

ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของผู้บริหาร สำนักงานอัยการ
ในพื้นที่จังหวัดเชียงราย

**Study the Talent Management framework of the executive at the
Provincial Public Prosecutor's Office in Chiang Rai.**

เบญจมาศ เพชรปรางค์

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของผู้บริหาร สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของผู้บริหาร สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดเชียงราย และ (2) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารจัดการคนเก่งของผู้บริหาร สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดเชียงราย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดเชียงราย จำนวน 9 คน สัมภาษณ์โดยใช้คำถามปลายเปิด การวิเคราะห์ในครั้งนี้นำวิธีการแจกแจงความถี่เพื่อสรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของผู้บริหารที่ศึกษา พบว่า (1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก ผู้บริหารพิจารณาคัดเลือกคนเก่งจากความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและสมรรถนะในตัวบุคคลเป็นหลัก (2) ด้านการพัฒนา ใช้วิธีการอบรม การสอนงาน โดยหัวหน้างาน และการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ (3) ด้านการธำรงรักษาไว้ในองค์กร ใช้วิธีสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งมีค่าตอบแทนหรือการยกย่องชมเชย (4) ด้านการวางแผน สืบทอดตำแหน่ง โดยการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีคัดเลือกให้ชัดเจนมีการประเมินทางด้านสมรรถนะ ความรู้ทางวิชาการ และการบริหาร (5) ด้านการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายองค์กร ใช้วิธีเปิดโอกาสให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานขององค์กร ส่วนปัญหาและอุปสรรคพบว่า หลักเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งไม่ชัดเจนทำให้เอนเอียงไปในทิศทางของระบบอาวุโส แผนการพัฒนาบุคลากรใช้กับบุคลากรทั่วไปไม่เจาะจงเฉพาะคนเก่งโดยตรง และพบว่าความเบื่อหน่ายและอยากลองสิ่งใหม่ของคนเก่งทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายออกจากองค์กรไปองค์กรอื่น

คำสำคัญ : การบริหารจัดการคนเก่ง, คนเก่ง

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

คนเก่ง (Talent People) วิชัย วงษ์ใหญ่ (2554) กล่าวว่า หมายถึงคนที่มีความรู้ความสามารถและศักยภาพทางด้านสติปัญญา (intellectual) หรือความสามารถตามธรรมชาติ (natural ability) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creative thinking) รวมทั้งพรสวรรค์ (gifts) ด้านใดด้านหนึ่งอย่างโดดเด่น มีศักยภาพสูง (High Potential) ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีความต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน Novera Ansar and Akhtar Baloch (2018) กล่าวว่า คนเก่งยังเป็นคนที่มีความเป็นเลิศทางด้านทักษะโดยอาศัยความรู้ในแต่ละด้าน คนเก่งเป็นทรัพยากรที่หายาก ประชาชาติธุรกิจออนไลน์ (2566) ปัจจุบันโลกธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปการแข่งขันได้รุนแรงขึ้น อีกทั้งผลจากการเกิดโรคระบาดไวรัสโคโรนาในช่วงที่ผ่านมา ผู้นำระดับสูงและฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายในการสรรหาบุคลากรไปจนถึงการบริหารคนภายใต้รูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน เกิดสงครามแย่งชิงคนเก่ง (Talent War) ดังนั้น องค์กรจึงต้องการคนที่มีทักษะหลากหลาย (multi skills) นั่นคือคนที่มีคุณภาพจริง HREX.asia (2019) องค์กรที่ประสบความสำเร็จและก้าวไปได้ไกลกว่าองค์กรอื่นนั้นมักจะมีบุคลากรที่เรียกว่า “คนเก่ง” อยู่เบื้องหลัง องค์กรไหนที่สามารถดึงคนเก่งไปร่วมงานด้วยได้มากเท่าไรก็ยิ่งทำให้องค์กรนั้นมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้สูง แต่ถ้าได้คนเก่งเข้าไปในองค์กรแล้วไม่สามารถรักษาคนเก่งเหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรได้ โอกาสที่องค์กรจะก้าวสู่ขาลงก็มีได้มากเช่นกัน เหมือนกับคำพูดอมตะของบิล เกตส์ ผู้ก่อตั้ง Microsoft Corporation ที่กล่าวไว้ว่า หากองค์กรของเขาสูญเสียคนเก่งไปแค่ 20 คน นั้นอาจทำให้บริษัทของเขาถูกลดความสำคัญในโลกธุรกิจลงได้เช่นกัน

