

แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการ
กระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ



นางสาวณัฐธยาน์ นาควาริสุวรรณ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

Guidelines for Developing the Talent Management of the Office of
National Broadcasting and Telecommunications Commission



Miss. NATTHAYA NAKWAREESUWAN

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration

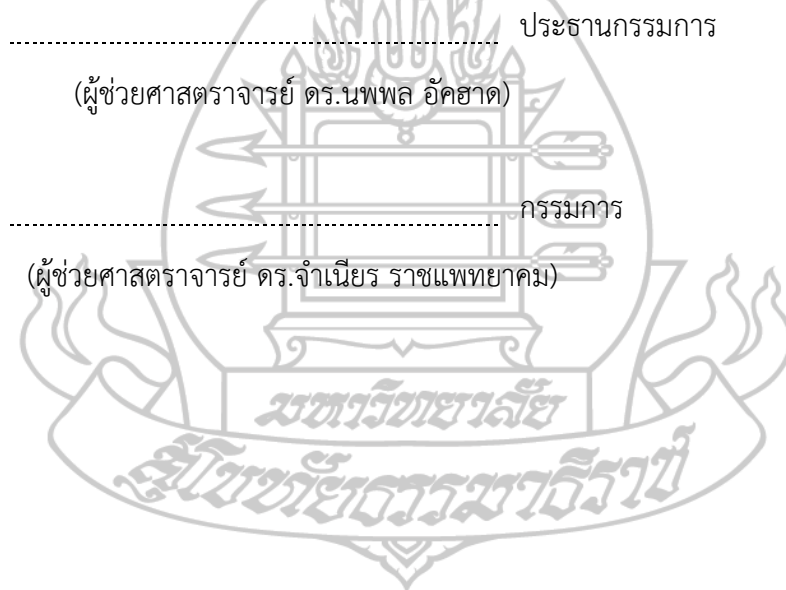
School of Management Science Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงาน คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการ โทรคมนาคมแห่งชาติ
ชื่อและนามสกุล	นางสาวณัฐธยาน์ นาควารีสวรรณ
แขนงวิชา / วิชาเอก	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพพล อัครชาติ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการ
กิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
ผู้ศึกษา นางสาวณัฐธยาน์ นาควารีสวรรณ รหัสนักศึกษา 2643003441
ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพพล อัครชาติ ปีการศึกษา 2566

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงาน
คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (2) ปัญหาการดำเนินงานตาม
กระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
และ (3) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์
และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

ในการศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ ผู้ปฏิบัติงานในระดับ
ผู้บริหารจำนวน 10 คน และระดับปฏิบัติการจำนวน 10 คน จำนวน 20 คน โดยเลือกด้วยวิธีการเจาะจง เครื่องมือที่ใช้คือ
แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอผลการศึกษาเชิงพรรณนา

ผลการศึกษา พบว่า (1) สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการ
กิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติในปัจจุบันควรมีบริบทที่สอดคล้องกับการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การวางแผนการบริหารคนเก่ง การระบุคนเก่ง การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง ตลอดจน
การธำรงรักษาและประเมินคนเก่ง (2) ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการ
กิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติที่เป็นปัญหาหลักคือไม่มีแผนหรือนโยบายในการ
บริหารคนเก่ง จึงทำให้ไม่มีการวางแผนการบริหารคนเก่ง การระบุคนเก่ง การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง
ตลอดจนการธำรงรักษาและประเมินคนเก่ง และ (3) แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการ
กระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ควรจะมีการวางแผนการบริหารคนเก่ง เพื่อให้มีการ
ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ครบถ้วน สมบูรณ์ โดยเริ่มตั้งแต่การการระบุคนเก่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งที่มีความรู้
ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งกรอบ
กฎเกณฑ์ และวิธีการในการเลือกบุคลากรที่เป็นคนเก่ง การพัฒนาคนเก่งเพื่อเพิ่มพูนความรู้และเพิ่มทักษะความสามารถให้
คนเก่ง เพื่อให้คนเก่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และการธำรงรักษาและประเมินคนเก่ง เพื่อเป็น
การสนับสนุนให้คนเก่งมีแรงจูงใจที่สร้างผลงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังก่อให้เกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กร
ทุ่มเทการปฏิบัติงานให้องค์กรที่จะนำไปสู่การความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ แนวทางการพัฒนา การบริหารคนเก่ง สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง
กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

Independent Study title: “Guidelines for Developing the Talent Management of the Office of National Broadcasting and Telecommunications Commission”

Author: “Miss. NATTHAYA NAKWAREESUWAN”; ID: “2643003441”;

Degree: Master of Public Administration

Independent Study Advisor: Assistant Professor Dr. Noppon Akahat; Academic year: 2023

Abstract

This study aimed: (1) to study the operating conditions of talent management process for the Office of National Broadcasting and Telecommunications Commission, (2) to study the problems of talent management process for the Office of National Broadcasting and Telecommunications Commission, and (3) to suggest guidelines for developing talent management for the Office of National Broadcasting and Telecommunications Commission.

This study was qualitative research. The key informants for the proposed study consisted of two groups: management, comprising 10 individuals, and operations, comprising 10 individuals, totaling 20 persons selected through purposive sampling. The tool used for this study was a structured interview form. Content analysis was employed to analyze the data and present the results descriptively.

The results of this study demonstrated that: (1) The operating conditions of the talent management process for the Office of the National Broadcasting and Telecommunications Commission in the current circumstances should be organized in relation to human resources management, including planning, identification, recruitment and selection, development, retention, and evaluation. (2) The main problem with the talent management process for the Office of the National Broadcasting and Telecommunications Commission The main problem is the lack of a plan or policy for managing talented individuals, leading to no talent management strategy, including identifying talent, recruiting, and selecting talent, developing talent, as well as retaining and evaluating talent. (3) Guidelines for talent management at the Office of the National Broadcasting and Telecommunications Commission should commence with the planning process to ensure a systematic and comprehensive approach. This should initially begin with Identification to recruit talented individuals with knowledge, abilities, skills, and high potential suitable for the organizational context. Recruitment and Selection involve drafting frameworks, rules, and approaches for talent acquisition. Development aims to enhance the knowledge and skills of talented individuals to improve their performance efficiency. Retention and Evaluation involve encouraging and motivating talented individuals to consistently achieve higher performance levels. Additionally, these processes can be linked to organizational engagement and dedicated efforts to achieve sustainable accomplishments and goals.

Keywords : Guidelines for Developing, Talent Management, The Office of National Broadcasting and Telecommunications Commission

กิตติกรรมประกาศ

การดำเนินการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นพพล อัครชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ติดตามและแก้ไขข้อบกพร่องในการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ตลอดมาตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกทราบบ้างถึงความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม ผู้เป็นกรรมการสอบ และให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขปรับปรุงในการค้นคว้าอิสระนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่เป็นบุคคลสำคัญ ที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กับการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล โดยละเอียดและครบถ้วน จนทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดาและพี่สาวเป็นผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จนี้ ที่คอยเป็นกำลังใจ เป็นแรงสนับสนุนและให้โอกาสทางการศึกษา

ขอขอบคุณหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้กำลังใจและช่วยเหลือสนับสนุนในทุกด้านมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาขอขอบคุณตัวผู้ศึกษาเองที่มีความพยายาม ความอดทน และมุ่งมั่นที่จะนำพาตัวเอง มาสู่อีกหนึ่งความสำเร็จของชีวิตตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

นางสาวณัฐยานัน นาควารีสวรรณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
ขอบเขตการศึกษา.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	5
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management).....	8
แนวคิดการบริหารคนเก่ง (Talent Management).....	17
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ.....	33
วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	45
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	45
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	50
ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ.....	52
ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์.....	54
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	87
สรุปการศึกษา.....	87
อภิปรายผล.....	92
ข้อเสนอแนะ.....	107
บรรณานุกรม	108
ภาคผนวก	113
แบบสัมภาษณ์.....	114
ประวัติผู้ศึกษา	121



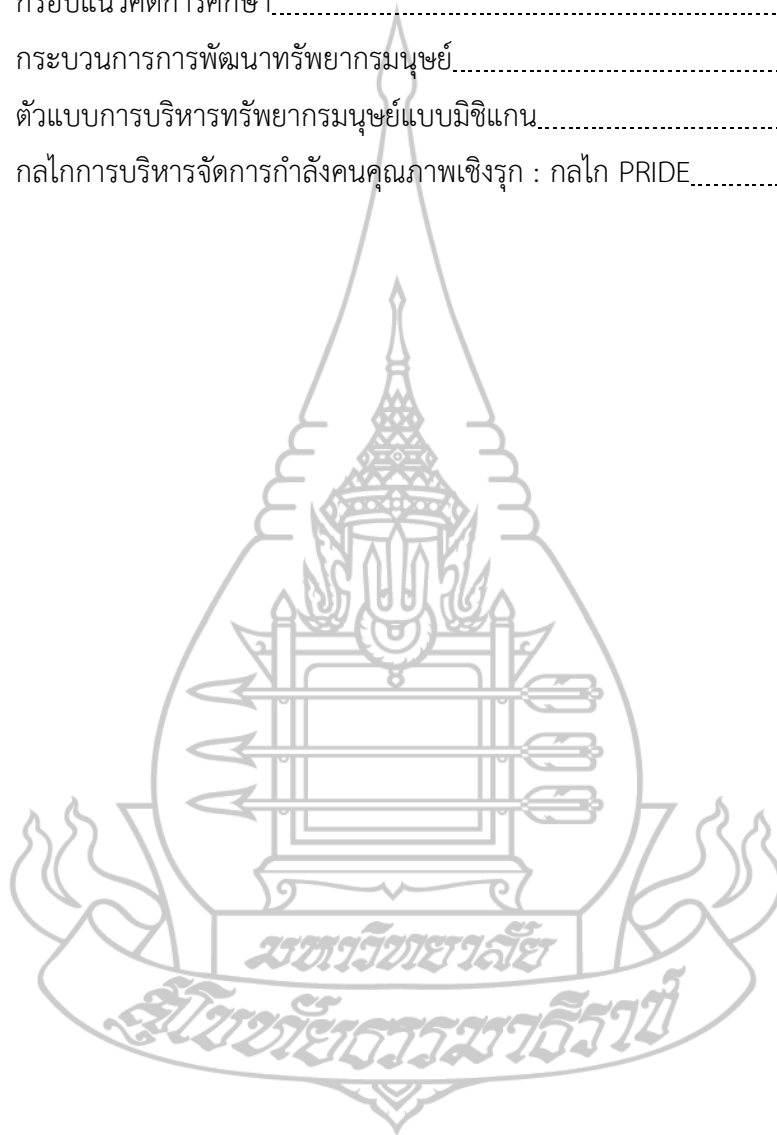
สารบัญตาราง

ตารางที่ 4.1	ตารางสรุปข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด.....	หน้า 51
--------------	--	---------



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	6
ภาพที่ 2.1 กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	15
ภาพที่ 2.2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิซิแกน.....	15
ภาพที่ 2.3 กลไกการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเชิงรุก : กลไก PRIDE.....	25



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) เป็นองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 อันเป็นกฎหมายที่ตราขึ้นให้เป็นไปตามมาตรา 47 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ที่บัญญัติว่า “คลื่นความถี่ที่ใช้ในการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และโทรคมนาคมเป็นทรัพยากรสื่อสารของชาติเพื่อประโยชน์สาธารณะให้เมืองครของรัฐที่เป็นอิสระ องค์กรหนึ่งทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่ตามวรรคหนึ่ง และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม ทั้งนี้ ตามกฎหมายบัญญัติ” กสทช. มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน โดยมี “สำนักงาน กสทช.” เป็นหน่วยงานธุรการ ซึ่งได้รับโอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หน้าที่ หนี้ พนักงานและลูกจ้างและเงินงบประมาณจากสำนักงาน กทช. ตั้งแต่วันที่ 20 ธันวาคม 2553 เป็นต้นมา สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือเรียกโดยย่อว่า สำนักงาน กสทช. มีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญ เช่น (1) การจัดทำแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ ตารางกำหนดคลื่นความถี่แห่งชาติ แผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ แผนแม่บทกิจการโทรคมนาคม แผนความถี่วิทยุและแผนหมายเลขโทรคมนาคม (2) กำหนดการจัดสรรคลื่นความถี่ระหว่างคลื่นความถี่ที่ใช้ในกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ กิจการวิทยุคมนาคม และกิจการโทรคมนาคม (3) กำหนดลักษณะและประเภทของกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม (4) พิจารณาอนุญาตและกำกับดูแลการใช้คลื่นความถี่และเครื่องวิทยุคมนาคมในการประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม หรือในกิจการวิทยุคมนาคมและกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการอนุญาต เงื่อนไข หรือค่าธรรมเนียมการอนุญาตดังกล่าว และ (5) กำหนดหลักเกณฑ์การใช้คลื่นความถี่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและปราศจากการรบกวนซึ่งกันและกัน ทั้งในกิจการประเภทเดียวกันและระหว่างกิจการแต่ละประเภท เป็นต้น

จากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ด้านที่ 3 ว่าด้วยเรื่องของการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ในการพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่งและมีคุณภาพ ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาและยกระดับองค์การของรัฐให้ดีขึ้น ในแต่ละองค์การนั้นควรมีการดำเนินงานให้ทันตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งในเรื่องของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การปรับตัวขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงาน และการเคลื่อนไหวของขบวนการทางสังคมในรูปแบบใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมานั้นมีองค์ประกอบในทุกมิติที่ต้องครอบคลุมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน และหนึ่งองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงนั้นคือ ความพร้อมในขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การ โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็น “คนเก่ง” ถือว่าเป็นบุคลากรที่มีคุณค่ายิ่ง หากองค์การสามารถสร้างบุคลากรที่เก่งขึ้นมาให้ทำงานเพื่อองค์กรได้นั้น ย่อมส่งผลให้องค์กรได้รับมูลค่าเพิ่มที่แท้จริง ดังนั้น การที่องค์กรมีการบริหารบุคลากรที่เก่งจนเสมือนเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่ายิ่งต่อองค์กรแล้วนั้น การบริหารคนเก่งที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้บุคลากรเหล่านั้นสร้างประโยชน์มหาศาลให้กับองค์กร ทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งการลงทุนในการบริหารคนเก่งจึงถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ายิ่งต่อองค์กร (ฤชชุตตา, 2559) การบริหารคนเก่ง (Talent Management) เป็นเครื่องมือบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีองค์การชั้นนำต่าง ๆ ทั่วโลกนำมาใช้ เพื่อดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2555) การบริหารจัดการคนเก่งนั้นจะต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เนื่องจากคนเก่งในแต่ละองค์การนั้นจะเป็นบุคลากรสำคัญที่จะมาสามารถผลักดันองค์การให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย คนเก่งเหล่านั้นเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถทางด้านการจัดการ มีความสามารถทางด้านสติปัญญา มองโลกในแง่ดี สามารถสร้างผลงาน แนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานให้กับองค์กร ที่สำคัญเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง (ประไพวรรณ, 2552) ในการบริหารคนเก่งนั้นจะต้องมีแนวทางในการดำเนินการที่ชัดเจนและเป็นระบบโดยสามารถดำเนินการได้ตามกลไกหลักของการบริหารคนเก่ง (PRIDE) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้แก่ การวางแผน (Planning) การสรรหาและคัดเลือก (Recruiting and Selection) การเสริมสร้างให้มีส่วนร่วมให้แก่ส่วนราชการ (Institutionalizing) การพัฒนา (Developing) และการติดตามใช้ประโยชน์ (Evaluating and Monitoring) และจากแนวคิดการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ของ Berger and Berger (2004) อังฉิน ภาคิ เดชตริยรัตน์ และ สืบสกุล นรินทรางกูล ณ อยุธยา (2562) โดยมีองค์ประกอบคือการกำหนดคุณลักษณะของคนเก่ง (Identification) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment and Selection) การพัฒนาคนเก่ง (Development) และการธำรงรักษาคนเก่ง (Retention and Motivation) จากแนวทางดังกล่าว สามารถทำให้เกิดการจำนวนคนเก่งในองค์กรและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้

