

**การศึกษาแนวทางปฏิบัติในการดำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง:
กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน**

ธัญชนก ศรีสวัสดิ์*

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลพร สอนศรี**

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแนวทางปฏิบัติในการดำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2) ศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการดำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (3) นำเสนอแนวทางการดำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง เก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

ผลการศึกษา พบว่า (1) บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงมีความเห็นต่อด้านปัจจัยความต้องการในการปฏิบัติงานในระดับมาก ด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง ด้านปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านระบบบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์อยู่ในเกณฑ์ที่ไม่ค่อยพึงพอใจ ด้านความรู้สึภภาคภูมิใจในงาน การได้รับการยอมรับนับถือและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พบว่า มีการเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและในระดับผู้บริหาร ด้านการฝึกอบรม พัฒนาและความท้าทายในงาน พบว่า มีการมอบหมายงานที่ท้าทายและได้รับโอกาสในการ ฝึกอบรมมากกว่าข้าราชการทั่วไป (2) ปัญหาอุปสรรคในการดำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง มีอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านค่าตอบแทน ปัญหาด้านสวัสดิการ และปัญหาด้านความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้คือ (1) ควรปรับปรุงระบบบริหารค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่ (2) ควรปรับปรุงระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (3) ควรมีการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพให้มีความชัดเจน (4) ควรเพิ่มโอกาสในการฝึกอบรม การพัฒนา ของบุคลากร (5) ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกภาคส่วนขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ การแสดงความคิดเห็นให้มากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: การดำรงรักษาบุคลากร, บุคลากรที่มีสมรรถนะสูง, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

*นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชาสังคมศาสตร์

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

*อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ประจำภาควิชาสังคมศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Abstract

This study aims to (1) Identify the best practices in retaining high performance employees of Office of the Civil Service Commission (OCSC). (2) Identify problems and difficulties in retaining high performance employees of Office of the Civil Service Commission (OCSC). (3) Present the best practices in retaining high performance employees that is consistent with the needs of high performance employees. Data were collected using in-depth interviews and group discussion.

The results show that (1) High performance employees look at the demand factor in operation at a high level, management at a high level, compensation and benefits at a moderate level, incentive to work at a moderate level. The management system for compensation, benefits, and privilege is in the rare satisfaction. Regarding the sense of pride in the work, being respected, and operational environment, it was found that there are the opportunities to exchange ideas between colleagues and executives. Regarding the training, developments and challenges in the work, it was found that there are the assignment in challenging work and getting more chances to be trained than other government employees. (2) There are 3 areas about problems and difficulties in retaining high performance employees that are problems about compensation, problems about benefits, and problems about justice in promotion.

Recommendations from this research are (1) Improve the management system for compensation to fit to the roles. (2) Improve the management system for benefits and privilege. (3) Determine a clear career progression. (4) Increase the chance in training and employee development. (5) Provide the opportunities to every employee at all sections to be more involved in thinking, decision-making, and giving opinion.

Key word: Employee retaining, High performance employees, Office of the Civil Service Commission (OCSC)

ที่มาและสภาพปัญหา

ในปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี นั้นส่งผลกระทบต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและภาคเอกชน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการเกิดของนวัตกรรมใหม่ๆ ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัว และพัฒนาให้ทันต่อนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง ส่งผลให้ทุกองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อสร้างเสริมและพัฒนาให้มีขีดสมรรถนะในการแข่งขันที่สูงขึ้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งจะเห็นได้จากการนำแนวคิด ทฤษฎี ในการบริหารต่างๆ เข้ามาใช้ ซึ่งแต่ละองค์กรได้มีความพยายามสร้าง

จุดแข็งของตนเองขึ้นทั้งในด้านเทคนิคในการบริหารจัดการหรือด้านเทคโนโลยีต่างๆ และที่องค์กรต่างๆให้ความสนใจมากขึ้นก็คือ การบริหารบุคคล เพราะคนนั่นเองที่จะเป็นทั้งผู้ใช้และเป็นผู้ที่คิดค้นเครื่องมือที่เหมาะสมในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆมากมาย ซึ่งปัญหาที่สำคัญ คือ การขาดแคลนทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ โดยเฉพาะปัญหาการขาดแคลน ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดของทุกองค์กร ทำให้แต่ละองค์กรมีการนำแนวทางในการปรับปรุงและให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญ เพราะจะส่งผลต่อความสำเร็จ และความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรทุกองค์กรจึงต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กรได้ ทั้งนี้องค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ

