของบุคลากร พบว่าคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ได้ประสบกับปัญหาการลาออก รวมทั้งในบางโปรแกรมวิชายังไม่มีพนักงานเข้าใหม่ที่สามารถปฏิบัติงานแทนพนักงานเดิมได้ในจำนวนที่เพียงพอ ทั้งนี้ เนื่องจากจากคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ยังไม่ได้มีการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ในการบริหารองค์การมาก่อน โดยในปัจจุบันได้มีการบริหารจัดการโดยนาระบบแรงจูงใจตามแนวคิดและหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ ทั้งแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีวุฒิการศึกษาในระดับสูง ดังนั้นจึงส่งผลให้พนักงานกลุ่มดังกล่าวเกิดความไม่พึงพอใจ และส่งผลให้องค์การไม่สามารถรักษานักงานที่เป็นคนเก่งไว้กับองค์การได้

วัตถุประสงค์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติ ความคิดเห็นและแนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้กับคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีวิทยาแบบสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) เพื่อศึกษาทัศนคติ ความคิดเห็นและแนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้กับคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมโดยมีขั้นตอนและวิธีการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) คือ ผู้บริหารของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วย คณบดี 1 คน รองคณบดี 3 คน และผู้ช่วยคณบดี 3 คน รวม 7 คน ซึ่งผู้บริหารเป็นบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในการวางแนวทางในการปฏิบัติงานและการขับเคลื่อนการนำแนวทางไปปฏิบัติใช้ในหน่วยงาน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) สมุดบันทึกข้อมูลในภาคสนาม (Field Notebook) ใช้บันทึกข้อมูลทั่วไปเพื่อนำไปใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 2) เครื่องบันทึกเสียง (Recorder) ใช้บันทึกเสียงสัมภาษณ์และถอดข้อมูลเสียงที่ได้ให้อยู่ในรูปข้อความตัวอักษร 3) แนวคำถามสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) แบบปลายเปิด โดยเป็นคำถามเพื่อทราบทัศนคติ ความคิดเห็นและแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่ง 4) ผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งผู้วิจัยต้องรับฟังและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ให้ข้อมูล นอกจากนี้ผู้วิจัยเป็นผู้ตัดสินใจและใช้วิจารณญาณในการเก็บรวบรวม บันทึกผล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลัก

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และวิธีการศึกษาค้นคว้าจากการเอกสาร โดยการทำหนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์จากคณะผู้บริหารคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และได้นัดหมายวัน เวลาและสถานที่ในการให้สัมภาษณ์ตามที่คณะผู้บริหารสะดวกในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2554-มกราคม พ.ศ.2555

4. ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ในด้านวิธีการ (Methodological triangulation) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และวิธีการศึกษาค้นคว้าจากการเอกสาร มาพิจารณาร่วมกันว่าข้อมูลที่ได้มานั้นมีความสอดคล้องกันหรือไม่ และตรวจสอบทางด้านข้อมูล (Data triangulation) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปสัมภาษณ์ไปให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง

5. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แนวทางวิเคราะห์ข้อมูลการสร้างทฤษฎีฐานรากด้วยการนำมโนทัศน์ที่ผ่านการเชื่อมโยงและมีคำอธิบายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยมาพัฒนาเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎีแล้วนำเสนอในรูปแบบของแนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้กับคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การลงรหัสข้อมูล โดยลงรหัสข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามลำดับสะดวกต่อการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 2 การพิมพ์บทสัมภาษณ์ ถอดเทปแบบคำต่อคำ (Verbatim) นำมาพิมพ์เป็นบทสัมภาษณ์ (Transcript) และนำบทสัมภาษณ์มาตรวจสอบกับข้อมูลดิบจากเครื่องบันทึกเสียงโดยใช้วิธีการอย่างนี้ทุกครั้งเมื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทุกราย และนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปสัมภาษณ์ไปให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยการตีความ (Interpret) และวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าและลดทอนข้อมูลให้เหลือเพียงมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย เจาะจงเฉพาะข้อมูลที่ต้องการโดยทำควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ข้อมูลหาประเด็นในการเชื่อมโยงมโนทัศน์ทั้งหมดให้มีลักษณะเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎีและทำหน้าที่เป็นสมมติฐานชั่วคราวซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการเลือกสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักรายต่อไป หากค้นพบมโนทัศน์ใหม่ในบทสัมภาษณ์ก็จะกำหนดให้เป็นมโนทัศน์กลุ่มใหม่ขึ้นต่อไปจนกว่าจะยุติการสัมภาษณ์ซึ่งใช้เกณฑ์คำตอบเป็นตัวกำหนด กล่าวคือไม่ว่าจะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักรายต่อไป ก็จะไม่ได้รับคำตอบที่มีความแตกต่างจากคำตอบเดิมที่มีจากนั้นทำการจัดกลุ่มของมโนทัศน์ โดยอาศัยความไวต่อทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) จนนำไปสู่การสร้างมโนทัศน์และทฤษฎีเพื่อใช้ในการนำเสนอต่อไป