ณ ปัจจุบัน สำนักงาน กสทช. ได้มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศในด้านกำกับดูแล ให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ที่มุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามแผนการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว เป็นการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป ที่ยังไม่เจาะจงในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรคุณภาพสูง หรือบุคลากรที่ เป็นคนเก่งของสำนักงาน กสทช. จึงทำให้สำนักงาน กสทช. ยังมิได้มีการกำหนดแนวทางการ พัฒนาการบริหารคนเก่งที่เป็นบุคลากรสำคัญในการส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสำนักงาน กสทช. ที่กำหนดไว้

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร คนเก่งของสำนักงาน กสทช. เป็นอย่างไร มีปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่ง อย่งไร และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงาน กสทช. เพื่อนำไปสู่การ พัฒนาบุคลากรที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของสำนักงาน กสทช. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงาน คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

2.2 เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงาน คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการ กิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

3. ขอบเขตการศึกษา

3.1 ด้านเนื้อหา ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของ สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติโดยศึกษา จากกลไกการบริการจัดการคนคุณภาพเชิงรุก ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (Planning) การสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (Recruiting & Selecting) การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้แก่ส่วนราชการ (Institutionalizing)

การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Developing) และ การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ (Evaluating & Monitoring) และแนวคิดการบริหารคนเก่ง(Talent Management) ของ Berger and Berger โดยมีองค์ประกอบคือ การกำหนดคุณลักษณะของคนเก่ง (Identification) การสรรหา และคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment and Selection)การพัฒนาคนเก่ง (Development) และการจํารักษาคนเก่ง (Retention and Motivation) ที่สามารถเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติได้

3.2 ด้านพื้นที่และหน่วยงานที่ศึกษา ในการศึกษาวิจัยนี้มุ่งศึกษาในสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ทั้งในสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่จังหวัดกรุงเทพมหานครและสำนักงานส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่

3.3 ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ บุคลากรที่อยู่ในสายงานยุทธศาสตร์และกิจการบริการองค์กร ได้แก่ สำนักทรัพยากรบุคคล สถาบันวิทยาการและสำนักกิจการภูมิภาค ที่เป็นระดับผู้บริหารและปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ รวมจำนวน 20 คน

3.4 ด้านระยะเวลา ในวิจัยนี้มีระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยตั้งแต่ กันยายน 2566 - กุมภาพันธ์ 2567 รวมเป็นระยะเวลา 5 เดือน

4. นิยามศัพท์เฉพาะ

4.1 คนเก่ง หมายถึง บุคลากรของสำนักงาน กสทช. ที่เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงานของตน มีทักษะอื่น ๆ ที่โดดเด่นและส่งเสริมการทำงาน เช่น ทักษะภาษา ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามี ความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างผลงานหรือแนวคิดใหม่ๆ มีความรับผิดชอบ อีกทั้งยังมีผลปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ของสำนักงานที่กำหนดไว้

4.2 การบริหารคนเก่ง หมายถึง การบริหารจัดการบุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานและศักยภาพสูงของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ให้สามารถนำศักยภาพของคนเก่งมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สำนักงานฯ อย่างสูงสุด

4.3 ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของการกระทำของคนเก่งที่แสดงออกมาจากการทำงานหรืองานที่ได้รับมอบหมายที่มีความโดดเด่น

4.4 ศักยภาพ หมายถึง ความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายที่มีความโดดเด่นมากกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังไว้

4.5 การวางแผนการบริหารคนเก่ง หมายถึง ขั้นตอนการเตรียมการ หรือแนวทางในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคนเก่งขององค์กร ซึ่งแผนการบริหารคนเก่งจะประกอบด้วย การระบุคนเก่ง สรรหาและคัดเลือกคนเก่ง พัฒนาคนเก่ง การธำรงรักษาและประเมินผลคนเก่ง

4.6 การระบุคนเก่ง หมายถึง การวางกฎ เกณฑ์ ทั้งคุณสมบัติและคุณลักษณะ ในการคัดสรรบุคลากรที่มีศักยภาพและผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีความสามารถที่โดดเด่น เพื่อให้เป็นคนเก่งขององค์กร

4.7 การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง หมายถึง การกำหนดเกณฑ์และวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งขององค์กร

4.8 การพัฒนาคนเก่ง หมายถึง ขั้นตอนและวิธีการที่เสริมสร้างคนเก่งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในเรื่องผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

4.9 การธำรงรักษาและการประเมินผล หมายถึง วิธีการดำเนินการเพื่อที่จะให้คนเก่งสามารถอยู่ในองค์กรได้นาน รวมทั้งวิธีการวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบในการการวัดและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของคนเก่งให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อกระตุ้นให้คนเก่งดึงศักยภาพที่มีมาพัฒนาผลงาน พัฒนางค์กรและยกระดับองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. ประโยชน์ที่ได้รับ

5.1 เป็นฐานข้อมูลด้านการพัฒนาบุคลากรที่เป็นคนเก่งให้แก่สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

5.2 สามารถนำข้อเสนอแนะแนวทางการทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติที่สามารถนำไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรอื่น ๆ ต่อไป

6. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการ โทรคมนาคมแห่งชาติ ยังไม่มีแนวทางการบริหารคนเก่ง ผู้ศึกษาจึงใช้การเทียบเคียง (Benchmarking) การบริหารคนเก่งจากองค์กรรัฐที่มีการดำเนินการบริหารจัดการคนเก่งอยู่ก่อนแล้ว และเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อหน่วยงานรัฐอื่น ๆ ในประเทศไทย นั่นคือ สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(2563) ที่มีการดำเนินงานในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ ของรัฐ โดยมีแนวทางการดำเนินงานตามกลไก PRIDE ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (Planning) การสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (Recruiting & Selecting) การเสริมสร้างการมี ส่วนร่วมให้แก่ส่วนราชการ (Institutionalizing) การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Developing) และ การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ (Evaluating & Monitoring) ที่เป็นแนวทางให้ส่วน ราชการมีระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามความต้องการของส่วน ราชการ และสามารถพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสูงของหน่วยงานรัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้หน่วยงานรัฐสามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรคุณภาพสูงให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้

ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ของ Berger and Berger (2004) อ้างใน ภาคี เดชตริยรัตน์ และ สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2562) ที่เป็นแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งในระดับสากลและเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบของของการวิเคราะห์นี้ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการสร้างและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบคือ การกำหนดคุณลักษณะของคนเก่ง (Identification) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment and Selection) การพัฒนาคนเก่ง (Development) และการจํารงรักษาคนเก่ง (Retention and Motivation) อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับกลไก PRIDE โดยผู้ศึกษานำทั้งสองแนวคิดที่กล่าวข้างต้นมาบูรณาการและได้กรอบแนวคิดการศึกษา ดังนี้

1. การวางแผนการบริการคนเก่ง (Planning)
2. การระบุคนเก่ง (Identification)
3. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Selection)
4. การพัฒนาคนเก่ง (Developing)
5. การจํารงรักษาและการประเมินผล (Retention & Evaluation)

โดยบริบทของการศึกษานี้เป็นการศึกษาสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกากระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกากระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติที่สอดคล้องตามกรอบแนวคิดการศึกษา ตั้งแต่การวางแผนการบริการคนเก่ง การระบุคนเก่ง การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการจํารงรักษาและการประเมินผล ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรในองค์กร รวมทั้งเป็นการยกระดับความเป็นเลิศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริมความสำเร็จให้แก่องค์กรในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ย่อมต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้าน เพื่อรองรับการทำงานให้ครอบคลุมในทุกมิติและนำประโยชน์สูงสุดมาสู่องค์กร

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และ กิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ผู้ศึกษาได้ศึกษาทฤษฎีแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการบริหารคนเก่งให้มีศักยภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นประจักษ์เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)
2. แนวคิดการบริหารคนเก่ง (Talent Management)
3. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และ กิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)

1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในปัจจุบันการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้นั้น จำเป็นต้องใช้หลักการบริหารซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญ และสำหรับทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารมากที่สุดนั้นคือ “การบริหารทรัพยากรบุคคล” หรือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” เนื่องจากคนมีสติปัญญา มีความสามารถและมีสมรรถนะในการใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ เพื่อการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่า “มนุษย์เป็นทรัพยากรอันมีค่าสูงสุดขององค์กร” (เฉลิมพงศ์, 2563, น. 2)

จากการค้นคว้า ผู้ศึกษาได้พบว่า มีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

David A. DeCenzo และ Stephen P. Robbin (1996) อ้างใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2563, น. 9) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ทางด้านการบริหาร หนึ่งในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรเจ้าหน้าที่ให้แก่หน่วยงานต่างๆภายในองค์กร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เสริมสร้างแรงจูงใจ และบำรุงรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กร

Armstrong (2006, น. 3) ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กลยุทธ์และวิธีการที่สอดคล้องกับการบริหารสิ่งที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นคือบุคลากรที่ทำงานด้วยตัวเองและการทำงานร่วมกันจนทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล (2551, น. 10) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง หน้าที่ขององค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหาคัดเลือก กำหนดค่าตอบแทน การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยถือว่า ทรัพยากรมนุษย์มีฐานะเป็นสินทรัพย์ที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถด้านต่างๆในการแข่งขันขององค์กรให้สูงขึ้น

ภาวิณี ยาวีปา (2555, น. 7) ให้คำนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคลากร การจัดวางกระบวนการต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการ และความจำเป็นขององค์กร การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานรวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ ตั้งแต่การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง จนถึงการออกจากงานของบุคคลในองค์กรนั้น

สุนันทา เลานันทน์ (2555) อ้างใน สุภาวดี ขุนทองจันทร์, (2559 น. 15) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การอบรมและการพัฒนา การประเมินผลปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพความปลอดภัยของพนักงานและแรงงานสัมพันธ์การพัฒนาองค์กรตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

กิตติ มิลาเอียง (2557, น. 9) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร อันประกอบไปด้วยภารกิจหลัก คือ การจัดหา การพัฒนา การเก็บรักษาบุคลากร และการใช้ประโยชน์เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สามารถสร้างความสำเร็จสูงสุดให้แก่องค์กรได้

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559, น. 16) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบและดูแลบุคลากรให้สามารถใช้ความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด เป็นผลให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านประสิทธิภาพ โดยได้รับผลงานมากที่สุดจากการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทในการทำงาน หรือกล่าวโดยสรุปคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ได้คนดีและคนมีความสามารถ ใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน เพื่อป้องกันสภาวะคนล้นงานหรืองานล้นคน ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าจะเกิดขึ้นได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2563, น. 5) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการทำหน้าที่หนึ่งในการบริหารของผู้บริหารองค์การ โดยหน้าที่ดังกล่าวจะเป็นลักษณะกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนต่างๆ โดยเริ่มจากการวางแผนกำลังคนไปจนกระทั่งคนพ้นไปจากองค์กร ประกอบด้วย การสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์จากบุคลากร เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2563, น. 24) ซึ่งมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 รูปแบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมที่สืบต่อกันมาตั้งแต่อดีต โดยมีการสืบทอดเป็นการส่วนตัว หรือระบบเล่นพรรคเล่นพวก ซึ่งมีผลเสียคือ จะทำให้ไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ และคุณวุฒิของบุคลากรในการบรรจุ ไม่สามารถได้คนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน เพราะการสรรหาคัดเลือกมักไม่เปิดโอกาสให้เท่าเทียมกันสำหรับผู้มีคุณสมบัติเหมือนกัน องค์การไม่สามารถเพิ่มผลผลิตจากการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่องเพราะผู้ปฏิบัติจะมุ่งเอาใจผู้มีอำนาจมากกว่า และผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจมักจะใช้อำนาจหรืออิทธิพลในการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน ส่วนระบบคุณธรรม จะเน้นในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องความรู้ความสามารถ ความเสมอภาคในโอกาส การไม่คำนึงถึงเรื่องการเมืองและความสัมพันธ์ส่วนตัว ดังนั้น การสรรหา การคัดเลือก การเลื่อนเงินเดือน ระดับตำแหน่ง ฯลฯ ของบุคลากรจะถูกพิจารณาอย่างเคร่งครัดด้วยการประเมินความสามารถของบุคลากรผู้ที่มีคุณสมบัติด้วยการสอบแข่งขัน เพื่อให้ได้คนดีคนเก่งเข้ามาสู่องค์การ โดยยึดหลักการดังนี้ 1) หลักความเสมอภาค 2) หลักความสามารถ 3) หลักความมั่นคง 4) หลักความเป็นกลางปลอดจากการเมือง

ฐนิชา คงประดิษฐ์ และ ปรีชา คามาดี (2563, น. 51) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้และความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์การให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงไปของโลกธุรกิจไทยแลนด์ 4.0 โดยมีขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ในองค์การและเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหามอบหมายบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ซึ่งงานในแต่ละหน้าที่นั้นมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์การ 3 ช่วงระยะเวลา ได้แก่

1. ก่อนปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหา และจูงใจ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้ จำเป็นต้องรู้และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพื่อให้เข้ามาร่วมงานด้วยความเหมาะสม

2. ขณะปฏิบัติงาน หลังจากสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาร่วมงาน กับองค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องธำรงรักษาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพ มีชีวิตการปฏิบัติงานที่ดี มีความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่ เหมาะสมและเป็นธรรม จึงจะสามารถดึงดูดความสนใจบุคลากรที่ดีเข้ามาร่วมปฏิบัติงานได้

3. หลังการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มุ่งหวังผลเพียงได้บุคลากร เข้ามาและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น แต่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความเอาใจ ใส่การดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุ หรือบุคลากรที่มีความจำเป็นต้องลาออกจากงานก่อนเวลา ด้วยความจำเป็นบางประการซึ่งองค์กรจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมี ความสุขในสังคมหลังออกจากงานโดยอาจจะเป็นเรื่องเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ ซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุข

พระมหาจางงค์ ผมไผ่ (2565, น. 77) ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน การ เปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความจำเป็นกับการ เปลี่ยนแปลงและการปรับตัว และเกี่ยวข้องกับวิวัฒนาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขอบเขตการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับมหภาค และการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับจุลภาค ตลอด ถึงเป็นการนำมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและด้วยเหตุที่มนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนา องค์กร ทุกองค์การจึงให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่งโดยพยายามนำศักยภาพหรือ ความสามารถของมนุษย์มาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จำทำได้

จากการศึกษา ให้ความหมายจากนักวิชาการหลายท่านข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ วิธีการและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการบุคลากรที่ เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งต้องมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็น ระบบ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา และการธำรงรักษา หากองค์กรนั้นมี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถนำเอาศักยภาพของบุคลากรนั้นมาใช้ให้ได้ ประโยชน์สูงสุด เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาและเติบโต จนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรได้

1.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษา ผู้ศึกษาพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

ประสูตร สิริวัฒนากกร (2555, น. 19) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การวิเคราะห์งาน
3. การสรรหาบุคลากร
4. การคัดเลือกบุคลากร
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. การประเมินผลปฏิบัติงาน
7. การตอบแทนและสวัสดิการ
8. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ภาวิณี ยวิปา (2555, น. 14) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลนั้น ประกอบไปด้วย

1. การได้มาซึ่งบุคลากร ด้วยการ วางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและการปฐมนิเทศ
2. การพัฒนาบุคลากร ด้วยการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้ได้เพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติ อุปนิสัย เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพ โดยให้การศึกษา อบรม ตลอดจนกิจกรรมอื่นๆ
3. การธำรงรักษาบุคลากร ด้วยการยึดหลัก 6 ประการ ได้แก่ 1) หลักความเสมอภาค 2) หลักสิทธิประโยชน์ 3) หลักการจูงใจ 4) หลักการตอบสนองความต้องการ 5) หลักประสิทธิภาพ และ 6) หลักความพึงพอใจ

การให้บุคลากรพ้นจากงาน ด้วยการให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับในการโอน การย้าย การลาออก การให้ออกจากราชการ การทุพลภาพ และการยุบเลิกตำแหน่ง รวมไปถึงการแก้ไขความขัดแย้งของผู้ที่จะพ้นจากงาน หรือการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้จะพ้นจากงานในกรณีต่างๆ รวมถึงสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับเมื่อพ้นจากงานจนกระทั่งการติดตามดูแลให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องหลักจากพนักงานได้พ้นจากงานไปแล้ว