การบริหารคนเก่งถูกนำมาใช้ในองค์กรภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2563) ได้ริเริ่มและพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HIPPS) เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ในส่วนราชการ เพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สำนักงานอัยการสูงสุดก็เป็นอีกหนึ่งหน่วยงานที่มีแผนงาน (Program of Work) ปฏิรูปองค์การสำนักงานอัยการสูงสุด ด้านระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุดเป็นคนเก่งและคนดี โดยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศด้านบริหารราชการแผ่นดิน

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและทำการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของผู้บริหารสำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยหวังว่าการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะนำไปสู่ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของผู้บริหาร สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดเชียงราย
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารจัดการคนเก่งของผู้บริหาร สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดเชียงราย

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของผู้บริหาร สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดเชียงราย ผู้ศึกษาใช้วิธีในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) โดยใช้คำถามปลายเปิด ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับตำแหน่ง อัยการจังหวัดและผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 12 คน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. นำผลการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้ประกอบการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะคนเก่งให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. นำผลจากการศึกษาปัญหาในการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารคนเก่ง จึงได้ศึกษาหนังสือ บทความ งานวิจัย สิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะหาแนวคิดทฤษฎีมาเป็นข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารคนเก่งไว้มากมาย วิชัย วงษ์ใหญ่ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารคนเก่ง หมายถึง การบริหารบุคคลที่มีความรู้ความสามารถหรือคนเก่ง มาทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม และพร้อมที่จะพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้นได้เหมือนตนเอง ตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต การบริหารคนเก่งจะทำให้องค์กรมีคนเก่งมากขึ้น สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์ (2553) กล่าวว่า การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งเป็นกระบวนการแรกที่สำคัญ การรักษาคคนเก่งให้อยู่ในองค์กรได้นานและสามารถเคลื่อนย้ายผู้มีผลการปฏิบัติงานระดับต่ำออกจากองค์กรได้โดยเร็วนั้นเป็นสิ่งที่ดี เรียกว่า มีวงจรการไหลเวียนคนเก่งในเชิงบวกที่ยั่งยืน (Sustain a positive Talent flow) ในทางตรงข้ามถ้าคนเก่งอยู่ในองค์กรไม่นาน แต่ผู้มีผลการปฏิบัติงานระดับต่ำฝังตัวอยู่ในองค์กรนานจะทำให้มีวงจรการไหลเวียนคนเก่งในเชิงลบที่ยั่งยืน (Sustian a negative Talent flow) สิ่งที่เป็นต่อวงจรการ