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาทัศนคติ และความคิดเห็นของผู้บริหารในการบริหารจัดการคนเก่งของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีดังนี้

ความหมายของคนเก่ง

ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความหมายของคนเก่ง คือ ผู้ที่มีความสามารถทางด้านสติปัญญา ได้แก่ ความคิด และคิดสิ่งใหม่ในทางสร้างสรรค์ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและหน่วยงาน ด้านทักษะ ได้แก่ การปฏิบัติงานจนนำไปสู่การสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์หรือได้รับการยอมรับจากสังคมภายนอก และทางด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ สามารถทำงานเป็นทีมและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และประเด็นสำคัญ คนเก่งนั้นจะต้องมีความรู้คู่ความดี คือ มีคุณธรรมจริยธรรมประกอบด้วย จึงจะถือว่าเป็นคนเก่งโดยสมบูรณ์

อัตราการเข้าออกของบุคลากรภายในหน่วยงาน

ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่าหน่วยงานมีจำนวนบุคลากรเข้าและลาออกบ่อยครั้ง โดยเฉพาะในบางโปรแกรมวิชาจะมีบุคลากรลาออกอยู่เสมอทำให้มีบุคลากรไม่เพียงพอต่อภาระงานที่มี ทำให้เกิดปัญหาความไม่เพียงพอของบุคลากรส่งผลให้ต้องมีการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรใหม่อยู่เสมอ อีกทั้งทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ และการพัฒนาศักยภาพของโปรแกรมวิชา

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่ง

ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงานที่มีความสำคัญในขณะนี้ คือ การที่หน่วยงานไม่มีระบบหรือรูปแบบของการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม จึงส่งผลให้ผู้ที่เป็นคนเก่งเกิดความไม่พึงพอใจและลาออก

จากหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม การส่งเสริมคนเก่งภายในหน่วยงานนั้นเคยมีการดำเนินการมาบ้างแล้ว แต่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากหน่วยงานยังขาดความชัดเจนในเรื่องของนโยบาย แผนการจัดการ ตลอดจนบางครั้งมีการมอบหมายภาระหน้าที่ให้กับคนเก่งมากเกินไป อีกทั้งยังขาดการให้ค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน รวมไปถึงการส่งเสริมให้ระบบการบริหารจัดการคนเก่งเป็นเรื่องที่พนักงานทั้งหน่วยงานสามารถยอมรับได้นั้นเป็นเรื่องที่ยากลำบาก เนื่องจากพนักงานทั่วไปขาดการยอมรับและร่วมมือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ หน่วยงานยังคงยึดติดกับระบบราชการและมีกฎระเบียบมาก จึงทำให้การดำเนินการต่างๆ เป็นไปได้อย่างยากและใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน

ระบบหรือรูปแบบของการบริหารจัดการคนเก่งภายในหน่วยงานตามที่ต้องการ

สามารถนำเสนอได้เป็น 5 กระบวนการ ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาคคนเก่ง ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่าขั้นตอนแรกในการสรรหาคคนเก่งนั้น ควรเริ่มต้นจากการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของคนเก่งตามที่ต้องการก่อน จากนั้นจึงกำหนดถึงคุณสมบัติของ คนเก่งให้มีความสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายนั้น เช่น มีความรับผิดชอบสูง กระตือรือร้น รักความยุติธรรม โปร่งใส มีภาวะผู้นำ ใฝ่รู้ ยืดหยุ่น ทันสมัย สร้างสรรค์ สามารถประสานงานได้ มุ่งผล สำเร็จ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รักหน่วยงาน จากนั้นจึงสรรหาคคนเก่งผ่านช่องทางทั้งแบบที่เป็นทางการ เช่น การรับสมัครพนักงานใหม่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยและวางแผนระหว่างฝ่ายการเจ้าหน้าที่ กับผู้บริหาร เป็นต้น ทั้งนี้องค์การจะต้องมีการทำเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ให้กับพนักงานอย่างชัดเจน รวมไปถึงไม่ควรที่จะกำหนดคุณสมบัติต่างๆ ที่พนักงานไม่สามารถจะปฏิบัติตามได้

2. การคัดเลือกหรือระบุคนเก่ง ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่าในการคัดเลือกหรือระบุคนเก่งจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์หรือคุณสมบัติของคนเก่งอย่างชัดเจน โดยนอกจากจะเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่คนเก่งควรมีแล้ว จะต้องมีความพิเศษที่มีความโดดเด่นกว่าบุคคลอื่นด้วย เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในสายอาชีพของตน โดยควรแบ่งออกเป็นคคนเก่งตามแต่ละสาขาวิชาการต่างๆ ทั้งนี้ หน่วยงานจะต้องระบุค่าจำกัดความถึงคุณสมบัติของคนเก่งไว้เป็นข้อๆ อย่างชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดคะแนนเพื่อให้พนักงานมีความสำคัญสำหรับคุณสมบัติในแต่ละข้อไว้ด้วย เพื่อให้สะดวกต่อการให้คะแนนในการคัดเลือกคนเก่ง นอกจากนี้เกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่งยังมีความสำคัญมาก โดยต้องเป็นเกณฑ์ที่เปิดเผย มีมาตรฐานชัดเจน และทำให้พนักงานทุกคนที่ต้องการเป็นคนเก่งสามารถที่จะพัฒนาตนเองไปให้ถึงระดับนั้นได้

3. การพัฒนาคนเก่ง ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่าหน่วยงานต้องมีการกำหนดนโยบาย แผน และสนับสนุนให้มีการพัฒนาคนเก่งภายในหน่วยงานอย่างจริงจัง ซึ่งสามารถกระทำได้ผ่านทางวิธีการต่างๆ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปศึกษาต่อ หรือการฝึกอบรมพิเศษ ตลอดจนการติดตามและประเมินผลงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้คนเก่งได้พัฒนาความรู้ในสายอาชีพของตนให้คนเก่งสามารถก้าวเดินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ทั้งนี้ในการพัฒนาคนเก่งควรเป็นไปตามความชอบ ความถนัด และขีดความสามารถของคนเก่งแต่ละคนเป็นหลักโดยต้องอยู่ในกรอบที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงานนอกจากนี้ควรกำหนดความถี่และระยะเวลาในการพัฒนาคนเก่งที่ชัดเจนด้วย

4. การบริหารและจูงใจคนเก่ง ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารควรต้องให้ความสำคัญ พร้อมทั้งสร้างค่านิยมหรือแรงจูงใจให้คนเก่งมีความรักในหน่วยงาน รวมไปถึงการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีให้คนเก่งได้แสดงออกถึงความสามารถของตนอย่างเต็มที่ด้วย ซึ่งจากที่กล่าวมาข้างต้นอาจมองได้ในภาพกว้างถึงการให้ความสำคัญของคน เก่ง 3 ประการ ได้แก่ การมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี การมีลักษณะงานที่ดี และการมีค่าตอบแทน และรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ดี ดังนั้นการจูงใจควรต้องมีความชัดเจนและคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงาน กล่าวคือ หากหน่วยงานเห็น