พัชรกันต์ นิมิตรศติกุล (2558, น. 14) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ที่เริ่มตั้งแต่การเตรียมการ การสร้างแผน การปฏิบัติตามแผน การประเมินผล

2. การสรรหา ที่เริ่มจากแหล่งที่มาในการสรรหา วิธีการสรรหา กระบวนการสรรหา
3. การคัดเลือก โดยดำเนินการตามกระบวนการคัดเลือก ที่เริ่มจากขั้นตอนการเตรียมการ การกรอกใบสมัคร การสอบคัดเลือก การสัมภาษณ์ การสอบประวัติ การรับเข้าทำงาน
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยกิจกรรมพัฒนาบุคลากรต่างๆ ทั้งจากการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสอนงาน การย้ายหน่วยงาน การศึกษาดูงาน การลาศึกษาต่อเพิ่มพูนความรู้ และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพโดยทั่วไป
5. การบริหารค่าตอบแทน แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ เงินเดือน และค่าจ้าง และต้องมีหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ การบริหารสวัสดิการในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน

บุรฉัตร จันทรแดง, คมสันต์ บุพตา และ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2561, น.222) กล่าวถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. การบริหารค่าตอบแทน
6. สวัสดิการ
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2563, น.31) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 4 หน้าที่ ได้แก่

1. การจัดหาคนเข้ามาทำงาน ประกอบด้วย
 - 1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่เป็นการเชื่อมโยงระหว่างทิศทางของกลยุทธ์เข้ากับความพยายามในการวางแผนกำลังคนให้เอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร โดยเริ่มจากการนำเอาพันธกิจขององค์กรมาศึกษาโดยละเอียดเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ โดยข้อมูลที่ได้จะนำไปกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
 - 1.2 การสรรหาคัดเลือก ดำเนินการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งที่ขาดหาย โดยการสรรหานี้จะต้องมีวางแผนในการสรรหา โดยหาความต้องการในการสรรหา กำหนดเป้าหมายในการสรรหา การตัดสินใจเลือกวิธีการสรรหาที่เหมาะสม การหาและเลือกแหล่งทรัพยากรมนุษย์ และการตัดสินใจเลือกวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั้งการสรรหาจากภายใน และการสรรหาจากภายนอก ส่วนการคัดเลือกต้องเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความเหมาะสม

ตรงตามท้องค้การต้องการ โดยสามารถคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติได้ตามวิธีการที่เหมาะสม เช่น การสอบคัดเลือก การสอบแข่งขัน การสัมภาษณ์

2. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ประกอบไปด้วย การปฐมนิเทศที่เป็นการเตรียมบุคลากรใหม่ให้รับรู้ในสิ่งต่างๆที่เกี่ยวกับองค์การ งานและบุคลากรภายในองค์การ การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ/ เจตคติ ที่เหมาะกับการทำงาน การพัฒนาบุคลากร เป็นการเตรียมความพร้อมให้องค์กรในอนาคต โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในเชิงลึก และการพัฒนาอาชีพให้บุคลากรตระหนักถึงเป้าหมายในอนาคตในอาชีพของตน

3. การเสริมสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย องค์ความรู้ต่างๆ ด้านการจูงใจและการออกแบบงาน สามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้ทฤษฎีจูงใจต่างๆ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรที่ใช้ในการทำงานให้สำเร็จ โดนพิจารณาจากผลงานที่บุคคลปฏิบัติแล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ รางวัลค่าตอบแทน และผลประโยชน์ของบุคลากร เป็นการจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทกับองค์การ ซึ่งรางวัลที่ให้เป็นได้ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

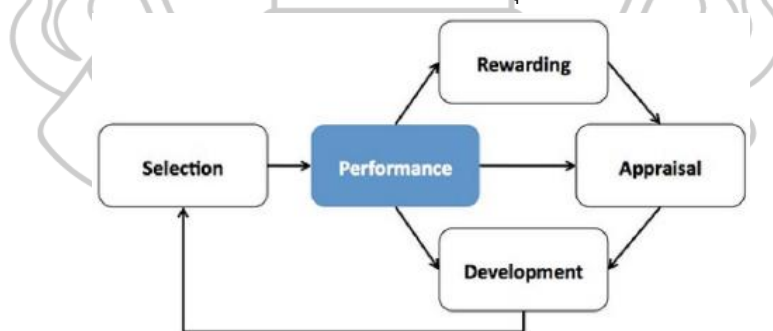
4. การบำรุงรักษาบุคลากร ประกอบด้วยเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยให้บุคลากร มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ เรื่องการสื่อสาร หากมีการสื่อสารที่ดีจะเป็นการช่วยให้ทุกคนได้รับรู้ข่าวสารในการทำงานที่ถูกต้อง และพนักงานสัมพันธ์ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างราบรื่น

นิกร ชูกะวัฒน์ และ จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ (2564, น. 34) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การอย่างเป็นระบบ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศแก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ การฝึกงานและแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องหรือการพัฒนา การนำกฎระเบียบออกมาใช้และรักษากฎระเบียบนั้น การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การฝึกอบรมพัฒนาและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ การโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การพ้นจากงาน และการสังเคราะห์กระบวนการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปออกมาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังรูป



ภาพที่ 2.1 กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พริตาว สุจริตพันธ์ และ เพ็ญศรี ฉิรินัง (2565, น.386) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบริหารองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ตั้งแต่การสรรหาคนเข้ามาในองค์การ การพัฒนาและธำรงรักษาคนในองค์การ จนกระทั่งออกจากองค์การไปและสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขในสังคม โดยกระบวนการตามตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน หรือที่เรียกอีกชื่อได้ว่าเป็นตัวแบบการจัดการนิยม (Managerialism) ที่เป็นตัวแบบที่องค์การภาครัฐใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตัวแบบการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกนนี้พัฒนาโดยฟอมเบิร์นและคณะ (Fomburn, Tichy and Devanna, 1984) ที่เชื่อว่าการจัดการระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ขององค์การจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ กลยุทธ์ขององค์การ ดังภาพ



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน

ที่มา : Fomburn, Tichy and Devanna, 1984 อ้างใน พริตาว สุจริตพันธ์ และ เพ็ญศรี ฉิรินัง (2565)

จากที่แนวคิดของนักวิชาการข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องประกอบไปด้วย การวางแผนอย่างเป็นระบบ การสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้มีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น การธำรงรักษาเพื่อให้มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรได้นาน และการประเมินผลในการวัดประสิทธิภาพประสิทธิผลของการปฏิบัติงานที่ต้องบรรลुरुตามเกณฑ์การประเมิน ซึ่งทั้งหมดเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักพื้นฐานสำคัญในการบริหารทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยเป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างเป็นระบบตั้งแต่การวางแผน การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา และการธำรงรักษา เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารจัดการคนเก่ง เนื่องจากการบริหารคนเก่งควรต้องมีการดำเนินงานให้เป็นระบบเช่นเดียวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การวางแผนที่จะต้องการจัดสรรและใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมและมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมพลวัตที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมและมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กรนั้นมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่ง เนื่องจากจะต้องมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะและความคิดริเริ่มที่เหมาะสมเพื่อสามารถต่อยอดไปสู่การเป็นคนเก่งและทำให้เกิดการทำงานอย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังต้องสอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จะนำไปสู่การมีบุคลากรที่เป็นคนเก่ง และสิ่งที่สำคัญคือการธำรงรักษาบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข อีกทั้งยังจะสามารถส่งต่อความรู้ให้กับบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

2. แนวคิดการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

2.1 ความหมายของการบริหารคนเก่ง

ผู้ศึกษาได้พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารคนเก่งไว้ ดังนี้
 พัลลภา เอี่ยมสะอาด (2552, น. 11) ให้ความหมายไว้ว่า ของการบริหารคนเก่ง การคิดวิเคราะห์และวางแผนกำหนดกลยุทธ์หรือเครื่องมือเพื่อใช้ในการสรรหา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งคนเก่งขององค์กร โดยวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะต้องสอดคล้องกับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละประเภทในองค์กร จึงจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่นได้

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2554, น. 105) กล่าวว่า การบริหารคนเก่ง (Talent Management) หมายถึง การบริหารบุคคลที่มุ่งเน้นการให้คนเก่งหรือคนที่มีความรู้ความสามารถ มาทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม และพร้อมที่จะพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้นได้เหมือนตนเอง ตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต การบริหารคนเก่งจะทำให้องค์กรมีคนเก่งมากขึ้น สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

รับขวัญ ภูเขาแก้ว (2557, น. 14) กล่าวว่า การบริหารคนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจน ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Potential) อยู่ในระดับสูงกว่าบุคคลอื่น อีกทั้งมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ที่มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง มีความสามารถในการจูงใจ และแนะนำผู้อื่น รวมทั้งมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้กำหนดไว้ ดังนั้น การบริหารคนเก่ง จึงเป็นการบริหารจัดการบุคลากรที่เก่งให้แก่องค์กร

สันติชัย อินทรอ่อน (2559, น.27) กล่าวว่า การบริหารคนเก่ง คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเป้าหมาย เพื่อให้ได้คนเก่งมาทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ภทร รติวัฒน์ (2564, น. 25) กล่าวว่า คนเก่งจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าพนักงานคนอื่นๆ ที่ทำงานอยู่ในองค์กรเดียวกัน ให้เห็นชัดเจนเชิงประจักษ์ สามารถเรียนรู้งาน แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า รวมถึงการสร้างระบบปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว มีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ อีกทั้งยังมีภาวะผู้นำ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ มีทักษะเจรจา การสื่อสารได้อย่างชัดเจน มีกาลเทศะ มีทัศนคติที่ดี และเป็นที่ยอมรับทั้งต่อตัวเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวางเป้าหมายของตนเองได้ ถึงแม้ว่าการปฏิบัติงานนั้นๆ

จะได้รับโอกาสในการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม และเข้าใจถึงเป้าหมายหรือความต้องการหลักหรือค่านิยมขององค์กรเป็นอย่างดี

จากความหมายของการบริหารคนเก่งของนักวิชาการข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปความหมายของการบริหารคนเก่ง หมายถึง การบริหารบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งบุคคลที่เป็นคนเก่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการบริหารคนเก่งจะต้องมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพเริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการชำระรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง เพื่อเป็นการต่อยอดและเพิ่มจำนวนของคนเก่งในองค์กรมากขึ้นและจะทำให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้งคนเก่งยังสามารถเป็นปัจจัยที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

2.2 กระบวนการบริหารคนเก่ง

การบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่จะดึงศักยภาพของคนเก่งมาช่วยพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจากที่ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้า พบว่ามีนักวิชาการ หลายท่าน กล่าวถึงกระบวนการบริหารคนเก่งไว้ ดังนี้

Gubman (1998) อ้างใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ ชีรวัดน์ จันทิก (2558, น.1099) กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่

1. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ การจัดพนักงานและบุคคลลงในแต่ละตำแหน่งงาน ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่ง การสืบทอดตำแหน่ง การวางกำลังคน การจัดการความหลากหลาย การลดจำนวนพนักงาน การปลดพนักงาน และการเลิกจ้าง

2. การจัดการองค์การ (Organizing) คือ การจัดทำโครงสร้างโดยระบุภาระงานแต่ละงาน ออกแบบงาน จัดทีมงาน รวมถึงการจัดรูปแบบหน่วยงานและความเชื่อมโยงของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน การจัดโครงสร้างองค์การ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ และการสื่อสาร

3. การเรียนรู้ (Learning) คือ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงาน ได้แก่ การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้การศึกษาศึกษาในสถานที่ทำงาน โปรแกรมสับเปลี่ยนหมุนเวียนสายงาน

4. การปฏิบัติงาน (Performing) คือ กระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การมอบเป้าหมายขององค์การให้แก่ แต่ละส่วนงาน ทีมงานและบุคคล การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ และความคาดหวังผลงานของบุคลากรแต่ละคนและทีมงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสอนงานและการให้ผลสะท้อนกลับ การมอบหมายโครงการพิเศษ การควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงาน

5. การให้รางวัล (Rewarding) คือ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้แก่ การจ่ายเงินเดือน การให้โบนัส การให้รางวัล การให้บำนาญ สิทธิในการซื้อหุ้นองค์การ สวัสดิการด้านสุขภาพ และสวัสดิการด้านครอบครัว สิทธิในการลาป่วย ลาหยุด เป็นต้น ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่ามีความคล้ายคลึงกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไป แต่สิ่งที่แตกต่างกันจะเป็นลักษณะและวิธีการที่แตกต่างกัน การบริหารจัดการคนเก่งจะต้องมีการสร้างขึ้นมาอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับบุคลากรกลุ่มนี้ โดยมีความแตกต่างจากคนทั่วไปทั้งความรู้ความสามารถ ความต้องการและความคาดหวัง ดังนั้น การบริหารจัดการคนเก่ง สามารถดำเนินการได้ตามกระบวนการนี้ ได้แก่

1) การระบุคนเก่ง (Identifying Talent) คือ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถหรือความเก่ง ด้วยการประเมินศักยภาพของบุคลากรตาม Competency Model ขององค์การเพื่อระบุคนที่มีความสามารถโดดเด่นออกจากบุคลากรอื่น

2) การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Developing Talent) เป็นขั้นตอนในการพัฒนา Competency และการทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan) ของกลุ่มคนเก่ง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคตและจัดทำ แผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ที่เป็นตำแหน่งขององค์การไปพร้อมๆ กัน

3) การให้รางวัลคนเก่ง (Rewarding Talent) รวมไปถึงการลงทุนกับกลุ่มคนเก่งอย่างเหมาะสม

4) การรักษาคคนเก่ง คือการดำเนินกิจกรรมการสนับสนุนเพื่อรักษาและสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งทุ่มเทและสร้างผลงานให้ดีเลิศแก่องค์การอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์การไปนานๆ

Berger and Berger (2004) อ้างใน ภาคิ เดชตริย์รัตน์ และ สืบสกุล นรินทรางกูรณ อยุรยา (2562, น. 2) กล่าวว่า ก่อนที่จะออกแบบกระบวนการบริหารคนเก่งนั้น จะต้องสามารถระบุได้ว่าอะไรที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ เช่น กระบวนการพัฒนาบุคลากร กระบวนการระบุความสามารถของผู้บริหาร โดยการกำหนดความสามารถนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ เนื่องจากเป็นการกำหนดทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหาและการพัฒนาองค์กรต่อไป โดยมีการแบ่งกระบวนการบริหารคนเก่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดคุณลักษณะ (Identify)
2. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)
3. การพัฒนา (Development)
4. การธำรงรักษาและการจูงใจ (Retention and Motivation)

กรณีการ สุวรรณศรี (2555, น. 13) พบว่า ระบบหรือรูปแบบของการบริหารจัดการคนเก่งภายในหน่วยงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 กระบวนการได้แก่

1. การสรรหาคนเก่ง ควรเริ่มต้นจากการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของคนเก่งตามที่หน่วยงานต้องการ จากนั้นกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งให้มีความสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายนั้น เช่น มีความรับผิดชอบสูง กระตือรือร้น รักความยุติธรรม โปร่งใส มีภาวะผู้นำ ใฝ่รู้ ยืดหยุ่น ทนสมัย สร้างสรรค์ สามารถประสานงานได้ มุ่งผลสำเร็จ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รักหน่วยงาน และจากนั้นจึงสรรหาคนเก่งทั้งช่องทางที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตามหน่วยงานจะต้องมีการจัดทำเส้นทางอาชีพ (career path) ไว้ให้กับพนักงานอย่างชัดเจน