ไหลเวียนคนเก่งในเชิงบวก คือ การวิเคราะห์หาความสามารถพิเศษ (Talent) แล ทักษะ (Skills) ที่จำเป็นต่อองค์กร พร้อมทั้งตัดสินใจว่าใครคือผู้มีความสามารถพิเศษ และมีทักษะที่องค์กรต้องการเก็บรักษาไว้ จะทำให้องค์กรสรรหาและคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจน ดาวรุ่งวรรณ ฤทธิการ (2559) กล่าวว่า การบริหารจัดการคนเก่งดำเนินการตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาให้คนเก่งนั้นเก่งยิ่งขึ้น การธำรงรักษาคนเก่งให้อยู่ร่วมงานอย่างยั่งยืน และการสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งคนเก่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง (Strong Culture) ในองค์ประกอบที่เรียกว่าวีรบุรุษ (Hero) ขององค์กร ภัทร รัตวิวัฒน์ (2564) กล่าวว่า การบริหารคนเก่งเป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีผลงานดีเยี่ยม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมถึงศักยภาพในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งเอาไว้ คนเก่งจะสร้างมูลค่าในตัวเอง การเปิดโอกาสให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการบริหาร วางแผนหรือแสดงความคิดเห็นร่วมกับผู้บริหารจะทำให้เกิดความกล้าเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่ทันสมัย และตอบโจทย์มากขึ้น ส่งผลทำให้คนเก่งกลุ่มนี้เกิดความผูกพันต่อองค์กร Renu (2015) อ้างใน ภัทร รัตวิวัฒน์ (2564) กล่าวว่า การพัฒนาในทักษะหลายด้าน (Multi Skills) ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างก้าวกระโดด มีความรู้และความพร้อมรับมือกับงานที่ท้าทาย จีระ หงส์ ลดาธรมภ์ (2559) กล่าวว่า การรักษาคนเก่งโดยการทำให้คนเก่งมีความสุขในการทำงาน คนเก่งไม่ได้ต้องการเพียงปัจจัยพื้นฐานเท่านั้น ตามหลักของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory) คนเก่งต้องการให้คนยกย่อง (Self Respect) และการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Self Actualization) การยกย่องชมเชยต่อความสำเร็จของผลงานคนเก่ง จึงเป็นอีกวิธีในกระบวนการรักษาคนเก่งให้อยู่ร่วมในองค์กร

นอกจากนี้นักวิชาการต่างประเทศ ได้แก่ Schweyer (2004) อ้างใน รัชชัญญ ภูษาแก้ว (2557) กล่าวว่า การบริหารคนเก่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนโดยการกำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือก การแบ่งงาน การพัฒนา การธำรงรักษาคนเก่ง อย่างสอดคล้องกัน Newhall (2012) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการคนเก่งเป็นกระบวนการเริ่มด้วยการสรรหา การพัฒนาบุคลากรที่มีคุณค่าขององค์กร การรักษาคนเก่ง รวมถึงการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ Nicoline Baartvedt (2013) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย การคัดเลือก การฝึกอบรมทักษะ การพัฒนาความเป็นผู้นำ การวางแผนการธำรงรักษา และการสืบทอดตำแหน่ง V Campbell W Hirsh (2013) กล่าวว่า การบริหารคนเก่งนอกจากการสรรหา การวางแผนกำลังคน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาแล้วยังเป็นการบูรณาการระหว่างกระบวนการเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลซึ่งจะรวมถึงการเก็บรักษาคนเก่งด้วย Ben Wuim-Pam (2014) กล่าวว่า การสรรหา การพัฒนา การมีส่วนร่วม การรักษา และการใช้งานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร คือการบริหารคนเก่ง Krishnan and Sculion (2017) กล่าวว่า การบริหารคนเก่งเป็นกระบวนการจัดการคนเก่งโดยผู้บริหารระดับสูง ในมิติทดแทนตำแหน่งสำคัญ ๆ ขององค์กรที่เกษียณอายุในอนาคต และมิติการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ Robert Balcerzyk and Janusz Materac (2019) กล่าวว่า กระบวนการ

บริหารจัดการคนเก่งนั้นมุ่งเน้นไปที่การวางแผนอัตรากำลัง การเลือกแหล่งในการสรรหาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง การใช้วิธีการคัดเลือก การกำหนดเส้นทางอาชีพ เมื่อได้ผู้มีความสามารถแล้วควรมุ่งเน้นไปที่การจัดตำแหน่ง การรักษาไว้เพื่อให้คงอยู่ในองค์กร การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารให้องค์กร นั่นคือการตอบสนองของความต้องการขององค์กรในอนาคต