ความสำคัญของคนเก่งและสามารถจูงใจคนเก่งให้อยู่กับหน่วยงานได้ คนเก่งเหล่านั้นก็จะทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่และก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานต่อไป

5. การรักษาคนเก่งไว้กับหน่วยงาน ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่า มีแนวทางต่างๆ มากมายในการรักษาคนเก่งไว้กับหน่วยงาน โดยเล็งเห็นว่าคนเก่งเป็นบุคคลที่มีความคิดเป็นของตนเอง และมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่ความสำเร็จสูง ดังนั้นการวางเป้าหมายให้กับคนเก่ง รวมไปถึงเกณฑ์ ในการประเมินผลต้องมีความชัดเจน ตลอดจนมีการเปิดโอกาสให้คนเก่งสามารถทำงานให้กับองค์กรภายใต้กฎระเบียบที่มีความเหมาะสม ไม่ขัดขวางต่อการปฏิบัติงาน มีการอำนวยความสะดวกทั้งในเรื่องของอุปกรณ์ เครื่องใช้ คน และเวลา ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญ กับคนเก่งโดยไม่ใช้อำนาจ แต่ใช้ความรับผิดชอบ ในการควบคุม พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้คนเก่งได้พิสูจน์ผลงานของตน โดยการมอบหมายงานที่มีความท้าทายตามขีดความสามารถของบุคคลนั้นอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ควรมีการจัดสรรรางวัลให้กับคนเก่งเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนมีการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมในกรณีที่คนเก่งนั้นมีผลการปฏิบัติงานดี รวมไปถึงการยกย่องให้เกียรติคนเก่งภายในองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมให้ก้าวไปสู่ระดับประเทศ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนจูงใจให้คนเก่งสามารถอยู่ในหน่วยงานได้อย่างมีความสุข ทั้งนี้ ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นกลางและความยุติธรรมแก่พนักงานในหน่วยงานด้วย สิ่งสำคัญอันดับแรกในการรักษาคนเก่งนั้นคือต้องทำให้คนเก่งมีความรักในองค์กรเสียก่อน จากนั้นจึงกำหนดเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ที่มีความชัดเจนและเจริญก้าวหน้าให้กับคนเก่ง

การเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจด้านการบริหารจัดการคนเก่งให้กับบุคลากรภายในหน่วยงานโดยการกำหนดนโยบายที่มีความชัดเจนและเผยแพร่ให้บุคลากรทราบ

ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่า หน่วยงานควรมีการเตรียมความพร้อมและความเข้าใจในเรื่องของการบริหารจัดการคนเก่งให้กับพนักงานภายในหน่วยงาน ทั้งนี้ เนื่องจากหากไม่มีการเตรียมพร้อมไว้ล่วงหน้า จะทำให้ไม่สามารถลงมือปฏิบัติตามแผนได้ และหากไม่มีการสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงานทั้งหน่วยงานแล้ว การนำระบบนี้เข้ามาใช้จะก่อให้เกิดความแตกแยกในหมู่พนักงานอย่างแน่นอน โดยพนักงานจะไม่ยอมรับผลการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่งที่เกิดขึ้น แต่ถ้าหากพนักงานมีความรู้และความเข้าใจก็จะทำให้องค์กรสามารถดึงเอาศักยภาพที่มีอยู่ของคนเก่งออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงานได้

สำหรับแนวทางในการเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจในเรื่องของการบริหารจัดการคนเก่งให้กับพนักงานภายในหน่วยงานนั้นสามารถทำได้โดยเริ่มต้นจากการกำหนดนโยบายและรูปแบบเกี่ยวกับการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่งภายในหน่วยงาน ตลอดจนการกำหนดเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้กับคนเก่ง รวมไปถึงคุณสมบัติของคนเก่งและคนดีในแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้ จะต้องมีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถปฏิบัติได้กับพนักงานทุกระดับภายในองค์กรได้อย่างเท่าเทียมกัน จากนั้นจึงประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทุกคนทราบถึงวัตถุประสงค์ และมีความรู้และความเข้าใจ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจและเป็นที่ยอมรับในการยกย่องเชิดชูเกียรติให้กับคนเก่งภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานต่อไป