2. การคัดเลือกหรือการระบุคนเก่ง จะต้องมีการกำหนดเกณฑ์หรือคุณสมบัติของคนเก่งอย่างชัดเจน ซึ่งนอกจากจะมีคุณสมบัติพื้นฐานแล้ว คนเก่งควรจะมีคุณสมบัติอื่นที่พิเศษหรือโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีผลปฏิบัติงานและศักยภาพที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในสายอาชีพของตนเอง โดยควรแบ่งออกเป็นคนเก่งตามแต่ละสาขาวิชาต่างๆ ทั้งนี้ หน่วยงานจะต้องระบุค่าจำกัดความถึงคุณสมบัติของคนเก่งไว้เป็นข้อๆอย่างชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดน้ำหนักความสำคัญสำหรับคุณสมบัติในแต่ละข้อไว้ด้วย เพื่อให้สะดวกต่อการให้คะแนนในการคัดเลือกคนเก่ง

3. การพัฒนาคนเก่ง คือ หน่วยงานจะต้องมีการกำหนดนโยบาย แผนและสนับสนุนให้มีการพัฒนาคนเก่งภายในหน่วยงานอย่างจริงจัง ซึ่งสามารถกระทำได้ผ่านวิธีต่างๆ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปศึกษาต่อ หรือการฝึกอบรมพิเศษ ตลอดจนการติดตามและประเมินผลงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้คนเก่งได้พัฒนาความรู้ในสายอาชีพของตน ทั้งนี้การพัฒนาคนเก่งควรเป็นไปตามความชอบ ความถนัด และขีดความสามารถของคนเก่งแต่ละคนเป็นหลักโดยต้องอยู่ในกรอบที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน และควรกำหนดความถี่และระยะเวลาในการพัฒนาคนเก่งที่ชัดเจนด้วย

4. การบริหารและจูงใจคนเก่ง โดยผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจหรือค่านิยมคนเก่งให้รักในหน่วยงาน รวมถึงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีให้คนเก่งได้แสดงออกถึงความสามารถอย่างเต็มที่ด้วย ซึ่งการให้ความสำคัญของคนเก่งแบ่งออกเป็น 3 ประการ ได้แก่ การมีภาพลักษณ์องค์กรที่ดี การมีลักษณะงานที่ดี การมีค่าตอบแทนและรูปแบบการดำเนินงานที่ดี ดังนั้นการจูงใจควรต้องมีความชัดเจนและคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงาน

5. การรักษาคคนเก่ง คนเก่งนั้นเป็นบุคคลที่มีความคิดเป็นของตนเอง และมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่ความสำเร็จ ดังนั้นการวางเป้าหมายให้กับคนเก่ง รวมไปถึงเกณฑ์ในการประเมินผลต้องมีความชัดเจน ตลอดจนมีการเปิดโอกาสให้คนเก่งสามารถทำงานให้กับองค์กรภายใต้กฎระเบียบที่มีความเหมาะสม ไม่ขัดขวางต่อการปฏิบัติงาน มีการอำนวยความสะดวกทั้งในเรื่องของอุปกรณ์ เครื่องใช้

คน และเวลา ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับคนเก่งโดยไม่ใช้อำนาจ แต่ใช้ความรับผิดชอบในการควบคุม พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้คนเก่งได้พิสูจน์ผลงานของตนเอง โดยการมอบหมายงานที่มีความท้าทายขีดความสามารถของบุคลากรนั้นอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ควรมีการจัดรางวัลให้กับคนเก่ง เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนมีสวัสดิการค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมในกรณีที่คนเก่งนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดี รวมถึงการยกย่องให้เกียรติคนเก่งภายในองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมให้ก้าวไปสู่ระดับประเทศ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนจูงใจให้คนเก่งสามารถอยู่ในหน่วยงานได้อย่างมีความสุข ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่ในพื้นฐานของความเป็นกลางและความยุติธรรมแก่พนักงานในหน่วยงานด้วย สิ่งสำคัญอันดับแรกในการรักษาคนเก่งนั้น คือต้องทำให้คนเก่งรักในองค์กรก่อน จากนั้นจึงกำหนดเส้นทางสายชีพ (Career Path) ที่มีความชัดเจนและเจริญก้าวหน้าให้กับคนเก่ง

สุทธิภรณ์ ตรีภตรอง ดวงกมล โรจนศักดิ์ตา และสาริณี มั่นเจริญศิริ (2550) อ้างใน อัจฉราภรณ์ ทองศรีนุ่น (2559, น. 23) กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งเริ่มตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกจนกระทั่งการออกจากองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

1. การสรรหาและการระบุคนเก่ง (Talent Recruited and Identification) เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุด ซึ่งองค์กรต้องทราบว่า ความสามารถพิเศษ (Talents) และทักษะ (Skills) อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องใช้และเก็บรักษาไว้กับองค์กร โดยแหล่งการสรรหาสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ

1.1 การสรรหาจากภายนอกองค์กร ควรอาศัยคุณลักษณะขององค์กรที่ต้องการเป็นแนวทางในการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ข้อดีของการสรรหาบุคลากรใหม่ คือ ทำให้องค์กรได้รับความรู้ ประสบการณ์และแนวทางการทำงานใหม่ๆของคนเก่งที่ได้รับคัดเลือกและมีการนำความรู้มาแบ่งปันให้กับบุคลากรอื่นในองค์กร ซึ่งทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันและนำองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 การสรรหาจากภายใน เป็นการมองหาบุคลากรที่เป็นคนเก่งขององค์กร เพื่อจัดให้อยู่ในกลุ่มบุคลากรที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและขีดความสามารถของบุคลากร การแจ้งให้บุคลากรทราบว่าตนเองเป็นคนเก่งหรือไม่เก่งขององค์กรสามารถดำเนินการได้ทั้งที่เป็นรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ คือมีการพูดคุยเป็นการส่วนตัวระหว่างผู้บริหารสายตรงและเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ เพื่อเป็นการป้องกันการขัดแย้งภายในองค์กร

2. การฝึกอบรมพัฒนาคนเก่ง (Talent Training and Development) เป็นการส่งเสริมให้ผู้ได้รับคัดเลือกเป็นคนเก่งนั้นเก่งยิ่งขึ้น โดยอาศัยรูปแบบการพัฒนาบุคลากรทั่วไป คือ การหาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรก่อนดำเนินการพัฒนาและอบรม องค์กรสามารถอบรมได้

หลายประเภท เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การมอบหมายงานที่ทำทนายให้แก่คนเก่ง เพื่อพัฒนาศักยภาพ มอบหมายให้คนเก่งสอนงานและมอบหมายงานให้ผู้อื่น โดยมีการสังเกตพฤติกรรมของคนเก่ง เพื่อเก็บข้อมูลในการประเมิน

3. การจูงใจคนเก่ง (Talent Motivation) มีปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) การพัฒนาทักษะความสามารถของคนเก่ง 2) ความเข้าใจความต้องการหรือความคาดหวังของคนเก่ง 3) การจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ 4) เชื่อมโยงโปรแกรมหรือระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายขององค์กร และ 5) มีระบบการสื่อสารสองทางระหว่างความคาดหวังขององค์กรและความคาดหวังของพนักงาน

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2554, น. 108) กล่าวว่า ระบบบริหารคนเก่ง คือ กระบวนการค้นหา พัฒนา ให้ผลตอบแทน และรักษาคนเก่งที่มีความสามารถและศักยภาพไว้กับองค์กร ดังนี้

1. การระบุคนเก่ง (Identification) คือ การค้นหาคนเก่งที่อยู่ในองค์กรด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรนั้นใครคือคนเก่งและเก่งในด้านใด ทำให้สามารถบริหารความเก่งรวมทั้งการกำหนดนโยบายสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

2. การจัดการบุคลากร (Staffing) คือ การจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ประกอบด้วย การสรรหาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนสายงาน การวางแผนบุคลากร การจัดการความหลากหลายของบุคลากร

3. การจัดระบบงาน (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างองค์กรและกำหนดภารกิจของแต่ละหน่วยงานในภาพรวมไปสู่งานย่อยและกิจกรรม รวมทั้งการจัดรูปแบบหน่วยงาน ความเชื่อมโยงของแต่ละหน่วยงาน การกำหนดทีมงาน การออกแบบงานและการสื่อสาร

4. การฝึกอบรมและการพัฒนาคนเก่ง (Training and Development) คือ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ การวางแผนการพัฒนาส่วนบุคคล การฝึกอบรมควบคู่การปฏิบัติงาน การประเมินความสามารถผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้ทราบว่าคนใดคือคนเก่งขององค์กรแล้วดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะเพิ่มเติมให้มีความสมบูรณ์ทั้งด้านความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามที่องค์กรคาดหวังไว้ เพื่อส่งเสริมให้คนเก่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performing) คือ การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ การตั้งเป้าหมายขององค์กรและมอบหมายให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบ กำหนดทีมงานและบุคคล การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ รวมทั้งความคาดหวังในผลสำเร็จ แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (feedback)

6. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล (Compensation and Rewarding) หมายถึง การให้เงินเดือน เงินโบนัส หรือค่าตอบแทนอื่นๆ รวมทั้งสวัสดิการ ซึ่งมีการออกแบบการจ่าย

ค่าตอบแทนและรางวัลอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม (Equity and Fairness) ทั้งต่อคนเก่งและบุคลากรทั่วไป มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของคนเก่งนอกเหนือจากการมอบสิ่งจูงใจในรูปแบบตัวเงิน

7. การรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร (Retention) หมายถึง การปฏิบัติต่อคนเก่งด้วยความเคารพและให้เกียรติเพื่อให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร รักษองค์กร พร้อมทั้งจะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาปฏิบัติงานให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า เช่น การสร้างโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การให้โอกาสในการพัฒนา

อรุณวดี นันทวัฒน์านุกุลและคณะ (2558, น. 66) กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี ซึ่งองค์การต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้เป็นพิเศษ เนื่องจากหากองค์กรระบุผู้ที่เป็นคนเก่ง คนดีได้อย่างถูกต้อง ก็จะส่งผลให้กระบวนการอื่นๆที่ตามมาไม่เกิดความสูญเปล่า และเมื่อองค์การได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีเข้ามาแล้วก็ต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้พวกเขาารู้สึกท้าทายตลอดเวลา โดยกระบวนการพัฒนาคนเก่งนั้นมิใช่มีอยู่หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย เป็นต้น นอกจากนี้้องค์กรยังต้องมีการจูงใจและธำรงรักษาให้คนเก่งนั้นอยู่กับองค์กร โดยก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยและกระบวนการสุดท้ายคือการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง

อัครกิตดี พัฒนสัมพันธ์ (2561, น. 68) กล่าวว่า การยกระดับองค์การด้วยการบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบไปด้วย การบริหารตั้งแต่การสรรหาคนเก่ง การคัดเลือกหรือระบุคนเก่ง รวมถึงการพัฒนาคนเก่ง โดยการบริหารและจูงใจคนเก่งและการบริหารจัดการคนเก่งไว้ในองค์การ ดังนี้

1. การสรรหาคนเก่ง “คนเก่ง” คือ บุคคลที่เก่งและดี ที่มีทั้งความรู้ ทักษะความสามารถ ประสบการณ์ในตัวเองที่ตรงกับตำแหน่งงานที่สรรหา ส่วนคำว่า “คนดี” คือคนที่มีบุคลิกภาพ ทักษะคติ แรงจูงใจ สไตล์การทำงานที่เหมาะสม และเข้ากับวัฒนธรรมกับองค์กรได้ ซึ่งจะเห็นว่าคุณสมบัติของบุคลากรที่เป็นคนเก่งนั้นคือ สมรรถนะ หรือลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด ประกอบไปด้วย 1) ความรู้ที่เป็นส่วนผสมของประสบการณ์ 2) ทักษะคือความชัดเจนและความชำนาญหรือความสามารถของบุคลากรที่เก่งในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง คือความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์บุคลากรที่เป็นคนเก่ง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นการอธิบายถึงบุคลิกภาพที่เหมาะสมของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง 5) แรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ

2. การคัดเลือกหรือระบุคนเก่งขององค์กร เป็นกระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณา โดยมีเกณฑ์กำหนดเพื่อเป็นกรอบการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติ

ตรงกับตำแหน่ง ตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ 2) แบบทดสอบวัดความถนัด 3) แบบทดสอบบุคคล-สังคม

3. การพัฒนาคนเก่ง เป็นการส่งเสริมให้คนเก่งนั้นเก่งยิ่งขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพของตัวบุคลากร วิธีการพัฒนาสามารถทำได้โดย การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นที่เลี้ยง การมอบหมายงานที่มีคุณค่า การมอบหมายงานปริมาณที่เพิ่มขึ้นและให้คำปรึกษาแนะนำ

4. การบริหารและจูงใจคนเก่ง มีอิทธิพลต่อผลผลิตของงาน งานจะดีมีคุณภาพ มีปริมาณน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงาน การจูงใจคนเก่งนั้นประกอบด้วย การวางเส้นทางอาชีพ การจัดทำสายอาชีพ และการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2555, น. 30) ได้พัฒนาระบบราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HIPPS (High Performance and Potential System) เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมให้แก่ราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีรากฐานแนวคิดมาจากเรื่องการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ที่ประกอบไปด้วย การคัดเลือกเพื่อให้ได้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพสูง (Select) การธำรงรักษา (Retain) การพัฒนา (Develop) การจูงใจ (Motivate) และการมอบหมายงาน (Delegate) เพื่อให้บุคลากรกลุ่มนี้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมกับตัวบุคลากรนั้น และจะส่งผลให้องค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ มีบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่กับองค์กรเพื่อให้เป็นผู้ขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ขององค์กรให้ไปบรรลุผลสำเร็จ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนด กลไกการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเชิงรุกในภาคราชการไทย ที่เรียกว่า กลไก PRIDE โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. P – คือ การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (Planning)

เป็นการเตรียมความพร้อมและเป็นการวางแผนการพัฒนากำลังคนคุณภาพ สำหรับตำแหน่งที่มีความสำคัญ ด้วยการจัดทำแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Human Resource Development Plan) ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงและประเด็นที่ท้าทายต่างๆ เช่น การขาดแคลนกำลังคน วิฤติโครงสร้างอายุ เป็นต้น

2. R – คือ การสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (Recruiting and Selecting)

เพื่อให้มีกำลังคนคุณภาพที่เพียงพอ และมีขีดความสามารถในการดึงดูด และรักษาผู้ที่มีศักยภาพสูง และเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรกลุ่มอื่นๆ ได้รับการพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์อย่างเป็นระบบ โดยขั้นตอนการเลือกอาจจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ความสามารถและทักษะอื่นๆ ที่จำเป็น ใช้ในการกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้น เพื่อสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ และเทียบเคียงกับมาตรฐานการสอบคัดเลือก ซึ่งอาจจะประกอบไปด้วยวิชาความสามารถทั่วไปเชิงวิชาการ (Attitude Test) วิชาภาษาอังกฤษและศูนย์การประเมินสมรรถนะ (Assessment Center)

3. I – คือ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในแก่ส่วนราชการ (Institutionalizing)

เป็นการให้ทุกส่วนราชการนั้นมีความเข้มแข็งและ มีส่วนร่วมสามารถดำเนินการเชิงรุกในการเตรียมกำลังคนคุณภาพสำหรับภาครัฐราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางการดำเนินการคือการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาและการกระจายตัวของกลุ่มคนที่เป็นกำลังคนคุณภาพให้เหมาะสมกับภารกิจของ วาระระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพในรูปแบบที่เหมาะสม

4. D – คือ การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Developing)

คือ การให้กลุ่มคนคุณภาพนั้นได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีศักยภาพและมีความพร้อมสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยต้องจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ในระดับองค์กรและระดับบุคคลเพื่อเป็นแผนการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคคลที่เป็นกำลังคนคุณภาพ วาระระบบการสนองงานตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าสู่กรอบการพัฒนาให้เป็นกำลังคนคุณภาพ

5. E – คือ การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ (Evaluating and Monitoring)

เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เพื่อเป็นการนำศักยภาพดังกล่าวมาทำประโยชน์ให้องค์กรได้อย่างสูงสุด โดยมีการกำหนดการใช้ประโยชน์และเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่กลุ่มกำลังคนคุณภาพที่มีความเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการมอบหมายงาน



ภาพที่ 2.3 กลไกการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเชิงรุก : กลไก PRIDE

ที่มา : คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2555) หน้า 29.