แนวความคิดงานวิจัยในครั้งนี

ความหมายของการบริหารจัดการคนเก่ง	ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์ (2553)	ดาวารวรรณ ถวิลการ (2559)	ภทร รัตวัฒน์ (2564)	Schweyer (2004)	Newhall (2012)	Nicoline Baartvedt (2013)	V Campbell, W Hirsh (2013)	Ben Wuim-Pam (2014)	Krishnan and Scullion (2017)	Robert Balcerzyk, Janusz Materac (2019)	งานวิจัยนี้
1. กระบวนการและการวางแผน	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
2. การสรรหาและคัดเลือก	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
3. การพัฒนา	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
4. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน		●	●	●			●	●	●		
5. การชำระรักษาไว้	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
6. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง			●		●	●	●	●		●	●
7. เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	●	●	●		●		●	●		●	●

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดความหมายของการบริหารจัดการคนเก่ง

จากตารางผู้วิจัยได้นำความหมายของการบริหารจัดการคนเก่งของนักวิชาการแต่ละท่านมาเปรียบเทียบ ทำการรวบรวมและได้สรุปความสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่ง ที่เลือกศึกษาในครั้งนี้ 5 ด้าน ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก คือ การวางแผนอัตรากำลัง โครงสร้างงาน แล้วกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะที่ต้องการ พิจารณาดึงทัศนคติต่องาน ต่อองค์กร ต่อเพื่อนร่วมงาน รวมถึงความขยัน มุ่งมั่น ทุ่มเท พร้อมทั้งจะนำพาร่องกรก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหลักอย่างแท้จริง

2. การพัฒนา คือ การเพิ่มความรู้ ทักษะและความสามารถ ให้มีความชำนาญและเชี่ยวชาญยิ่งขึ้น ได้แก่ การฝึกอบรม การมอบหมายงานพิเศษ งานที่ท้าทาย หรืองานเร่งด่วนให้ทำการเรียนรู้ด้วยตนเอง การหมุนเวียนงาน การสอนงานโดยหัวหน้างาน

3. การธำรงรักษาไว้ คือ การธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กรในระยะยาวด้วยค่าตอบแทน ลักษณะต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างความสุขโดยการปรับสภาพแวดล้อมในองค์กร สร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ปรับลักษณะงานให้มีความพิเศษและท้าทาย สร้างความมั่นใจเมื่อประสบความสำเร็จ เพื่อรักษาคนเก่งให้อยู่ร่วมในองค์กร

4. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือ การวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนให้มีความรู้ความสามารถมีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โดยการวางโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งอย่างชัดเจนและโปร่งใส

5. เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร คือ การเปิดโอกาสให้คนเก่งมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการทำงาน การออกแบบวิธีการทำงาน สร้างความเป็นผู้นำให้คนเก่ง เพื่อนำบุคลากรอื่นร่วมปฏิบัติงานนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้ศึกษาใช้วิธีในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดเชียงรายระดับตำแหน่ง อัยการจังหวัดและผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 12 คน โดยใช้คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง 5 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก (2) ด้านการพัฒนา (3) ด้านการธำรงรักษา (4) ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (5) ด้านการบริหารจัดการคนเก่งให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แล้วนำบทสนทนามาเรียบเรียงสรุปประเด็นสำคัญ จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์โดยวิธีแจกแจงความถี่ (F-frequencies) เมื่อได้ค่าความถี่ของแต่ละหัวข้อแล้วนำข้อมูลที่ได้มาสรุปผล และอภิปรายผล

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของผู้บริหาร สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดเชียงราย สามารถสรุปและวิเคราะห์ผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ด้านการสรรหาและคัดเลือก คัดเลือกจากความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน ทศนคติที่ดีต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ความมุ่งมั่น ทุ่มเทขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และมีการกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกให้ชัดเจน ตามลำดับ

1.2 ลักษณะปัญหาด้านการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง พบว่า รูปแบบหลักเกณฑ์และเครื่องมือในการคัดเลือกยังไม่เหมาะสม มีข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการพิจารณา รวมถึงคนเก่งไม่ได้รับมอบหมายงานสำคัญหรืองานท้าทายเพื่อโอกาสในการแสดงผลงาน ตามลำดับ