ผลประโยชน์จากการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ภายในหน่วยงาน

ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่าเมื่อมีการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งเข้าใช้ในหน่วยงานจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

ผลประโยชน์ต่อหน่วยงาน

สำหรับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะหน่วยงานจะได้รับจากการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ภายในหน่วยงาน นั้นมีอยู่ด้วยกันหลายประการ ได้แก่ ทำให้หน่วยงานพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ เนื่องจากหน่วยงานมีบุคลากรที่เป็นคนเก่ง และมีความรู้ความสามารถไว้ทำงานกับหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน โดยสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับภายในสังคม อีกทั้งยังส่งผลให้คนเก่งจากภายนอกหน่วยงานมีความต้องการที่จะมาร่วมงานกับหน่วยงานด้วย นอกจากนี้ ยังทำให้หน่วยงานสามารถรักษามูลค่าบุคลากรที่เป็นคนเก่งไว้กับหน่วยงานได้ ซึ่งจะช่วยลดอัตราการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานต่างๆ ให้น้อยลง รวมไปถึงเมื่อมีการระบุตัวคนเก่ง และทราบถึงขีดความสามารถ (Competency) ของคนเก่งแล้ว จะส่งผลให้หน่วยงานมีทรัพยากรบุคคล ที่มีความหลากหลาย และความสามารถใช้งานได้ในกรณีที่ต้องการคนเก่งในลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันออกไป

ผลประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

สำหรับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะหน่วยงานจะได้รับจากการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ภายในหน่วยงาน นั้นมีอยู่ด้วยกันหลายประการ ได้แก่ ทำให้หน่วยงาน สามารถสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยอาจก่อให้เกิดโครงการต่างๆ ที่เกิดจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ร่วมกัน อีกทั้งยังทำให้ทราบว่าควรมอบหมายงานให้ใครเป็นผู้นำหรือหัวหน้าโครงการ ซึ่งจะถือได้ว่าเป็นบุคคลที่เป็นแกนหลักนำพาไปสู่ความสำเร็จให้กับหน่วยงานนั้นๆ

ผลประโยชน์ต่อพนักงานรายบุคคล

สำหรับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะพนักงานจะได้รับจากการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ภายในหน่วยงาน นั้นมีอยู่ด้วยกันหลายประการ ได้แก่ ทำให้พนักงานที่เป็นคนเก่งเกิดความภาคภูมิใจในเกียรติที่ได้รับ รู้สึกรู้ว่าตนเองมีคุณค่ากับหน่วยงานและองค์กร ตลอดจนมีกำลังใจในการที่จะสร้างผลงานให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและประเทศชาติ อีกทั้งยังได้รับคำตอบแทนจากการปฏิบัติงานทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอย่างเหมาะสมอีกด้วย นอกจากนี้ ยังทำให้คนเก่งเกิดความใส่ใจในการพัฒนาตนเองตามเส้นทางสายอาชีพที่หน่วยงานกำหนด รวมไปถึงทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างคนเก่งด้วยกันและคนเก่งกับพนักงานคนอื่น อีกทั้งยังทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดีอีกด้วย

แนวทางในการบริหารจัดการคนเก่งของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ผู้ให้ข้อมูลหลักได้เสนอแนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ดังนี้

1. ควรมีการประชุม วางแผนระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางและมาตรการในการบริหารจัดการคนเก่ง
2. ควรมีการวางแผนร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในทุกๆ ระดับ โดยควรมีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ เนื่องจากเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของบุคคล
3. ควรมีการกำหนดเป็นนโยบายออกมาให้ชัดเจนและประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อให้บุคลากรยอมรับและปฏิบัติตามซึ่งจะไม่เกิดปัญหาตามมาในภายหลัง และสุดท้ายก็จะก่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานและองค์กรต่อไป
4. ควรมีการศึกษารูปแบบและกระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่งตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การบริหารและจูงใจคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง ให้เข้าใจและร่วมกันตีความหมายของคำว่าคนเก่ง โดยระบุให้ถูกต้องตรงกันเพื่อที่จะได้นำไปใช้ต่อไป
5. ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรภายในหน่วยงานถึงประโยชน์และเหตุผลในการที่หน่วยงานจะนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้