Selman TETIK (2016, น. 45) กล่าวว่า แนวทางในการบริหารจัดการคนเก่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 วิธี ได้แก่

1. การกำหนดกระบวนการ (Defining Process) โดยสามารถดำเนินการได้ 3 วิธี คือ

1.1 การดึงดูดผู้ที่มีความสามารถ (Attracting Talent) การกำหนดบุคลากรจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้แก่องค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะเป็นตัวสร้างความเชื่อมั่นว่าช่องทางต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นเพื่อดึงดูดผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน ซึ่งมีเพียงไม่กี่องค์กรที่มีวิธีที่จะทำให้การดึงดูดผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรได้สำเร็จ การดึงดูดผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรนั้น ประกอบไปด้วยหลายปัจจัยสำคัญ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อมั่นขององค์กร วิธีการบริหารจัดการคนเก่งที่มีวิธีการพัฒนาคนเก่ง ได้แก่ โอกาสในการฝึกอบรม แผนการสืบทอดตำแหน่งและความยืดหยุ่นของระบบการจ่ายค่าตอบแทน โอกาสทางอาชีพ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

1.2 การได้มาและการระบุคนเก่ง (Acquiring and Identifying Talent) โดยทั่วไปแล้วการได้มาซึ่งคนเก่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ การสรรหาจากภายในและการสรรหาจากภายนอก ซึ่งการสรรหาบุคคลจากภายนอกจะเกิดขึ้นได้จากการร่วมมือของบริษัทที่ปรึกษา เช่น Headhunter (ผู้เชี่ยวชาญในการสรรหาบุคลากร) โดยเป็นการสรรหาบุคคลจากภายนอกในระดับผู้บริหารด้วยวิธีระบุ สรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพสูงและผลปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในการสรรหาบุคลากรมีความสำคัญอย่างมากต่อการได้มาซึ่งคนเก่งแก่องค์กร เพราะการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งสูงๆ ในองค์กรนั้นค่อนข้างยากกว่าและการจ้างงานบุคคลที่เป็นคนเก่งนั้นต้องใช้ความพยายามขององค์กรอย่างมาก ซึ่งนั่นเป็นเหตุผลที่องค์กรนั้นต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการสรรหาบุคลากร อีกวิธีในการสรรหาคนเก่งคือการสรรหาบุคลากรตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นการสรรหาจากภายใน สามารถดำเนินการได้ด้วยวิธีการแข่งขันหรือผลจากการฝึกอบรม ข้อดีของการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรนั้น คือ สามารถกำหนดและเลือกคนเก่งจากเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการเก็บข้อมูลประวัติและการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่องค์กร ซึ่งจะสามารถทำให้เลือกบุคคลที่มีศักยภาพให้มาเป็นคนเก่งได้ และโดยส่วนมากปัจจัยหลักของการหาคนเก่งนั้น จะมาจากการสรรหาจากภายในมากกว่าการสรรหาจากภายนอกเพราะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น ความตั้งใจของผู้บริหารที่ต้องการรักษาบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีและเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นองค์กรหลายๆองค์กรจึงยกระดับการผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนงานด้วยการเก็บข้อมูลสมรรถนะและเส้นทางสายอาชีพของบุคลากร

1.3 การพัฒนากลุ่มคนเก่ง (Developing Talent Pool) กลุ่มคนเก่งในองค์กรนั้นเป็นกลุ่มคนที่มีศักยภาพสูงและมีผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูง กลุ่มคนเก่งนั้นสามารถพัฒนาได้ในหลายรูปแบบ กลุ่มคนเก่งนั้นอาจจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปซึ่งยังสามารถบริหารจัดการได้ด้วยการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น โครงการที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ งานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย และการสรรหาจาก

ภายใน นอกจากนี้ในการบริการจัดการคนเก่งอีกรูปแบบหนึ่งสามารถทำได้ด้วยการสร้างกลุ่มคนเก่งจากพื้นฐานสมรรถนะที่แตกต่างกันและนำไปสู่เส้นทางอาชีพนั้นและการพัฒนากลยุทธ์

2. กระบวนการพัฒนาคนเก่ง (Developing Talent Process) แบ่งออกเป็นขั้นตอน ดังนี้

2.1 การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมเป็นหนึ่งในกระบวนการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง เช่นเดียวกันกับการสรรหาและการจ้างงาน การเตรียมความพร้อมการพัฒนาอาชีพ การบริหารจัดการการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการการสืบทอดตำแหน่งและการเป็นผู้นำ การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาการทำงานของคนเก่งรวมทั้งผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นในแต่ละองค์กรควรที่จะออกแบบการพัฒนาบุคลากรที่เป็นคนเก่งด้วยการคำนึงถึงความต้องการในอนาคตขององค์กรและระดับความสามารถที่ต้องการในองค์กร รวมทั้งองค์กรเองควรมีการปรับปรุงนโยบายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของคนเก่ง

2.2 การบริหารอาชีพ (Career Management) การบริหารจัดการอาชีพเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรเข้าใจและพัฒนาในอาชีพด้านทักษะและความสนใจของตัวบุคคลนั้นๆ ได้ดีขึ้น สิ่งสำคัญในการบริหารจัดการอาชีพนั้นเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร โดยเฉพาะในเรื่องของการเติบโตในสายอาชีพ ซึ่งการบริหารคนเก่งและการวางแผนในเส้นทางอาชีพนั้นเป็นสิ่งที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยที่การบริหารจัดการคนเก่งเป็นสิ่งขับเคลื่อนให้เกิดการวางแผนการพัฒนาเส้นทางอาชีพ

2.3 การมีผู้ฝึกสอน (Coaching) การเรียนรู้และการพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง เพราะการพัฒนาบุคลากรนั้นทำให้องค์กรมีทักษะ แรงกระตุ้น รวมไปถึงมีแรงงานที่มีความสามารถ บุคลากรที่เป็นผู้ฝึกสอนนั้นเป็นบุคคลสำคัญที่เป็นแบบอย่างในการจูงใจและเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาทักษะของตนเอง การเป็นผู้ฝึกสอนที่ดีควรเป็นบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สนับสนุนช่วยเหลือ เป็นการเป็นงานและมีความมั่นใจ

2.4 การมีที่ปรึกษา (Mentoring) การมีผู้ฝึกสอนและการมีที่ปรึกษานั้นความจริงแล้วเป็นสิ่งที่คล้ายกัน แต่มีข้อแตกต่างคือ การมีผู้ฝึกสอนนั้นเป็นการให้ทักษะความรู้ คำแนะนำและการฝึกฝน แต่การมีที่ปรึกษานั้นหมายถึง การให้คำปรึกษาและการแนะนำ ซึ่งการฝึกสอนนั้นจะเน้นไปที่การเรียนรู้ในระยะสั้น แต่การมีที่ปรึกษาคือเน้นการให้บุคลากรสามารถค้นพบวัตถุประสงค์ในอาชีพของตนได้ในระยะยาว

2.5 การพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership Development) วิธีการพัฒนาคนเก่งที่ดีได้นั้นควรที่จะบูรณาการกับการพัฒนาผู้นำ เนื่องจากการพัฒนาผู้นำนั้นเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับกระบวนการพัฒนาคนเก่ง ซึ่งการฝึกฝนดังกล่าวจะสนับสนุนความสำคัญของกลยุทธ์การพัฒนาคนเก่งและเป็นการสนับสนุนให้องค์กรนั้นนำกลยุทธ์นี้ไปปฏิบัติต่อไป การพัฒนา

ความเป็นผู้นำนั้นอาจรวมไปถึงประสบการณ์และความสามารถของผู้นำโดยขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรนั้นๆ ซึ่งผู้นำนั้นมีโอกาสที่จะสามารถพัฒนาได้ทั้งทักษะและสมรรถนะในการเป็นแบบอย่างของผู้นำที่มีประสิทธิภาพผ่านการฝึกฝนการพัฒนาความเป็นผู้นำ

3. การรักษาคคนเก่ง (Retaining Talents) ซึ่งประกอบไปด้วย

3.1 การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การบริหารจัดการผลงานนั้นสามารถช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นได้ และยังช่วยให้องค์กรสามารถแยกแยะหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพต่อองค์กร ซึ่งการบริหารจัดการผลงานนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการคนเก่ง หากองค์กรสามารถนำกระบวนการบริหารจัดการผลงานไปใช้ได้อย่างเหมาะสม จะสามารถให้สามารถสร้างรากฐานในกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งได้

3.2 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เป็นกระบวนการที่ช่วยรักษาเสถียรภาพของการดำรงตำแหน่งของบุคลากรในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบองค์กรให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยทั่วไปการสืบทอดตำแหน่งนั้นจะเน้นไปที่การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในการพัฒนาผู้นำที่เป็นคนสำคัญในอนาคต แต่การบริหารคนเก่งนั้น การสืบทอดตำแหน่งจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในระยะสั้นโดยจะมองถึงความสำเร็จที่จะเกิดในระยะยาว

สันติชัย อินทรอ่อน (2559, น. 42) กล่าวถึง กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะจะช่วยสร้างความสำเร็จและความได้เปรียบขององค์กร ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่งนั้นส่งผลดีต่อกลยุทธ์อย่างน้อย 5 ประการ คือ 1) ในเชิงกระบวนการที่มีประโยชน์ต่อทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด ในมุมมองนี้เชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับว่ามีคนเก่งที่เหมาะสมไว้อย่างเหมาะสมหรือไม่ 2) ในเชิงวัฒนธรรมเป็นกระบวนการคิดที่พนักงานทุกคนต้องเชื่อว่าคนเก่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จ มีการพัฒนาคนเก่งทุกคนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ค้นหาและพัฒนาตัวเองให้เป็นคนเก่ง เสมือนเป็นงานประจำ 3) ในเชิงการแข่งขัน เป็นแนวทางที่ช่วยเร่งให้มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หากเปรียบเทียบกับการพัฒนาบุคลากรปกติแล้วการบริหารคนเก่งนั้นจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาผู้มีความรู้หรือคนเก่งที่รวดเร็วกว่า 4) เชิงทรัพยากรบุคคล โดยทั่วไปแล้วการบริหารคนเก่งเกี่ยวข้องกับการหาคนที่เหมาะสมมาทำงานที่ตรงกับความสามารถในช่วงเวลาที่ต้องการและดำเนินการไปอย่างถูกต้อง หากองค์กรมีการขยายตัวได้อย่างรวดเร็วนั้นมักเกี่ยวข้องกับระบบบริหารคนเก่ง ทั้งนี้องค์กรที่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจะมีความโดดเด่นในเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งนี้ 5) เชิงการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะการบริหารคนเก่งเป็นแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงหรือสร้างแรงกดดันให้เกิดการบริหารจัดการคนเก่งจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การระบุตัวคนเก่ง (Talent Identification) ด้วยการศึกษาค้นหาความต้องการภายในองค์กรว่าต้องการคนเก่งในระยะสั้นและระยะยาวเท่าไร และเริ่มจากการระบุความต้องการใช้คนเก่งในตำแหน่งใดบ้างโดยเริ่มจากตำแหน่งที่สำคัญก่อน ต่อด้วยตำแหน่งสนับสนุนตามลำดับ และดำเนินการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ซึ่งการระบุคนเก่งนั้นโดยทั่วไปแล้วยึดหลักพิจารณาจากผู้มีผลงานเป็นเลิศและผู้มีความสามารถเป็นเลิศ โดยความเป็นเลิศทั้งสองส่วนต้องแสดงให้เห็นอย่างต่อเนื่อง

2. การสรรหา ต้องพิจารณาว่าจะสรรหาคคนเก่งจากภายในหรือภายนอกจึงจะเหมาะสม หรือทำแบบผสมผสานทั้งสองแบบ การสรรหาจากภายใน ส่วนมากบุคลากรมักต้องการให้มีการวางแผนเส้นทางอาชีพอย่างชัดเจนและการโยกย้ายคนเก่งที่ดี ซึ่งการมีการบริหารที่เป็นระบบจะทำให้มีตำแหน่งที่เหมาะสมแก่บุคลากรและช่วยให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างมหาศาล ซึ่งการสรรหาภายในสามารถใช้วิธีได้หลากหลาย เช่น การเปิดรับสมัครพนักงานให้เข้าสัมภาษณ์ การจับคู่ระหว่างความต้องการพัฒนาของพนักงานกับเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ การโยกย้ายและการหมุนเวียนงาน ส่วนการสรรหาจากภายนอกจะทำให้มีโอกาสได้คนเก่งที่มีความสามารถหลากหลายเข้ามาในองค์กร และควรตรวจสอบวัฒนธรรมการทำงานหรือสิ่งแวดล้อมในงานที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อคนเก่งที่จะเข้ามาล่วงหน้า

3. การประเมินคนเก่ง เมื่อได้คนเก่งมาบรรจุในตำแหน่งแล้ว คนเก่งนั้นยังคงต้องถูกประเมินอย่างเป็นทางการเพื่อเป็นตัวชี้วัดความสามารถทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการประเมินที่เป็นธรรมอาจจะต้องอาศัยเทคนิคและเครื่องมืออื่นประกอบด้วย เช่น ใช้การจัดกลุ่มงาน (Job Family) หรือการใช้ข้อมูลหลายๆแหล่ง (360 degree feedback) นอกจากนี้ควรมีนโยบายสร้างความเชื่อมั่นให้แก่คนเก่งด้วยการระบุเป้าหมายในการประเมิน ว่าการประเมินผลในแต่ละครั้งจะนำไปใช้เพื่อการเรียนรู้การพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง หรือการให้รางวัล เพื่อให้คนเก่งคลายความกังวลต่อการทดสอบและกลัวที่จะเสี่ยงที่จะเรียนรู้หากมีการแจ้งว่าผลการประเมินจะนำไปใช้ในกระบวนการคัดเลือกพนักงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

4. การพัฒนาคนเก่ง การวางแผนการพัฒนาเป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญที่สุดที่ทำให้บุคลากรผูกใจกับองค์กร เนื่องจากในแผนการพัฒนาจะระบุถึงแผนการฝึกอบรมที่สำคัญสำหรับบุคลากรแต่ละคน การพัฒนาสามารถแบ่งออกได้ดังนี้ 1) การพัฒนาที่ได้จากประสบการณ์ ซึ่งการใช้การพัฒนาแบบนี้จำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการให้คนเก่งที่มีศักยภาพสูงๆทำงานในองค์กรอื่นบ้าง มีการโยกย้ายเพื่อให้ได้รับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมอบหมายงานอย่างเฉพาะเจาะจง 2) การพัฒนาที่ได้จากความสัมพันธ์ คือการเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นการเรียนรู้ด้วยวิธีนี้ต้นแบบต้องเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีค่านิยมที่ถูกต้องในทุกระดับ 3) การพัฒนาโดยการฝึกอบรม โดยเน้นการพัฒนาไปที่สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ มีการเผยแพร่โครงการกลยุทธ์อย่างเจาะจง และให้ผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

5. การรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ต้องเริ่มจากกลยุทธ์ที่ว่า ทำอย่างไรให้บุคลากรทำงานกับองค์กรได้ยาวนานโดยไม่ใช่เหตุผลเพราะว่าบุคคลเหล่านั้นต้องจงรักภักดี หรือมีความรู้สึกพอใจ ต้องมีการตรวจสอบเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนและนอกจากนี้ควรพิจารณาในเรื่องของการออกแบบงานใหม่ (Job redesign) ความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Ties) สถานที่ตั้งและการจ้างงาน รวมทั้งให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นคนเก่ง เนื่องจากหัวใจของกระบวนการบริหารคนเก่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นคนเก่ง เพราะเมื่อบุคลากรเข้าใจว่าการบริหารคนเก่งเป็นวิถีชีวิต บุคลากรเกิดการยอมรับและมุ่งพัฒนาให้เป็นจุดแข็งของทีมและองค์กร ทำให้เกิดการดำเนินงานนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน

กองทัพยากรบุคคล สำนักบริการกลาง องค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ (2565, น.2) กล่าวถึง กระบวนการบริหารคนเก่งว่า มีขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาและระบุคนเก่ง (Talent Identification)