เช่นเดียวกับระบบการบริหารของภาครัฐไทย ที่จำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งปัจจุบันระบบราชการได้มีแนวทาง “การปฏิรูประบบราชการ” ขึ้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาค้นหาพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมมาเป็นระยะเวลานาน มีการเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็ง อันจะช่วยให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ความพยายามที่จะปฏิรูประบบราชการดังกล่าวทำให้รัฐมีภารกิจเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการพัฒนาและยกระดับระบบราชการไทย จึงจำเป็นต้องมีความเตรียมพร้อมในเรื่องของกำลังคนให้มีสมรรถนะที่สามารถบริหารงานในระบบงานภาครัฐแนวใหม่ได้เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ที่ว่าด้วยการบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการ (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550)

เพื่อให้ระบบราชการสามารถรองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ ยุทธศาสตร์การพัฒนาในระบบราชการไทยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในช่วงปี พ.ศ.2545-พ.ศ.2550 คือ การสร้างระบบบริหารบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยมีการนำแนวคิดทางด้านการบริหารงานบุคคลที่หลากหลายมาใช้ ซึ่งแนวคิดเรื่องการจัดการ บุคคลที่มีสมรรถนะสูง หรือ Talent Management นั้นก็เป็นแนวคิดหนึ่งที่หน่วยงานภาครัฐให้ความสนใจ การจัดการบุคคลที่มีสมรรถนะสูงนั้นเป็นการเตรียมบุคลากร และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยพิจารณาคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ มีทัศนคติที่ดี มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ สามารถแก้ไขปัญหา และสร้างสรรค์งานได้ดีกว่าบุคคลทั่วไป ที่สำคัญต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทั้งภายใน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และรวมถึงการติดต่อประสานงานกับภายนอก ได้แก่ ลูกค้า หรือประชาชน บุคคลเหล่านี้ เรียกว่า บุคคลที่มีสมรรถนะสูง หรือ คนดี คนเก่ง (Talent) ดังนั้นคนเก่งจึงเปรียบเสมือนทุน (Human Capital) ที่เป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานขององค์กร ความสามารถของบุคคลเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและบุคคลเหล่านี้ถูกคาดหวังให้เป็นผู้นำ หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในอนาคต การบริหารจัดการคนเก่งนี้เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เพื่อให้องค์กรมีขีดสมรรถนะสูงขึ้นไป มีนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร ลดอัตราการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และมีประสบการณ์ และเพื่อให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยองค์กรจะมีการธำรงรักษากลุ่มบุคคลที่มีสมรรถนะสูง ที่แตกต่างไปจากบุคลากรทั่วไป มีการเปิดโอกาสให้มีความเติบโตในอาชีพมีการความคาดหวังที่จะขึ้นสู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง มีการให้ผลตอบแทนที่เป็นไปตามความสามารถของแต่ละบุคคล ตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร ในการธำรงรักษาบุคคลที่มีสมรรถนะสูง นั้นมีลักษณะที่แตกต่างจากบุคลากรอื่น คือ คนเก่งมีความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป แต่อย่างไรก็ตามคนเก่งก็ยังคงเป็นที่ต้องการของทุกองค์กร แต่ละองค์กรจึงต้องพยายามสรรหาดึงดูด และรักษาคนเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด การที่จะให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กรนั้น นับว่าเป็นงานที่มีความท้าทายและยากกว่าการรักษาพนักงานทั่วไปไว้กับองค์กร เนื่องจากคนเก่งตามที่องค์กรกำหนดไว้นั้นคือ บุคคลที่มีความสามารถ และมีศักยภาพโดดเด่นและเหมาะสมกับลักษณะและความต้องการขององค์กรทั้งยังเป็นผู้ที่ช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ คนเก่งเหล่านี้ล้วนมีความรู้ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศทำให้องค์กรหลายองค์กรต่างต้องการคนเก่งเหล่านี้เข้าไปอยู่ในองค์กรของตน จึงเกิดปัญหาการแย่งชิงตัวคนเก่งระหว่างองค์กรเกิดขึ้นและหลายองค์กรกำลังประสบปัญหาดังกล่าวอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสิ่งนี้ได้แสดงให้เห็นว่าคนเก่งเหล่านี้ล้วนมีทางเลือกและโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในการทำงานมากกว่าพนักงานทั่วไป คนเก่งจึงมักจะเปลี่ยนงานง่าย เนื่องจากมีโอกาสในการเลือกงานที่เหมาะสมต่อความ