6. กำหนดให้โปรแกรมวิชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบในการสรรหาและเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในหน่วยงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการและสามารถใช้ศักยภาพของคนเก่งได้อย่างเต็มที่

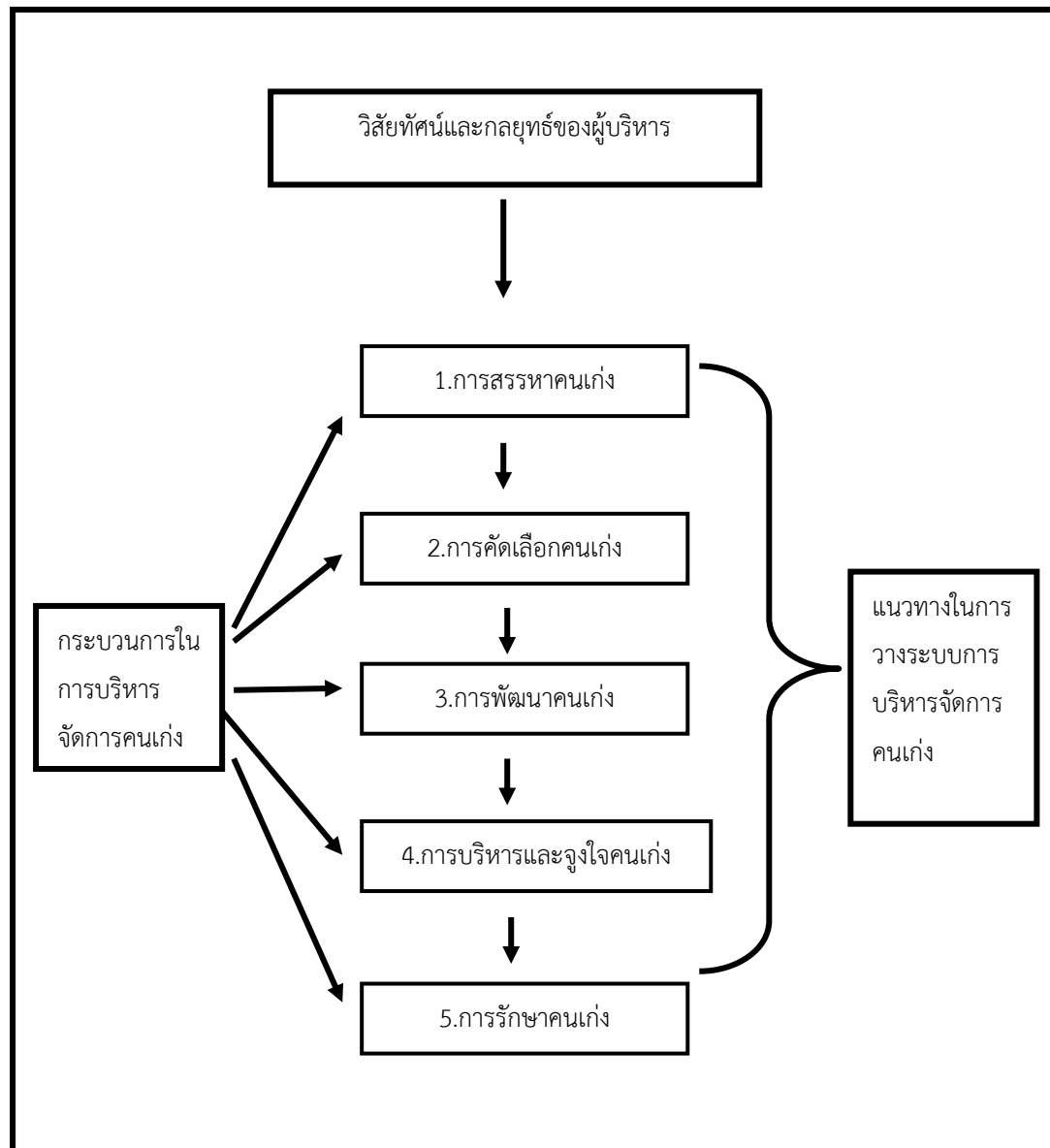
7. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำระบบในการจูงใจและพัฒนาบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพของตน อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการส่งเสริมและให้รางวัลผู้ที่มีความสามารถโดดเด่นและสามารถสร้างผลงานให้กับหน่วยงานได้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติ ความคิดเห็นและแนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้กับคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม วิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีวิทยาแบบสร้างทฤษฎีจากฐานข้อมูล (Grounded theory) เพื่อนำข้อมูลมาสรุปเป็นทฤษฎี ประชากรผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วย คณบดี 1 คน รองคณบดี 3 คน และผู้ช่วยคณบดี 3 คน รวม 7 คน ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม รวมทั้งวิธีการศึกษาค้นคว้าจากการเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ยังไม่เคยมีการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ในหน่วยงาน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไป ดังนั้น ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่าหน่วยงานควรมีการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้และกำหนดแนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง โดยเริ่มจากการศึกษารูปแบบเพื่อนำมากำหนดเป็นนโยบาย และแผนงานในการดำเนินการ ทั้งนี้ควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือก การระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การบริหารและจูงใจคนเก่ง และการรักษาคณเก่งไว้กับหน่วยงาน โดยเล็งเห็นว่าหน่วยงานควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหากมีการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ในหน่วยงานจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวบุคลากร ต่อหน่วยงาน และองค์กรต่อไป