2. ด้านการพัฒนา มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านการพัฒนาคนเก่ง พบว่า มีการส่งเสริมให้ฝึกอบรมพัฒนาความรู้และทักษะทุกด้านทั้งในองค์กรและร่วมกับองค์กรอื่น มีระบบการสอนงานจากหัวหน้างาน พี่เลี้ยง รวมถึงผู้มีประสบการณ์ มีการมอบหมายงานพิเศษ งานท้าทาย การหมุนเวียนงาน รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

2.2 ปัญหาด้านการพัฒนาคนเก่ง พบว่า แผนการพัฒนาบุคลากรใช้กับบุคลากรทั่วไป ไม่ระบุเฉพาะกลุ่มคนเก่ง

3. ด้านการธำรงรักษาไว้ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ด้านการธำรงรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการจ่ายค่าตอบแทนหรือการยกย่องชมเชย จะสามารถรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสร้างความเชื่อมั่น และความผูกพันต่อองค์กร การมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ และสร้างสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่ ตามลำดับ

3.2 ปัญหาที่ทำให้คนเก่งอยู่ในองค์กรได้ไม่นาน พบว่า เกิดความเบื่อหน่ายอยากเริ่มทำงานที่ใหม่ หรือลองสิ่งใหม่ ๆ

4. ด้านการบริหารจัดการคนเก่งด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง พบว่า การจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกให้ชัดเจนใช้งานได้จริง การจัดทำโครงสร้างตำแหน่งเพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าทางสายงาน และสร้างคนเก่งขึ้นมาเพื่อสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต ตามลำดับ

4.2 ปัญหาด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารระดับต้นไม่มีโอกาสเข้าไปในกระบวนการคัดเลือกเพื่อสืบทอดตำแหน่งสำคัญของคนเก่งโดยตรง

5. ด้านการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

5.1 ด้านการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร พบว่า การเปิดโอกาสให้คนเก่งได้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมกำหนดแผนงานจะทำให้งานตามแผนนั้นสำเร็จ

บรรลุตามเป้าหมาย การสร้างความรู้สึกรักผูกพันและศรัทธาต่อองค์กร สร้างความมั่นคงและความเชื่อมั่นในสายงาน และการสร้างคนเก่งให้เป็นพี่เลี้ยงสอนงาน เพื่อให้มีคนเก่งเพิ่มมากขึ้น ตามลำดับ

5.2 ปัญหาจากการบริหารจัดการคนเก่งที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย พบว่าผู้บริหารไม่สามารถดึงศักยภาพของคนเก่งมาใช้ให้บรรลุตามเป้าหมายองค์กรได้

อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของผู้บริหาร สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดเชียงราย สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. **ด้านการสรรหาและคัดเลือก** ผู้บริหารคัดเลือกคนเก่งจากความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน ผู้มีทัศนคติที่ดี มีความขยัน มุ่งมั่น ทุ่มเทในงาน การคัดเลือกมีการกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติ และคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นคนเก่งให้ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ พงษ์สุทธิ รอดเรืองเดช (2563) กล่าวว่า คนเก่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติที่ดี มีผลงานโดดเด่นสร้างมูลค่าให้องค์กร ฉะนั้นผู้บริหารต้องพิจารณาการมอบหมายงานที่พิเศษและท้าทายให้ทำอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับกลไก P-R-I-D-E และโครงการ HIPPS ของสำนักงาน กพ. ด้านการค้นหา สรรหากลุ่มกำลังคนคุณภาพจากภายนอก และภายในระบบราชการเพื่อมาปฏิบัติงานในโครงการสำคัญ ระดับประเทศ