ต้องการของตนเอง การรักษาคนเก่งเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรจึงนับว่าเป็นงานที่ทำหายและมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการคนเก่งไม่ว่าจะเป็นการดึงดูด ค้นหา พัฒนา และรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรนั้นถือเป็นหน้าที่สำคัญของทุกฝ่ายงานที่ต้องร่วมมือกัน เพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญในการจะรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กรคือ ต้องเข้าใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่จูงใจคนเก่งเหล่านั้น (Kulesa,P.2003)

ผู้วิจัยได้ศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เนื่องจากเป็นองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน และได้มีการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS (High Performance and Potential System) ขึ้นเพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ โดยที่ HiPPS มีรากฐานมาจากแนวคิด “การบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถสูง หรือ Talent Management” ที่ว่าด้วยการคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็นผู้มีความสามารถสูง (Talent) การธำรงรักษา (Retain) การพัฒนา (Develop) การจูงใจ (Motivate) และการมอบหมายงาน (Delegate) เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นพัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมกับตัวบุคลากรนั้น อันจะส่งผลให้องค์กรและหน่วยงาน สามารถมีบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่กับหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ผลักดัน ให้กับภารกิจต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจในเรื่องของผลการดำเนินงานในเรื่องของการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงในภาครัฐของประเทศไทย รวมถึงนำข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและต่อยอดองค์ความรู้ในงานวิจัยต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางปฏิบัติในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
2. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางปฏิบัติในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) โดยมีขอบเขตการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง โดยทำการทบทวนแนวคิดเรื่องดังกล่าวจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ โดยงานวิจัยครั้งนี้จะเป็น

การศึกษาวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

2. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา ระหว่างเดือนเมษายน 2554 ถึง พฤษภาคม 2555

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ เป็นการศึกษาเฉพาะในส่วนกลางของสำนักงานข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครและจังหวัดนนทบุรี

4. ประชากรที่ทำการศึกษาคือผู้ทำการศึกษาผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ ผู้อำนวยการกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ ข้าราชการทั่วไป และข้าราชการที่เป็น HiPPS

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์มาจากการทบทวนวรรณกรรม ดังที่เสนอไว้ข้างต้นและพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ประกอบในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากร และการบริหารจัดการบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง

2. กำหนดนิยามและตัวชี้วัดที่จะทำการศึกษาแต่ละข้อ โดยให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

3. สร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสอบถามโดยให้เนื้อหามีความครอบคลุมลักษณะของการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาจากแนวคิดทฤษฎี ซึ่งแบบสอบถามจะมีลักษณะทั้งปลายเปิดและปลายปิด

แบบสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาแนวทางปฏิบัติ ศึกษาปัญหา อุปสรรคและปัจจัยจูงใจในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามในการวัดระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงต่อระบบการธำรงรักษาขององค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ คือ (1) มากที่สุด (2) มาก (3) ปานกลาง (4) น้อย (5) น้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิธีการประมวลผลข้อมูล

หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน จึงนำแบบสอบถามที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

2. สถิติที่ใช้

เพื่ออธิบายคุณลักษณะของประชากรที่ศึกษาและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

a. ค่าเฉลี่ย ใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายถึงระดับของการดำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

b. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายถึงการกระจายของข้อมูล สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

การนำเสนอในส่วนนี้เป็นการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยจะนำเสนอในประเด็นต่อไปนี้ 1) เพื่อศึกษาแนวทางปฏิบัติในการดำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง 2) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการดำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการดำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง

1. เพื่อศึกษาแนวทางปฏิบัติในการดำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง

ผลจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม สามารถสรุปได้ ดังนี้ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงต่อปัจจัยด้านความต้องการในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงมีความเห็นต่อด้านปัจจัยความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เห็นด้วยมากที่สุดในเรื่องของความมั่นคงในงาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีการบริหารจัดการสำหรับความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก แต่ด้านค่าตอบแทนที่ได้รับกับสวัสดิการที่ช่วยเหลือกลับอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการสนทนากลุ่มที่มีความเห็นว่า ปัจจุบันรัฐจ่ายค่าตอบแทนตามตำแหน่งงานมากกว่าที่จะมองผลการปฏิบัติงานหรือจ่ายตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับ ด้านความคิดเห็นของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงต่อปัจจัยจิตใจในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงมีความเห็นต่อปัจจัยจิตใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความพึงพอใจในเรื่องของโบนัสเงินรางวัลที่ได้รับอยู่ในระดับน้อย ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มถึงแนวทางในการดำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง พบว่า ระบบบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่างๆ อยู่ในเกณฑ์ที่ไม่ค่อยพึงพอใจเนื่องจากค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านสวัสดิการไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของบุคลากรได้ทุกคน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีนโยบายในการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพที่เรียกว่า “กรอบส่งเสริมประสบการณ์” นโยบายนี้จะเป็นตัวกำหนดแนวทางการเจริญเติบโตของบุคลากรว่าควรจะไปทางไหน

และจะไปได้โดยวิธีใด สอดคล้องกับผลการสนทนาและผลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของทั้งกลุ่มบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงและกลุ่มข้าราชการทั่วไปที่ทราบถึงนโยบายนี้ ด้านความภาคภูมิใจในตนเองและในองค์กร บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงและข้าราชการทั่วไปมีความรู้สึกภาคภูมิใจการเป็นข้าราชการเนื่องจากการปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ กำหนดนโยบายต่างๆในการบริหารข้าราชการทั่วประเทศ ส่งผลต่อระดับประเทศต่อประชาชนทำให้บุคลากรมีความรู้สึกภาคภูมิใจในงาน ด้านการได้รับการยอมรับ นับถือและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พบว่า ในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีการเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและในระดับผู้บริหาร เมื่อปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายก็จะได้รับรางวัลและการชื่นชมจากทั้งเพื่อนร่วมงาน มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี บรรยากาศในการปฏิบัติงานมีความกลมกลืนกันระหว่างบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงและข้าราชการทั่วไป สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารที่ว่า “แตกต่างแต่ไม่แปลกแยก” ด้านการฝึกอบรม พัฒนาและความท้าทายในงาน พบว่า บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายเป็นสิ่งทีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงได้รับเป็นประจำและต่อเนื่อง ได้รับโอกาสในการพัฒนา ฝึกอบรมที่มากกว่าข้าราชการทั่วไป รวมทั้งการได้รับทุนการศึกษา การไปดูงานที่ต่างประเทศ และการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ด้านความยุติธรรมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำนักงาน ก.พ.มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทุก 6 เดือน โดยที่การประเมินผลระหว่างบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงและข้าราชการทั่วไปไม่ได้มีความแตกต่างกัน การประเมินผลจะยึดหลักความยุติธรรมโดยดูจากผลการปฏิบัติงาน ด้านความยืดหยุ่นและความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว มีการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานของกำลังคนภาครัฐ ที่ว่า ราชการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม และจัดให้มีชมรมหรือกิจกรรมที่มีผลต่อการเสริมสร้างความสมดุลของคุณภาพชีวิตและการทำงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจในความเอื้ออาทรที่ได้รับ มีความผูกพัน และความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งส่งผลต่อการสร้างสรรค์พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

2. ปัญหา อุปสรรคในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง

จากผลการศึกษากลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า ปัญหาที่พบในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านค่าตอบแทน อันเนื่องมาจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเป็นหน่วยงานที่อยู่ในระบบราชการซึ่งหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ จึงไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการด้านปัจจัยที่เป็นตัวเงินได้มากนัก อีกทั้งจากการสนทนาดังกล่าวกลุ่มบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง มีความคิดเห็นว่า ปัจจุบันรัฐจ่ายค่าตอบแทนตามตำแหน่งงานมากกว่าที่จะมองผลการปฏิบัติงานหรือจ่ายตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับ ปัญหาด้านสวัสดิการ ผลจากการสนทนาดังกล่าวของกลุ่มบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงและกลุ่มข้าราชการทั่วไป พบว่า สวัสดิการไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มคน ทุกช่วงวัย ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเสียเปรียบ เนื่องจากสวัสดิการถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทน ดังนั้นเมื่อไม่สามารถใช้สวัสดิการที่รัฐได้จัดไว้ให้จึงทำให้