ข้อสรุปเชิงทฤษฎี

การกำหนดแนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่งควรเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และควรสร้างให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และยอมรับร่วมกัน รวมทั้งการบริหารจัดการคนเก่งให้ประสบความสำเร็จควรมีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ รูปแบบเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่งให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การบริหาร การจูงใจ และการรักษาคณเก่งไว้กับองค์กร โดยขออธิบายเป็นแบบจำลอง ดังนี้



ภาพที่ 1 ข้อสรุปเชิงทฤษฎีแนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้พบว่า คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ยังไม่ได้มีการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ในหน่วยงาน จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคลากรในหน่วยงาน โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการ มีอัตราการลาออกเป็นจำนวนมาก และเข้ามาปฏิบัติงานเพียงระยะเวลาสั้นๆ ส่งผลให้หน่วยงานต้องมีการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานใหม่เพื่อให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่มี อีกทั้งการลาออกของบุคลากรก่อให้เกิดผลกระทบต่อหน่วยงาน กล่าวคือ ทำให้งานขาดความต่อเนื่อง หน่วยงานต้องสูญเสียทรัพยากรและเวลาในการดำเนินการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน ดังนั้น หากมีการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ในหน่วยงานจะก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้าน ได้แก่ ประโยชน์ต่อตัวพนักงาน ประโยชน์ต่อหน่วยงาน และประโยชน์ต่อองค์กรในที่สุด โดยในการที่จะนำระบบ

การบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ในหน่วยงาน ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายและแผนงานที่ชัดเจน มีการจัดตั้งคณะกรรมการหรือผู้รับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรเข้ามาร่วมกันพิจารณากำหนดแนวนโยบายในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้เกิดความชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ และการรักษาคนเก่งให้อยู่กับหน่วยงาน และสร้างประโยชน์ให้กับหน่วยงานต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการดำเนินการศึกษากระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้รู้และเข้าใจกระบวนการและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
2. ควรมีการศึกษาวิจัยแนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่งในระดับมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการดำเนินงาน อันจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- เจษฎา นกน้อย. 2554. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. 2548. การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร. สารนิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุพรหม ทำจะดี. 2549. การบริหารจัดการคนเก่ง. สืบค้นวันที่ 14 ตุลาคม 2555 จาก http://www.person.rtaf.mi.th/doc/content/talent_Management.pdf.