2. **ด้านการพัฒนา** ผู้บริหารมีแนวทางการพัฒนาคนเก่งโดยการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ทั้งในและนอกองค์กรให้รอบรู้ทุกๆ ด้าน มีระบบการสอนงานจากหัวหน้างาน และเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ การมอบหมายงานพิเศษ งานสำคัญ และงานท้าทายให้ทำ จะพัฒนาคนเก่งให้เก่งยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Renu (2015) อังใน ภทร รติวัฒน์ (2564) กล่าวว่า การพัฒนาในทักษะหลายด้าน (Multi Skills) ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างก้าวกระโดด มีความรู้และพร้อมรับมือกับงานที่ท้าทาย ยังสอดคล้องกับ จีระ หงส์ลดาธมภ์ (2559) การมีตัวอย่าง (Example) หรือแม่แบบที่เก่ง (Role Model) คือแนวทางการพัฒนาคนเก่ง (Experience) การได้เรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ คือโอกาสในการพัฒนา

3. **ด้านการธำรงรักษาไว้** ผู้บริหารมีแนวทางในการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร โดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยค่าตอบแทน และการยกย่องชมเชย สอดคล้องกับทฤษฎีด้านแรงจูงใจของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อคนเก่งได้รับแรงจูงใจทำให้งานสำเร็จ ได้รับการยอมรับและชื่นชมในองค์กรทำให้มีความอยากทำงาน สร้างผลงาน และธำรงอยู่ในองค์กรต่อไป และสอดคล้องกับ Janet A.Simons, Donald B. Irwin and Beverly A. Drinnien (1987) ทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ของนักจิตวิทยาชื่อ Abraham Maslow โดยกำหนดความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เป็นลำดับขั้น ความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความ

ต้องการได้รับความเคารพนับถือจากคนรอบตัว ความต้องการมีความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองและความภาคภูมิใจที่ได้รับจากบุคคลอื่น การได้รับคำยกย่องชมเชยไม่ว่าจะเป็นทางวาจาหรือเป็นหนังสือชมเชยจะทำให้คนเก่งที่ได้รับการชมเชยมีความภูมิใจและรู้สึกได้รับการยกย่องนับถือจากบุคคลอื่นในสังคม แรงจูงใจเปรียบเหมือนพลังพิเศษ หากขาดแรงจูงใจในการทำงานอาจทำให้เกิดการลาออกจากองค์กรได้

4. **ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง** โดยการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีคัดเลือกคนเก่งให้ชัดเจน ใช้ได้จริง มีการประเมินทั้งด้านสมรรถนะ ความรู้ทางวิชาการ และการบริหาร เพื่อให้ได้คนเก่งจริงมาสืบทอดตำแหน่งสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Robert Balcerzyk and Janusz Materac (2019) การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดหาผู้บริหารในอนาคตให้องค์กร นั่นคือการตอบสนองความต้องการขององค์กรในอนาคต

5. **ด้านการบริหารจัดการคนเก่งให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร** การเปิดโอกาสให้คนเก่งได้แสดงความคิดเห็น เพื่อมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานขององค์กร การร่วมแสดงความคิดเห็นเปรียบเหมือนร่วมกำหนดระเบียบ แบบแผนขององค์กร คล้ายระเบียบแผนงานออกมาจากผู้ปฏิบัติ สามารถใช้งานได้จริงทำให้การทำงานตามระเบียบ แผนงาน นั้นสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ การสร้างความรู้สึกรักผูกพัน และศรัทธาต่อองค์กร รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นในความมั่นคงในสายงาน ทำให้คนเก่งมีขวัญและกำลังใจทุ่มเทกายใจนำทีมสร้างผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับกลไกการบริหารของสำนักงาน กพ. ภูเก็ต P-R-I-D-E ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้แก่ส่วนราชการ (Institutionalizing)

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การบริหารจัดการคนเก่งเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารสะท้อนความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีทักษะทางการบริหาร มีธรรมาภิบาล และมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อให้คนเก่งนั้นเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กรต่อไป