ต้องเริ่มจากการวิเคราะห์เป้าหมาย พันธกิจและแผนงานขององค์กรให้สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน จากนั้นมีการระบุคุณลักษณะของคนเก่งที่ต้องการ และกำหนดกรอบการประเมินเพื่อค้นหาคนเก่งด้วยผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินสมรรถนะและศักยภาพ ผลการประเมินปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล คุณลักษณะด้านการบริหาร และคุณลักษณะด้านผู้นำ และทำการคัดเลือกคนเก่งและจัดทำรายชื่อของกลุ่มคนเก่งในองค์กร

2. การพัฒนาและฝึกอบรมคนเก่ง (Talent Training and Development)

ในขั้นตอนนี้จะต้องเริ่มจากการนำผลประเมินสมรรถนะของคนเก่งรายบุคคลมาจัดทำแผนการพัฒนาตามหลักสมรรถนะ ซึ่งการพัฒนาคนเก่งนั้นสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสอนงาน (Coaching) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การมอบหมายให้มีต้นแบบการทำงาน (Role Model) ของคนเก่ง ตลอดจนการมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อเปิดโอกาสให้ฝึกทักษะต่างๆ จากนั้นดำเนินงานตามแผนและมีการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. การให้รางวัล (Talent Rewarding)

หากองค์กรไม่สามารถจ่ายเป็นค่าตอบแทนพิเศษได้ สามารถดำเนินการได้ด้วยการให้รางวัลใจเป็นรูปแบบของการแสดงความชื่นชมโดยมอบใบประกาศเกียรติคุณ หรือเปิดโอกาสให้ไปศึกษาดูงานที่ต่างประเทศ

4. การรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

การรักษาคคนเก่งไว้ในองค์กร เป็นกระบวนการสำคัญที่องค์กรต้องพึงสร้างขึ้น เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร พร้อมทั้งจะใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ซึ่งกลยุทธ์ในการรักษาคคนเก่งไว้กับองค์กรนั้น สามารถประยุกต์กระบวนการ

บริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆ มาใช้ควบคู่กันได้ เช่น การสร้างความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) กำหนดแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) กลยุทธ์การเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน กลยุทธ์ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว เป็นต้น รวมทั้งมีการใช้วิธีการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสนใจและความสามารถพิเศษส่วนบุคคลของคนเก่ง และลักษณะงานแต่ละตำแหน่ง (Job Customization) ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความสุขสนุกกับการทำงาน และการสร้างแรงผูกพันทางสังคมให้แน่นแฟ้นมากขึ้น (Strengthening Social Ties) โดยมีการส่งเสริม สนับสนุน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและกลุ่มคนเก่ง เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันรักใคร่กลมเกลียวกันในองค์กรต่อไป

จิรเมธ จันทโชติและคณะ (2565, น. 457) กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและมีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การบริหารคนเก่งกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการบริหารคนเก่งควรเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอยู่บนพื้นฐานที่ว่า องค์กรจะบริหารคนเก่งอย่างไรเพื่อตอบสนองความต้องการและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะทำให้การบริหารคนเก่งสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินการขององค์กรและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

2. การบริหารคนเก่งกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ถ้าองค์กรมีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุก โดยไม่รอโอกาสให้คนเก่งมาสมัครงานกับองค์กรเองจะเป็นการเปิดโอกาสให้คนเก่งเข้ามาในองค์กรมากขึ้น

3. การบริหารคนเก่งกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความสำเร็จของการบริหารคนเก่งนั้นขึ้นอยู่กับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร บางองค์กรมีการพัฒนาที่เอื้อต่อการบริหารคนเก่ง เช่น ระบบหมุนเวียนงาน การสอนงาน หรือการเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เรียนรู้งานในหลายส่วน มีกิจกรรมการพัฒนาและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม ทำให้คนเก่งเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและอยู่ในองค์กรต่อไป นอกจากนี้ การพัฒนาผู้บริหารในสายงานต่างๆ เพื่อให้เข้าใจบทบาทการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ และส่งเสริมให้คนเก่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตระหนักถึงศักยภาพที่มี และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การบริหารคนเก่งประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน

4. การบริหารคนเก่งกับการจัดการความรู้ เนื่องจากการบริหารคนเก่งควรมีการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆในองค์กรให้กับคนเก่ง และคนเก่งเองก็มีหน้าที่ในการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรอื่นในองค์กรด้วย

5. การบริหารคนเก่งกับการให้ค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจให้คนเก่งทุ่มเทเพื่อปฏิบัติงานที่ดีต่อไป และจูงใจให้บุคลากรอื่นเห็นว่าคนเก่งที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงาน

ที่ดีจะได้รับสิ่งตอบแทน เช่น การได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น การได้รับการยอมรับ การยกย่อง การชมเชย และโอกาสความก้าวหน้า จึงจูงใจให้บุคลากรอื่นปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต ดังนั้นการให้ค่าตอบแทนจึงมีความสำคัญต่อการบริหารคนเก่งและองค์การจำเป็นต้องมีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของคนเก่งในองค์การ

ดังนั้น การบริหารคนเก่งจึงเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ และเป็นกระบวนการบริการอย่างเป็นระบบเพื่อสรรหา คัดเลือก พัฒนา และธำรงรักษาคนเก่ง เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเป้าหมายขององค์การ

จากข้อความข้างต้นของนักวิชาการหลายๆท่าน ผู้ศึกษาสังเกตเห็นว่า กระบวนการบริหารคนเก่งนั้นมีลักษณะเหมือนกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจจะแตกต่างกันในรายละเอียดย่อยของแต่ละกระบวนการเพราะว่าคนเก่งเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่มากกว่าบุคลากรทั่วไป จึงควรได้รับการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับคุณภาพของคนเก่ง นอกจากนี้การบริหารคนเก่งนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการดึงศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ทักษะที่โดดเด่นของคนเก่งให้สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสามารถสรุปกระบวนการบริหารคนเก่ง โดยแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบหลักดังนี้

1. การวางแผนการพัฒนาคนเก่ง (Planning)
2. การระบุคนเก่ง (Identification)
3. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection)
4. การพัฒนาคนเก่ง (Developing)
5. การธำรงรักษาและการประเมินผล (Retention & Evaluation)

แนวคิดการบริหารคนเก่งเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งขององค์การให้เป็นไปอย่างมีระบบ ซึ่งแนวคิดการบริหารคนเก่งนั้นมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้เกิดการสร้างความสำเร็จเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารคนเก่งในองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ผู้ซึ่งมีบทบาทสำคัญที่ต้องเข้าใจถึงการรักษาและพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับกับ ผู้ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่ในการนำความรู้ความสามารถที่มีมาพัฒนางานและองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่ขับเคลื่อนให้เกิดการสร้างแผนการบริหารคนเก่ง ตั้งแต่การระบุคนเก่ง การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา รวมถึงการธำรงรักษาและการประเมินผล อีกทั้งยังเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนในการเรียนรู้ความก้าวหน้าขององค์การในอนาคต

3. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

3.1 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช.

สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. เป็น องค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ องค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบ กิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการ โทรคมนาคม พ.ศ. 2553 อันเป็นกฎหมายที่ตราขึ้นให้ขึ้นไปตามมาตรา 60 ของรัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ที่บัญญัติว่า คลื่นความถี่ที่ใช้ในการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และโทรคมนาคมเป็นทรัพยากรสื่อสารของชาติเพื่อประโยชน์สาธารณะ ให้มีองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระองค์กร หนึ่งทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่ตาม วรรคหนึ่ง และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ กสทช. มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการจัดสรรคลื่นความถี่ และกำกับการประกอบกิจการวิทยุ กระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน โดยมีสำนักงาน กสทช. เป็นหน่วยงานธุรการ ซึ่งได้รับโอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หน้าที่ หนี้ พนักงานและลูกจ้างและเงินงบประมาณมาจากสำนักงาน กทช. ตั้งแต่วันที่ 20 ธันวาคม 2553 เป็นต้นมา และในระหว่างที่การแต่งตั้ง กสทช. ยังไม่แล้วเสร็จ กฎหมายกำหนดให้ คณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กทช. ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ กสทช. ไปพลางก่อน ตามบทเฉพาะกาล

อย่างไรก็ตามเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2554 ที่ผ่านมามีประเทศไทยก็ได้มี คณะกรรมการ กิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. จำนวน 11 ท่าน อันประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากสาขาต่างๆ ที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือกอย่างเข้มข้น ก่อน ที่วุฒิสภามีมติเลือกภายในกรอบเวลาที่กฎหมายกำหนด จนได้รับพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้เข้ามาดำรงตำแหน่ง กสทช. เพื่อมีอำนาจในการกำกับดูแลกิจการสื่อสารของประเทศอย่าง เต็มรูปแบบได้ในที่สุดและ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติภารกิจ กฎหมายกำหนดให้มี คณะกรรมการย่อย 2 คณะ ปฏิบัติการแทน กสทช. ในด้านที่เกี่ยวข้อง กล่าว คือ “คณะกรรมการ กิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ หรือ กสทช.” ปฏิบัติการแทนในส่วนภารกิจเกี่ยวกับใการ กำกับดูแลกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ และ “คณะกรรมการกิจการโทรคมนาคม หรือ กทค.” ปฏิบัติการแทนในส่วนภารกิจเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการโทรคมนาคม และเนื่องจากทั้ง กสทช.และกทค. เป็นคณะกรรมการย่อยในบอร์ด กสทช. การกำหนดนโยบายและตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ

ยังต้องเป็นการตัดสินใจ ร่วมกันของบอร์ดทั้ง 11 คน และใช้บุคลากรของสำนักงาน กสทช. ซึ่งมีเลขาธิการ กสทช.เป็นผู้ดูแล ในการสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจ

ดังนั้น จึงสามารถกล่าวได้ว่า ในปัจจุบันนี้คลื่นความถี่และการประกอบกิจการ กระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมของประเทศไทย ได้เข้าสู่ระบบการกำกับดูแล โดย กสทช. อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและก่อให้เกิดการแข่งขันโดยเสรีและอย่างเป็นธรรม (สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม แห่งชาติ, 2558)

3.2 อำนาจหน้าที่ของ กสทช. และ สำนักงาน กสทช.

อำนาจหน้าที่ของ กสทช. มีดังต่อไปนี้

1. จัดทำแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ ตารางกำหนดคลื่นความถี่แห่งชาติ แผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ แผนแม่บทกิจการโทรคมนาคม แผนความถี่วิทยุ แผนการบริหารสิทธิในการเข้าใช้วงโคจรดาวเทียม และแผนเลขหมายโทรคมนาคม และดำเนินการให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว แต่แผนดังกล่าวต้องสอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
2. กำหนดการจัดสรรคลื่นความถี่ระหว่างคลื่นความถี่ที่ใช้ในกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ กิจการวิทยุคมนาคม และกิจการโทรคมนาคม
3. กำหนดลักษณะและประเภทของกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และ กิจการโทรคมนาคม
4. พิจารณาอนุญาตและกำกับดูแลการใช้คลื่นความถี่และเครื่องวิทยุคมนาคมในการประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม หรือในกิจการวิทยุคมนาคม และกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการอนุญาต เงื่อนไข หรือค่าธรรมเนียมการอนุญาต ดังกล่าว ในการนี้ กสทช. จะมอบหมายให้สำนักงาน กสทช. เป็นผู้อนุญาตแทน กสทช. เฉพาะการอนุญาตในส่วนที่เกี่ยวกับเครื่องวิทยุคมนาคมตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ กสทช. กำหนดก็ได้
5. กำหนดหลักเกณฑ์การใช้คลื่นความถี่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและปราศจากการรบกวนซึ่งกันและกัน ทั้งในกิจการประเภทเดียวกันและระหว่างกิจการแต่ละประเภท
6. พิจารณาอนุญาตและกำกับดูแลการประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ รวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นธรรม และกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการอนุญาต เงื่อนไข หรือค่าธรรมเนียมการอนุญาตดังกล่าว
7. พิจารณาอนุญาตและกำกับดูแลการใช้เลขหมายโทรคมนาคม และกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการอนุญาต เงื่อนไข หรือค่าธรรมเนียมการอนุญาตดังกล่าว

8. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการใช้หรือเชื่อมต่อ และหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดอัตราค่าใช้หรือค่าเชื่อมต่อโครงข่ายในการประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม ทั้งในกิจการประเภทเดียวกัน และระหว่างกิจการแต่ละประเภท ให้เป็นธรรมต่อผู้ใช้บริการ ผู้ให้บริการและผู้ลงทุน หรือระหว่างผู้ให้บริการโทรคมนาคม โดยคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ

9. กำหนดโครงสร้างอัตราค่าธรรมเนียมและโครงสร้างอัตราค่าบริการในกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม ให้เป็นธรรมต่อผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการ โดยคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ

10. กำหนดมาตรฐานและลักษณะพึงประสงค์ทางด้านเทคนิคในการประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ กิจการโทรคมนาคม และในกิจการวิทยุคมนาคม

11. กำหนดมาตรการเพื่อป้องกันมิให้มีการกระทำอันเป็นการผูกขาดหรือก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการแข่งขันในกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม

12. กำหนดมาตรการให้มีการกระจายบริการด้านโทรคมนาคมให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันตามมาตรา 50

13. เรียกคืนคลื่นความถี่ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ หรือใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่าหรือนำมาใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่ายิ่งขึ้น ตามที่กำหนดไว้ในแผนซึ่งจัดทำขึ้นตาม (1) จากผู้ที่ได้รับอนุญาตเพื่อนำมาจัดสรรใหม่ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ กสทช. กำหนด โดยเงื่อนไขดังกล่าวต้องกำหนดวิธีการทดแทน ชดใช้ หรือจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผู้ที่ถูกเรียกคืนคลื่นความถี่โดยให้คำนึงถึงสิทธิของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการถูกเรียกคืนคลื่นความถี่ในแต่ละกรณีด้วย

14. คุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชนมิให้ถูกเอาเปรียบจากผู้ประกอบกิจการ และคุ้มครองสิทธิในความเป็นส่วนตัวและเสรีภาพของบุคคลในการสื่อสารถึงกันโดยทางโทรคมนาคม และส่งเสริมสิทธิเสรีภาพและความเสมอภาคของประชาชนในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์คลื่นความถี่ที่ใช้ในกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม

15. ดำเนินการในฐานะหน่วยงานอำนาจการของรัฐที่มีอำนาจในการบริหารกิจการสื่อสารระหว่างประเทศกับสหภาพโทรคมนาคมระหว่างประเทศ หรือกับองค์การระหว่างประเทศอื่น รัฐบาลและหน่วยงานต่างประเทศ ตามที่อยู่ในหน้าที่และอำนาจของ กสทช. หรือตามที่รัฐบาลมอบหมาย รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินการของรัฐเพื่อให้มีดาวเทียมหรือให้ได้มาซึ่งสิทธิในการเข้าใช้วงโคจรดาวเทียมและประสานงานเกี่ยวกับการบริหารคลื่นความถี่ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามแผนซึ่งจัดทำตาม (1) และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

16. ดำเนินการให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งสิทธิในการเข้าใช้วงโคจรดาวเทียมอันเป็นสมบัติของชาติ และดำเนินการให้มีการใช้สิทธิดังกล่าวเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับประเทศชาติและประชาชนในกรณีที่มีการรักษาสิทธิดังกล่าวก่อให้เกิดภาระแก่รัฐเกินประโยชน์ที่จะได้รับ กสทช. อาจสละสิทธิดังกล่าวได้ตามที่กำหนดในแผนการบริหารสิทธิในการเข้าใช้วงโคจรดาวเทียม และให้รายงานคณะรัฐมนตรีพร้อมทั้งประกาศเหตุผลโดยละเอียดให้ประชาชนทราบ ในการดำเนินการให้มีการใช้สิทธิในการเข้าใช้วงโคจรดาวเทียมดังกล่าว ให้ กสทช. มีอำนาจกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการอนุญาต ค่าธรรมเนียมและการยกเว้นค่าธรรมเนียมการอนุญาต รวมถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องที่ผู้ขอรับอนุญาตหรือผู้รับอนุญาตแล้วแต่กรณีจะต้องรับภาระโดยค่าธรรมเนียมการอนุญาตดังกล่าวเมื่อหักค่าใช้จ่ายในการอนุญาตแล้วเหลือเท่าใดให้นำส่งเป็นรายได้แผ่นดิน