บุคลากรบางกลุ่มอยากให้รัฐสร้างหลักการในการบริหารสวัสดิการให้ครอบคลุมทุกกลุ่มคนอย่างทั่วถึง และปัญหาด้านความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง กลุ่มบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงและกลุ่มข้าราชการทั่วไปมีความเห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งนั้นไม่มีความยุติธรรม โดยให้เหตุผลว่า การที่รอประกาศในแต่ละครั้งใช้เวลานานทำให้เสียเวลาโดยสูญเปล่า จึงเห็นควรให้เปลี่ยนระบบการแต่งตั้งเสียใหม่ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ทุกปี และข้อกำหนดหลักเกณฑ์ไม่แน่นอนในแต่ละครั้ง ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการทำให้บุคลากรไม่สามารถเตรียมความพร้อมได้ทันช่วงเวลาที่กำหนดในการเลื่อนตำแหน่งได้ อีกทั้งหลักเกณฑ์ในการตัดสินก็ไม่แน่นอน

3. นำเสนอแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงที่สุดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเห็นควรว่า ปัจจุบันระบบสวัสดิการมีการให้สวัสดิการ รักษาพยาบาล ทุนการศึกษาบุตร บำเหน็จ บำนาญฯ ซึ่งสวัสดิการเหล่านี้ไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของบุคลากรได้ทุกคน จึงมีแนวคิดที่ว่าระบบราชการควรจะมีการทำการสำรวจสถานะของข้าราชการในปัจจุบัน เพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้เหมาะสม เพราะสวัสดิการก็ถือเป็นค่าตอบแทนอย่างหนึ่ง เป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่ข้าราชการ เพื่อประโยชน์ในการดำรงชีวิตนอกเหนือจากสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้เป็นกรณีปกติ เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จึงเห็นควรให้มีการปรับปรุงระบบสวัสดิการสำหรับบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเพื่อให้ออกมาสนองต่อความต้องการของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง รวมถึงการปรับปรุงระบบสวัสดิการโดยรวมของระบบราชการอีกด้วย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางปฏิบัติในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง รวมถึงการระบบราชการโดยทั่วไปด้วย ดังนี้

1. ควรมีการปรับปรุงระบบบริหารค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล หรือส่วนงาน ทั้งค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น การได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรมตามผลงาน การให้โบนัส เงินรางวัล การให้รางวัลเมื่อมีผลงานโดดเด่น เป็นต้น เนื่องจากข้อค้นที่ได้ พบว่าบุคลากรไม่มีความพึงพอใจกับระบบการบริหารค่าตอบแทนดังกล่าว โดยอาจจะใช้ระบบการประเมินผลงานมาเป็นเกณฑ์ในการบริหารค่าตอบแทน เนื่องจากปัจจุบันสำนักงาน กพ. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่แล้ว แต่ไม่เป็นที่พอใจแก่บุคลากร ดังนั้นโดยสำนักงาน กพ. อาจจะต้องมีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน

เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมยิ่งขึ้นในการบริหารค่าตอบแทน

2. ควรมีการปรับปรุงระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เนื่องจากข้อค้นพบที่ได้จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผู้บริหาร หัวหน้างานที่รับผิดชอบ HiPPS ข้าราชการที่เป็น HiPPS และข้าราชการทั่วไป พบว่า ระบบสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ทั้งการรักษาพยาบาล การศึกษาบุตร บำเหน็จ บำนาญ รถรับส่งพนักงาน เงินช่วยเหลือต่างๆ ท่องเที่ยว การเดินทางไปต่างประเทศ สถานที่ออกกำลังกาย เงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย เป็นต้น ซึ่งสวัสดิการเหล่านี้ไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของบุคลากรได้ ปัจจุบันรัฐจ่ายค่าตอบแทนตามตำแหน่งงานมากกว่าที่จะมองผลการปฏิบัติงานหรือจ่ายตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับ ปัญหาด้านสวัสดิการ ผลจากการสนทนากลุ่มของกุ่มบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงและกลุ่มข้าราชการทั่วไป พบว่า สวัสดิการไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มคนทุกช่วงวัย ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเสียเปรียบ เนื่องจากสวัสดิการถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจึงควรมีการปรับปรุงระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรขององค์กรให้มากที่สุด เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยจูงใจให้บุคลากรทำงาน และอยู่กับองค์กรไปอย่างยาวนานโดยสำนักงาน กพ. ควรมีการทำการสำรวจสถานะของข้าราชการในปัจจุบัน เพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้เหมาะสม เนื่องจากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพบว่า สวัสดิการ ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ นั้นไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มคน ทุกช่วงวัย ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเสียเปรียบ เนื่องจากสวัสดิการถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทน ดังนั้นเมื่อไม่สามารถใช้สวัสดิการที่รัฐได้จัดไว้ให้จึงทำให้ บุคลากรบางกลุ่มอยากให้รัฐสร้างหลักการในการบริหารสวัสดิการให้ครอบคลุมทุกกลุ่มคนอย่างทั่วถึง