2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งควรทำอย่างแยบยลไม่ให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเพื่อให้ได้คนเก่งที่เป็นคนดีในองค์กร เมื่อระบุตัวคนเก่งได้แล้วควรมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดความรู้และทักษะรอบด้านโดยการอบรมทั้งภายในและอบรมร่วมกับหน่วยงานนอก รวมถึงควรมีการสร้างระบบการสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง เพื่อส่งมอบความเก่งจากรุ่นสู่รุ่น

3. เมื่อมีการสร้างและพัฒนาคนเก่งขึ้นมาในองค์กรแล้ว การรักษาคคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ การสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งจึงเป็นอีกวิธีที่จะรักษาคคนเก่งไว้ได้ดีที่สุด นอกเหนือจากการจ่ายค่าตอบแทนแล้ว การยกย่องชมเชยผลงานของคนเก่งต่อสังคมทำให้คนเก่งได้รับการยกย่องนับถือจากสังคมที่ทำงาน และรับรู้ว่าองค์กรเห็นค่าในตัวเองจึงเป็นการสร้างแรงจูงใจ สร้างความรัก ความผูกพันต่อองค์กรด้วย

4. ผู้บริหารต้องใช้ศักยภาพของคนเก่งในการเป็นผู้นำสร้างการมีส่วนร่วมขับเคลื่อนบุคลากรอื่นในองค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

เอกสารอ้างอิง

- จิระ หงส์ดารมภ์. (2559). การบริหารคนเก่ง. สืบค้นเมื่อ 29 สิงหาคม 2666, จาก <https://www.sbdco.th/knowledge/article/125/การบริหารคนเก่ง>.
- ดาวรรุวรรณ ฤทธิการ. (2559). กระบวนทัศน์การบริหารจัดการคนเก่งของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 39(2), 15-21.
- ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร:กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต).มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2566). สงครามแย่งชิงคนเก่ง ความท้าทายบริหาร “พนักงาน” ปี 66, สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2566, จาก <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-1162113>
- พงษ์สุภฎี รอดเรืองเดช. (2563). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย: การประยุกต์ใช้การสังเคราะห์งานวิจัยและการวิจัยประสบการณ์ผู้ใช้ (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ภทร รติวัฒน์. (2564). การบริหารคนเก่งในธนาคารของรัฐ (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รับขวัญ ภูเขาแก้ว. (2554). กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะครุศาสตร์.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2554). การบริหารคนเก่ง. สารานุกรมวิชาชีพอครุ เจลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 105–110.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ. สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2566, จาก <https://www.ocsc.go.th/download/2563/คู่มือระบบ-hipps-การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ>.
- สำนักงานอัยการสูงสุด. (2562). แผนปฏิรูปองค์การสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ.2562-2566. สืบค้นเมื่อ 26 สิงหาคม 2566, จาก <https://www2.ago.go.th/images/webfile/agogplan6266.pdf>
- Ben, W. P.. (2012). Employee Core Competencies for Effective Talent Management. สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2666, จาก <https://www.researchgate.net/profile/Ben-Wurim-Pam>

- HREX.asia. (2019). การบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร (Talent Management). สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2566, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190114-th-talentmanagement/>
- Janet, A., Donald, B. I., & Beverly, A. D.. (1987). Maslow' Hierarchy of eeds. สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2566, จาก <http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/teachtip/maslow.htm>
- Krishnan and Sculion. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. Elsevier,27(3),431-441.
- Newhall, S.. (2013). A global approach to talent management: Hight-quality leaders are the key to competitive advantage. Human Resource Management International Digest. สืบค้นเมื่อ 3 กันยายน 2566, จาก <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0967-0734>
- Nicoline, B.. (2013). Talent management as a strategic priority for competitive advantage. Umea Universitet.
- Novera, A. and Akhtar, B.. (2018). Talent and Talent Management: Definition and Issues. PhD Scholar, Department of Public Administration, University of Karachi.
- Robert, B. and Janusz, M.. (2019) Talent management as a concept of human capital management. Military University of Land Forces, Wroclaw Poland.
- Victoria, C., Wendy, H.. (2013). Talent Management A Four-Step Approach. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2566, จาก <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/502.pdf>