17. พิจารณาอนุญาตและกำกับดูแลการประกอบกิจการตามพระราชบัญญัตินี้ โดยใช้ช่องสัญญาณดาวเทียมต่างชาติ และกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการอนุญาต เงื่อนไข และค่าธรรมเนียมการอนุญาตดังกล่าว

18. วินิจฉัยและแก้ไขปัญหาการใช้คลื่นความถี่ที่มีการรบกวนซึ่งกันและกัน

19. ติดตามตรวจสอบและให้คำปรึกษาแนะนำการประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม

20. กำหนดลักษณะการควบคุม การครองสิทธิข้ามสื่อ หรือการครอบงำกิจการกระจายเสียง และกิจการโทรทัศน์ที่ใช้คลื่นความถี่ ระหว่างสื่อมวลชนด้วยกันเองหรือโดยบุคคลอื่นใด ซึ่งจะมีผลเป็นการขัดขวางเสรีภาพในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารหรือปิดกั้นการได้รับข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายของประชาชน

21. ส่งเสริมการรวมกลุ่มของผู้รับใบอนุญาต ผู้ผลิตรายการ และผู้ประกอบการวิชาชีพสื่อสารมวลชนที่เกี่ยวกับกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์เป็นองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่จัดทำมาตรฐานทางจริยธรรมของการประกอบอาชีพหรือวิชาชีพและการควบคุมการประกอบอาชีพหรือวิชาชีพกันเองภายใต้มาตรฐานทางจริยธรรม

22. ออกระเบียบหรือประกาศตามมาตรา 58

23. อนุมัติงบประมาณรายจ่ายของสำนักงาน กสทช. รวมทั้งเงินที่จะจัดสรรเข้ากองทุนตามมาตรา 52

24. พิจารณาและให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการจัดสรรเงินกองทุนตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนเสนอตามมาตรา 55

25. ให้ข้อมูลและร่วมดำเนินการในการเจรจาหรือทำความตกลงระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทยกับรัฐบาลต่างประเทศหรือองค์การระหว่างประเทศ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคลื่นความถี่ กิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ กิจการโทรคมนาคม หรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง

26. ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของ กสทช. และผู้ประกอบการที่ได้รับอนุญาตจาก กสทช. ทั้งนี้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัลตามที่สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติร้องขอเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และจัดทำนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

27. เสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อให้มีกฎหมายหรือแก้ไขปรับปรุงหรือยกเลิกกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรคลื่นความถี่และการดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือคลื่นความถี่ กิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม

28. ออกระเบียบ ประกาศ หรือคำสั่งอันเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของ กสทช.

29. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมาย

อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน กสทช. มีดังต่อไปนี้

1. รับผิดชอบในการรับและจ่ายเงินรายได้ของสำนักงาน กสทช.
 2. จัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงาน กสทช. เพื่อเสนอ กสทช. อนุมัติ โดยรายจ่ายประจำปีของสำนักงาน กสทช. ให้หมายความรวมถึงรายจ่ายใด ๆ อันเกี่ยวกับการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของ กสทช. คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และสำนักงาน กสทช. งบประมาณรายจ่ายประจำปีดังกล่าวต้องจัดทำโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า การประหยัด และประสิทธิภาพ รายการหรือโครงการใดที่ตั้งงบประมาณไว้แล้วและมิได้จ่ายเงินหรือก่อหนี้ผูกพันภายในปีงบประมาณนั้น ให้รายการหรือโครงการนั้นเป็นอันพับไปและให้สำนักงาน กสทช. นำส่งงบประมาณสำหรับรายการหรือโครงการดังกล่าวเป็นรายได้แผ่นดิน
 3. ตรวจสอบและติดตามการใช้คลื่นความถี่
 4. รับและพิจารณาเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการใช้คลื่นความถี่ การประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม เพื่อตรวจสอบและแก้ไขปัญหาหรือเสนอความเห็นต่อ กสทช. เพื่อพิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่ กสทช. กำหนด
 5. ศึกษารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคลื่นความถี่ การใช้คลื่นความถี่ การประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม
 6. รับผิดชอบงานธุรการของ กสทช. กสท. กทค. และคณะกรรมการบริหารกองทุน
 7. ปฏิบัติการอื่นตามที่ กสทช. กสท. และ กทค. มอบหมาย
- (สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2566)

3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ค่านิยมหลัก

วิสัยทัศน์

สำนักงาน กสทช. เป็นองค์กรชั้นนำในระดับอาเซียนในการกำกับดูแลและพัฒนา
กิจการสื่อสารเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

สำนักงาน กสทช. ทำหน้าที่สนับสนุน กสทช. ในการบริหารคลื่นความถี่และสิทธิใน
การเข้าใช้วงโคจรดาวเทียม และการกำกับดูแลการประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์กิจการ
โทรคมนาคม กิจการดาวเทียม กิจการวิทยุคมนาคม อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่
ประเทศและประชาชน

ค่านิยมหลัก

Navigating to International ก้าวไกลสู่สากล

Building Innovation นวัตกรรม

Teamwork & Transparency เป็นทีมและโปร่งใส

Consistent Professionalism เชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพ

(สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการ
โทรคมนาคมแห่งชาติ, 2562)

3.2 การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

ในปัจจุบันสำนักงาน กสทช. ได้จัดทำนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลปี
ประจำปีงบประมาณ 2565-2570 โดยมีวิสัยทัศน์ที่ว่า “มีระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่
ทันสมัย และสร้างความเชี่ยวชาญให้บุคลากร เพื่อขับเคลื่อนสำนักงาน กสทช. ไปสู่การเป็นองค์กร
ดิจิทัลที่มีสมรรถนะสูง และองค์กรกำกับดูแลชั้นนำ ในระดับสากล” และมีพันธกิจในการดำเนินการ
พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเพื่อสนับสนุน
การปฏิบัติงานให้สำนักงาน กสทช. บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และ
ยุทธศาสตร์ของสำนักงาน โดยมุ่งเน้นการดำเนินการ ดังนี้

1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ให้รองรับการเป็นองค์กร
สมรรถนะสูง มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและเป็นองค์กรดิจิทัลชั้นนำที่ขับเคลื่อนด้วย
ข้อมูล (Data Driven Organization) ที่มีมาตรฐานในระดับสากล
2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)
โดยส่งเสริมการมีคุณภาพชีวิตที่ดีและตอบสนองวิถีชีวิตและความแตกต่างในแต่ละช่วงวัย เพื่อให้
สำนักงาน กสทช. เป็นสถานที่ทำงานที่มีความสุข

3. พัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ให้มีองค์ความรู้ มีสมรรถนะสูงและความเชี่ยวชาญที่เป็นเลิศในการกำกับกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมและบุคลากรมีองค์ความรู้ มีทักษะที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

4. พัฒนารฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล (HR Big Data) ให้สมบูรณ์ รองรับการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven Organization)

5. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งและเป็นไปตามค่านิยมหลัก โดยส่งเสริมการปฏิบัติงานที่ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรมและมีความโปร่งใส มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน สร้างโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กรและปฏิบัติต่อกันในฐานะมนุษย์ที่เป็นสินทรัพย์ (Human capital) ที่มีคุณค่ายิ่งต่อการดูแลรักษาอย่างยั่งยืน

นโยบายการบริหารงานบุคคล

เพื่อตอบสนองต่อนโยบายของผู้บริหาร และผลักดันการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงาน กสทช. ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2565-2570) “สำนักงาน กสทช. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ สามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น กระบวนการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลจึงต้องพัฒนาและยกระดับกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลมากยิ่งขึ้น โครงสร้างองค์กรต้องสอดคล้องกับภารกิจของสำนักงาน กสทช. ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเป็นระบบที่ครอบคลุมต่อยุคและสมัย มีการจัดการด้านอัตรากำลังอย่างเหมาะสม มีระบบค่าตอบแทนสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม สามารถดูแลรักษาและพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถและค่านิยมหลัก ที่สอดคล้องกับความต้องการและความท้าทายขององค์กร ในขณะเดียวกัน บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน สามารถดึงความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล และสามารถสร้างคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม”

ประกอบด้วยนโยบายย่อย จำนวน 8 นโยบาย คือ

1. นโยบายด้านการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร
2. นโยบายด้านการคัดเลือกและสรรหาบุคลากร
3. นโยบายด้านการพัฒนารฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล
4. นโยบายด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. นโยบายด้านความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ
6. นโยบายด้านสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และพนักงานสัมพันธ์
7. นโยบายด้านค่าตอบแทน
8. นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร

จากนโยบายการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน กสทช. ทำให้สำนักงานฯ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องและเหมาะสมประจำปี 2565-2570 โดยแบ่งประเด็นยุทธศาสตร์ออกเป็น 5 ประเด็น ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 Digital HR เป็นการนำเครื่องมือ หรือ platform ดิจิทัลเข้ามาช่วยพัฒนาระบบบริการทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัย รองรับการเป็นองค์กรดิจิทัลชั้นนำและยกระดับการให้บริการเป็น HR Self Service Online ได้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับยุคสมัย รวมทั้งนำเครื่องมือสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ได้รักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สร้างความจงรักภักดีกับองค์กรและส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญขั้นสูง และส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีสมรรถนะสูง เพื่อให้มีความสามารถในการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล (HR Big Data) และนำมาใช้ใ้การบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของสำนักงานในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับค่านิยมหลัก (Core Value)

จากประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2565-2570 ที่กล่าวมานั้น สำนักงาน กสทช. ได้มีแผนงานในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาโดยตลอด ทั้งการนำเทคโนโลยี และเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วยบริหารงานด้านบุคลากร อย่างไรก็ตาม การบริหารงานในปัจจุบันจำเป็นต้องดำเนินการให้ทันตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งบุคลากรขององค์กรนั้นเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร หากองค์กรเพิ่มเติมเรื่องของการบริหารคนเก่งในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจะสามารถดึงศักยภาพของคนเก่งนั้นเข้ามาช่วยในให้ยกระดับองค์กรและขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้สูงขึ้นรวมทั้งจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ได้อย่างยั่งยืน

3. วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษา ผู้ศึกษาค้นพบนักวิชาการที่มีการวิจัยหรือผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง ดังต่อไปนี้

รับขวัญ ภูเขาแก้ว (2557) ได้วิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 388 โรงเรียน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย มีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยายและเทคนิค PNI modified ซึ่งผลการวิจัยที่แสดงถึงกลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์ของการบริหารคนเก่ง (2) แสวงหาวิธีการเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง (3) ยกระดับขีดความสามารถของคนเก่ง (4) สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง (5) บริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ

สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2558) ได้มีบทความทางวิชาการเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง: เครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร โดยมีเนื้อหาในบทความชี้ว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของคนเก่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะได้แก่ การเป็นผู้ที่มีผลปฏิบัติงานดี (High Performance) การเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานและเอื้อต่อการพัฒนา (High Potential) และเป็นผู้ที่มีจิตสำนึกดี (Conscientiousness) โดยคนเก่งนั้นสามารถเพิ่มมูลค่าทางการตลาดและสามารถสร้างผลกำไรให้องค์กรได้ ซึ่งกลุ่มคนเก่งในองค์กรนั้นจะเป็นกลุ่มเล็กๆ ดังนั้น สิ่งที่ทำทนายสำหรับองค์กรคือการออกแบบระบบการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสรรหา พัฒนา และรักษาคนเก่งในองค์กร ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาคนเก่งในองค์กรเป็นกิจกรรมที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีรวัฒน์ จันทิก (2558) ได้มีบทความทางวิชาการเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์: ปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน พบว่าองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา รวมถึงการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งความสามารถขององค์กรเป็นผลมาจากการมีบุคลากรที่มีความสามารถ ซึ่งทุกองค์กรจึงต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณค่า มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งทุ่มเทในการทำงานให้แก่องค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน เนื่องจากบุคลากรที่มีความสามารถสูงในองค์กรมีจำกัด การบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ครอบคลุมถึงกลุ่มคนเก่งได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนแนวทาง ซึ่งมีขั้นตอนตั้งแต่การระบุนคนเก่ง การสรรหา การคัดเลือก การสร้างแรงจูงใจ การจัดการผลการ

ปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการให้ผลตอบแทนทั้งในที่เป็นรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งจะเป็นวิธีการที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กร และสามารถดึงบุคลากรที่มีความสามารถสูงจากภายนอกเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งจะเป็นการสร้างและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรไปนานๆ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2563) มีการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ เพื่อต้องการสนับสนุนให้เกิดการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพที่กระจายอยู่ส่วนราชการต่างๆ มาร่วมกันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับประเทศในการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้างและรักษาคนเก่งคนดีไว้ในภาครัฐ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้มีการจัดทำโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential : HiPPS) ด้วยการใช้เครื่องมือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ : กลไกการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพสำหรับส่วนราชการ (กลไก P-R-I-D-E) ที่มีตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร การพัฒนา และการติดตามการใช้ประโยชน์ ซึ่งจะเป็นการจะเป็นการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้แก่ส่วนราชการ สามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการเองได้ ตลอดจนมีกลุ่มกำลังคนคุณภาพจำนวนเพิ่มมากขึ้น

อรุณวดี นันทวัฒน์ นกุลและคณะ (2558) ได้วิจัยเรื่องโมเดลการบริหารจัดการคนเก่งคนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้การวิจัยเชิงผสมที่เริ่มต้นด้วยวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์แล้วนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาใช้สร้างโมเดลการบริหารจัดการคนเก่งคนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จากนั้นใช้การวิจัยเชิงปริมาณในการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อโมเดลดังกล่าว จากการวิจัยพบว่า การสรรหาคณะคนเก่งและคนดีจะเป็นการสรรหาจากภายในด้วยวิธีการพิจารณาจากบัญชีรายชื่อ กลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่งและการเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชา ในการคัดเลือกคนเก่งคนดี จะเป็นการพิจารณาจากทัศนคติ ภาวะผู้นำ ผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพและตำแหน่ง ซึ่งคนเก่งคนดีนี้ควรได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ และการพัฒนาสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง การติดตามผู้บริหาร การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง เปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนมีการมอบหมายงานพิเศษ สำหรับวิสัยจูงใจและธำรงรักษา ทำได้ด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทาย สร้างความสัมพันธ์อันดี สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี สร้างบรรยากาศการทำงานแบบอิสระและยืดหยุ่น การให้โอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรม การให้รางวัล โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพ อีกทั้งยังมีการให้ค่าตอบแทนพิเศษ การปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งและผลการปฏิบัติงาน

สันติชัย อินทรอ่อน (2559) ได้วิจัยเรื่องการบริหารคนเก่งกับผลกระทบต่อความสำเร็จของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ และได้ตัวอย่างทั้งสิ้น 210 บริษัท เครื่องมือในการวิจัยคือแบบสอบถาม ผลการวิจัยชี้ว่า บริษัทส่วนใหญ่มีการดำเนินการกิจกรรมบริหารคนเก่งในรูปแบบที่แตกต่างกัน แต่รูปแบบที่กระทำมากที่สุดคือ การกำหนดให้การบริหารคนเก่งเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์หลักของบริษัท ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่เน้นให้นิยามคนเก่งว่าเป็นผู้ที่มีผลงานดีและศักยภาพสูง นอกจากนี้การมีกิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่งถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารคนเก่งมากที่สุด ซึ่งบริษัทต่างๆ ควรให้ความสำคัญโดยการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานให้เกื้อกูล มีการลงทุนในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง ระบบที่ปรึกษา รวมทั้งการปฐมนิเทศ และการหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานค่อยๆ ต่อสภาพการทำงานและเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