3. สำนักงาน กพ. ควรมีการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นถึงความสำคัญของสายงานนั้น ๆ และเกิดแรงกระตุ้นในการทำงานเพื่อให้ถึงจุดมุ่งหมายสูงสุดของสายงาน และควรให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดของแต่ละบุคคลด้วย

4. สำนักงาน กพ. ควรเพิ่มโอกาสในการฝึกอบรม การพัฒนา ของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น เช่น การไปอบรมสัมมนาภายนอกองค์กร การดูงานและวิธีการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ นอกจากนั้นแล้วบุคลากรควรได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างเป็นระบบเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ นอกจากนั้นแล้วภายในสำนักงาน กพ. อาจจะต้องมีการสอน การแนะนำ การให้คำปรึกษา การสอนงาน การนิเทศงานกันภายในองค์กร

5. เนื่องจากปัจจุบันสำนักงาน กพ. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในบางตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบมีส่วนร่วมในการคิด การบริหารงาน แต่ไม่ได้เปิดให้บุคลากรทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมดังกล่าว ดังนั้นสำนักงาน กพ. จึง ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในทุกภาคส่วนขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ การแสดงความคิดเห็น การบริหารงานให้มากยิ่งขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความ

ภาคภูมิใจในตนเองและองค์กร ทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

6. สำนักงาน กพ. ควรมีการปรับปรุงระบบการสื่อสารภายในองค์กร เนื่องจากข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนหนึ่งไม่มีความชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร และภายในองค์กรไม่มีการสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกันถึงวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้บุคลากรไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ หรือไม่เข้าใจถึงจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรไม่มีความเชื่อมั่น ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการขยายกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาให้ครอบคลุมกระบวนการในการดำรงรักษาบุคคลที่มีสมรรถนะสูงมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ควรมีการศึกษากลุ่มผู้บริหารที่ดูแล ออกแบบนโยบายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงโดยตรง

2. ควรเพิ่มหน่วยงานที่ใช้ในการศึกษา เพื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานหรือสำนักงานอื่น ๆ ของรัฐ เพื่อให้ได้เห็นภาพรวมในการดำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงมากขึ้น หรืออาจจะเป็นหน่วยงานเอกชนที่สามารถนำมาเทียบเคียงกับหน่วยงานของรัฐได้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายมิติ ทั้งหน่วยงานของรัฐบาล และเอกชน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการนำข้อดี ข้อเสียในแต่ละองค์กรมาพัฒนา ปรับปรุง ระบบการดำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงให้ดียิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

(พ.ศ.2552 – 2556).2554

เคย์โทรน และ แอนดี เฟลแลน, การบริหารจัดการคนเก่ง : The essential guide to managing talent

(The Essential Guide to Managing Talent)ปี 2550

พัลลภา เอี่ยมสอาด. (2552). การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร.

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วาสิตา ฤทธิบำรุง. (2548) การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของ

องค์กร, ”สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ

องค์กร) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สุพรหม ทำจะดี. การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management).เข้าถึงโดย [http://](http://www.person.rtaf.mi.th/doc/content/Talent Management.pdf)

www.person.rtaf.mi.th/doc/content/Talent Management.pdf. 15 ก.พ.51

วาสิตา ฤทธิบำรุง. (2548). การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการ

แข่งขันขององค์กร. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

และองค์กร) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	ฉันทน์ชนก ศรีสวัสดิ์
วัน เดือน ปีเกิด	4 มีนาคม พ.ศ. 2530
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
วุฒิการศึกษา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร พ.ศ. 2545-2549 บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบริหารทรัพยากรบุคคล) มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2553 - 2556 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
ที่อยู่ปัจจุบัน	77/88 บรมราชชนนี ซอย 68 แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10400 E-mail : gybwiz@gmail.com