อัครกิตต์ พัฒนสัมพันธ์ (2561) ได้มีบทความทางวิชาการเรื่องการยกระดับองค์กรด้วยการบริหารจัดการคนเก่ง พบว่า การยกระดับองค์กรด้วยการบริหารจัดการคนเก่งนั้น เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารองค์การยุคปัจจุบัน หากจะนิยามการบริหารจัดการคนเก่งนั้น จะหมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันทั้งในการสรรหาคนเก่ง ที่ต้องใช้หลักสมรรถนะเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่งที่ประกอบด้วยความรู้ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัว บุคคลและแรงจูงใจ การคัดเลือกคนเก่ง ควรใช้เครื่องมือต่างๆ ในการดำเนินการคัดเลือกที่แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด ไม่ว่าจะเป็นแบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ แบบทดสอบความถนัด และแบบทดสอบบุคคล สังคม การพัฒนาคนเก่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของคนเก่ง สามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม สอนงาน การเป็นพี่เลี้ยงและการมอบหมายงานที่มีคุณค่า และการบริหารและจูงใจคนเก่ง ต้องมีการวางเส้นทางการพัฒนาอาชีพ การวางแผนบริการผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งองค์กรต้องมีแนวทางการแรงจูงใจและความผูกพันของคนเก่งให้อยู่กับองค์กรและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้

อุษา สังขนาค และอนุฉัตร ชำชอง (2562) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคนเก่งขององค์การภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ด้วยการศึกษาเชิงสำรวจและการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในองค์การของรัฐและหน่วยงานเอกชนในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 285 ชุด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่เป็นคนเก่งเป็นบุคคลที่เป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยผลักดันและขับเคลื่อนองค์การให้เติบโตและก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ซึ่งคนเก่งจะจัดอยู่ในกลุ่มบุคลากรที่มีความโดดเด่นทั้งผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพ มีความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงานและมีความสามารถในการสร้างผลการดำเนินงานให้แก่องค์กรได้มากกว่าพนักงานทั่วไป ซึ่งในแต่ละองค์กรนั้นจำเป็นต้องมีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการบริการจัดการคนเก่ง โดยเฉพาะในเรื่องการรักษาคนเก่ง ที่จะช่วยให้ได้คนเก่งมาดำเนินการต่างในองค์กรตามเป้าหมายและเป็นการลดการสูญเสียจากการที่คนเก่งลาออกไป

ปฏิบัติงานที่อื่นซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคนเก่งได้แก่ 1) ความมั่นคง โอกาสก้าวหน้าในสายงาน 2) ผลตอบแทน รางวัลและสวัสดิการ 3) ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย 4) องค์กรและการบริหาร 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 6) คุณภาพชีวิตในการทำงาน 7) ความสัมพันธ์ทางสังคม 8) ความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

วรรณวิภา ไตลังคะ และชูชีพ เปียดนอก (2564) ได้วิจัยเรื่องแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยซึ่งเป็นวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พื้นที่ภาคกลางและปริมณฑล จำนวน 251 คน ด้วยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการเลือกแบบกลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยายและเทคนิค PNI modified ที่พบว่า สภาพแวดล้อมการบริการคนเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย มีจุดแข็งในด้านการกำหนดค่านิยมและยุทธศาสตร์ คุณภาพการบริหาร มีจุดอ่อนในด้านการพัฒนาคนเก่ง การปรับปรุงและการทำใหม่ มีโอกาสในด้านนโยบายของรัฐ และมีภัยคุกคามคือ สภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ประชากร และเทคโนโลยี สำหรับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งประกอบด้วย 1) การพัฒนาคนเก่ง 2) การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง 3) การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กร 4) การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ และ 5) การประเมินค้นหาคนเก่ง ซึ่งข้อสรุปของการแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยพบว่า คนเก่งเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการมองอนาคต มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดต่างจากบุคคลอื่น มีความต้องการการพัฒนาเพื่อแสวงหาโอกาสใหม่ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้สอดคล้องและส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติเป็นวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาได้แก่ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ 2) เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ตามลำดับต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรในการศึกษานี้เป็นกลุ่มผู้บริหารและปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการ กิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ที่เป็นสายงานยุทธศาสตร์และสายงานกิจการภูมิภาคซึ่งเป็นส่วนงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานฯ ทั้งสำนักงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ได้แก่ สำนักทรัพยากรบุคคล (บย.) สถาบันวิทยากร (วย.) และสายงานกิจการภูมิภาค ได้แก่ สำนักกิจการภูมิภาค (ภก.) และ สายงานภูมิภาค (ภก.) โดยมีผู้บริหารทั้งหมดจำนวน 147 คน และผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด 407 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบวิธีการเจาะจง (purposive sampling) เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จำนวน 20 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.2.1 ผู้ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหาร ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากสำนักทรัพยากรบุคคล (บย.) สถาบันวิทยาการ (วย.) สำนักกิจการภูมิภาค (ภภ.) และสายงานกิจการภูมิภาค(ภภ.) ที่มีการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องโดยตรงในด้านการวางแผน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา และการธำรงรักษาและการประเมินผลในการบริหารคนเก่ง จำนวน 10 คน ดังนี้

- 1) รักษาการรองเลขาธิการฯ สายงานกิจการภูมิภาค (ภภ.)
- 2) ผู้อำนวยการสำนักสถาบันวิทยาการ (วย.)
- 3) ผู้อำนวยการส่วนประเมินผลและการปฏิบัติงาน (บย.)
- 4) ผู้อำนวยการส่วนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (วย.)
- 5) ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาบุคลากร (วย.)
- 6) ผู้อำนวยการส่วนการพัฒนาศักยภาพสายงาน (วย.)
- 7) ผู้อำนวยการสำนักงาน กสทช. สำนักกิจการภูมิภาค (ภภ.)
- 8) ผู้อำนวยการสำนักงาน กสทช. ภาค 1 (ภภ.)
- 9) ผู้อำนวยการสำนักงาน กสทช. ภาค 3 (ภภ.)
- 10) ผู้อำนวยการส่วนงานใบอนุญาต (ภภ.)

1.2.2 ผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ ซึ่งแบ่งออกเป็น พนักงานปฏิบัติการระดับสูง พนักงานปฏิบัติการระดับกลาง และพนักงานปฏิบัติการระดับต้น ผู้ศึกษาเลือกบุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนงานเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานฯ ได้แก่ สำนักทรัพยากรบุคคล (บย.) สถาบันวิทยาการ (วย.) สำนักกิจการภูมิภาค (ภภ.) และสายงานกิจการภูมิภาค (ภภ.) รวมทั้งเป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่โดดเด่นจากการประเมินผลงานตามระเบียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ จำนวน 10 คน ดังนี้

- 1) พนักงานปฏิบัติการระดับสูง จำนวน 5 คน
- 2) พนักงานปฏิบัติการระดับกลาง จำนวน 3 คน
- 3) พนักงานปฏิบัติการระดับต้น จำนวน 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) คือการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Document) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง เป็นเอกสารนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กสทช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2570 และแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน กสทช. ฉบับที่ 3 ปี 2565-2570

2. แบบสัมภาษณ์แบบเชิงโครงสร้าง (Structured Interview Form) โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ

2.1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการทำงานในองค์กร

2.2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติที่ประกอบไปด้วย เรื่องการวางแผนการพัฒนาคนเก่ง (Planning) การระบุคนเก่ง (Identification) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Selection) การพัฒนาคนเก่ง (Development) การดำรงรักษาและประเมินผล (Retention & Evaluation)

2.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. ผู้ศึกษาสร้างเครื่องมือการวิจัยขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารคนเก่งเพื่อนำข้อมูลมากำหนดข้อคำถามที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในการสร้างแบบสัมภาษณ์

2. จัดทำแบบสัมภาษณ์และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ

3. ปรับปรุงและแก้ไขเครื่องมือตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษามีบทบาทสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยทุกขั้นตอน โดยการใช้การสัมภาษณ์ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) ผ่านการสัมภาษณ์ทางไกลผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Online Interview) เริ่มตั้งแต่การติดต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการติดต่อผ่านโทรศัพท์และทำหนังสือขอเข้าสัมภาษณ์โดยผู้ศึกษาจะเริ่มจากการแนะนำตัวเองและแจกแจงรายละเอียดเกี่ยวกับหัวข้อการศึกษา เริ่มตั้งแต่ความเป็นมาและปัญหา วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ จากนั้นเริ่มสัมภาษณ์ตามหัวข้อที่กำหนดในแบบสัมภาษณ์ และมีการบันทึกข้อมูลขณะสัมภาษณ์เป็นวิดีโอ ควบคู่กับการจดบันทึกด้วยตัวเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดระเบียบข้อมูล (Data organizing)

ดำเนินการด้วยการนำข้อมูลที่จากวิดีโอสัมภาษณ์มาถอดเทปและเรียบเรียงให้เป็นระบบตามหัวข้อสัมภาษณ์

4.2 วิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis)

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์จากเนื้อหา (Content analysis) ด้วยรูปแบบเชิงพรรณนาที่เชื่อมโยงข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ถูกจัดระเบียบให้ตรงตามกรอบความคิดทางทฤษฎี เพื่อสามารถบรรยายถึงเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างมีความหมาย และตรงประเด็นที่ผู้ศึกษาได้ศึกษา ตามกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. อ่านและจับประเด็น ด้วยการนำข้อมูลที่บันทึกไว้มาอ่านอย่างพิถีพิถันวิเคราะห์ (Critically read) จากนั้นนำข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วน ด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ในรูปแบบการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล

2. เปลี่ยนประเด็นเป็นรหัส ด้วยการทำดัชนีข้อมูล (Indexing category) ด้วยการคัดเลือกบางคำ บางพยางค์หรือบางประโยค นำมาใช้ในการจำแนกข้อมูล จัดกลุ่มและจัดหมวดหมู่ของข้อมูล โดยรหัสที่นำมาใช้จะเป็น A1-A10 หมายถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นระดับผู้บริหาร รหัส B1-B5 หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับปฏิบัติการระดับสูง B6-B8 หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับปฏิบัติการระดับกลาง และ B9-B10 หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับปฏิบัติการระดับต้น

3. การจัดกลุ่มข้อมูล ด้วยเกณฑ์ความเหมือนหรือเป็นปรากฏการณ์เดียวกันของข้อมูลมาจัดทำเป็นหมวดหมู่ พร้อมเชื่อมโยงข้อมูลที่สามารถจัดกลุ่มสาระหรือแนวคิดตามจุดประสงค์ของการศึกษา

4. การเชื่อมโยงความคิด เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อหาแบบแผนของความสัมพันธ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

5. การขยายความเชื่อมโยง เป็นการขยายขอบข่ายของความเชื่อมโยงเพื่อให้เห็นเป็นภาพรวมของปรากฏการณ์ที่ศึกษา

6. หาความหมาย เป็นการตีความหรือหาคำอธิบายของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

7. หาข้อสรุปที่เป็นสาระหลักของผลการวิเคราะห์ ตีความและการหาความหมาย

4.3 การสรุป ตีความและตรวจสอบความถูกต้องของประเด็นจากผลการวิจัย

ด้วยวิธีการวิเคราะห์ ตีความ สังเคราะห์ข้อมูลและนำมาสร้างข้อสรุปเพื่ออธิบายให้เห็นถึงสภาพปัจจุบันตามกระบวนการบริหารคนเก่ง ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่ง และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติได้



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาได้แก่ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ 2) เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอผลการดำเนินการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวมาจากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Document) และวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) โดยมีขั้นตอนการนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ตามลำดับต่อไปนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
2. ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
3. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จากวิธีการดำเนินการศึกษาฯ ที่มีการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มตัวอย่างแบบวิธีการเจาะจง (purposive sampling) เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 20 คน จากการสัมภาษณ์ สามารถเก็บข้อมูลได้ทั้งหมด 20 คน คิดเป็นร้อยละ 100 โดยพบว่า จากกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายจำนวน 8 คน เพศหญิง 10 คน มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มากที่สุดเป็น จำนวน 8 คน รองลงมาเป็นอายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 7 คน อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 3 คน และ อายุระหว่าง 20 – 30 ปี จำนวน 2 คน ตามลำดับ จบการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุดเป็นจำนวน 16 คน

รองลงมาเป็นปริญญาตรี 3 คน และ ปริญญาเอก 1 คน ตามลำดับ ระดับการทำงานอยู่ในระดับผู้บริหารมากที่สุดเป็นจำนวน 10 คน รองลงมาเป็นระดับปฏิบัติการระดับสูง จำนวน 5 คน ปฏิบัติการระดับกลาง จำนวน 3 คน และปฏิบัติการระดับต้น จำนวน 2 คน ตามลำดับ มีระยะเวลาการทำงานตั้งแต่ 10ปีขึ้นไปมากที่สุดเป็นจำนวน 11 คน รองลงมาเป็น ระยะเวลาทำงาน 3-6 ปี จำนวน 6 คน ระยะเวลาทำงาน 7-9 ปี จำนวน 2 คน และ ระยะเวลาทำงานต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 1 คน ตามลำดับ สามารถสรุปผลข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ตารางสรุปข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	จำนวน
เพศ	
ชาย	8
หญิง	12
อายุ	
20 - 30 ปี	2
31 - 40 ปี	8
41 - 50 ปี	3
51 - 60 ปี	7
ระดับการศึกษา	
ปริญญาตรี	3
ปริญญาโท	16
ปริญญาเอก	1
ระดับตำแหน่ง	
ผู้บริหาร	10
ปฏิบัติการระดับสูง	5
ปฏิบัติการระดับกลาง	3
ปฏิบัติการระดับต้น	2

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	จำนวน
ระยะเวลาทำงาน	
ต่ำกว่า 3 ปี	1
3 – 6 ปี	6
7 – 9 ปี	2
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	11

2. ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. เป็นองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบ กิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 เป็นองค์กรที่มีการจัดตั้งมาอย่างยาวนานและมีจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในหลากหลายตำแหน่ง เพื่อรองรับการดำเนินงานในการจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบ กิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ดังนั้นสำนักงานฯ จึงมีการจัดทำนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานฯ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายของผู้บริหาร และผลักดันการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงาน กสทช. ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2565-2570) โดยมีหลักการที่ว่า “สำนักงาน กสทช. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ สามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น กระบวนการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพัฒนาและยกระดับกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลมากยิ่งขึ้น โครงสร้างองค์กรต้องสอดคล้องกับภารกิจของสำนักงาน กสทช. ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นระบบที่ครอบคลุมต่อยุคและสมัย มีการจัดการด้านอัตรากำลังอย่างเหมาะสม มีระบบค่าตอบแทนสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม สามารถดูแลรักษาและพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถและค่านิยมหลัก ที่สอดคล้องกับความต้องการและความท้าทายขององค์กร ในขณะเดียวกัน บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน สามารถถึงความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล และสามารถสร้างคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม” ซึ่งประกอบด้วย 8 นโยบายย่อย คือ

1. นโยบายด้านการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร คือ การวางแผนอัตรากำลัง ต้องมีความยืดหยุ่น เพียงพอ เหมาะสม และคล่องตัวต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานของทุกหน่วยงานในองค์กร รวมทั้งตอบสนองภารกิจได้เป็นอย่างดี

2. นโยบายด้านการคัดเลือกและสรรหาบุคลากร คือ มีระบบการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่มีมาตรฐานโดยจัดให้มีกระบวนการทดสอบความรู้และทักษะของผู้ที่สมัครเข้าทำงาน เช่น การทดสอบความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง เป็นต้น อีกทั้งเพื่อเป็นการรักษามาตรฐานจะต้องผ่านเกณฑ์คะแนนความรู้ด้านภาษาและทักษะความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ร่วมด้วย อีกทั้งยังมีการทบทวนการกำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเนื้อหาหน้าที่ในความรับผิดชอบในงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรคนหนึ่งมีความสามารถในการทำงานที่หลากหลายขึ้น

3. นโยบายด้านการพัฒนาฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล คือ มุ่งเน้นปรับปรุงระบบข้อมูลด้านทรัพยากรให้มีความปลอดภัยตามมาตรฐานและเป็นไปตามการรักษาข้อมูลส่วนบุคคล เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลถูกต้องแม่นยำ ทันสมัย สะดวกต่อการใช้งาน มีความทันเวลาเพื่อให้ข้อมูลเกิดประโยชน์สูงสุด

4. นโยบายด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ มีการประเมินผลปฏิบัติงานที่มีความเที่ยงตรง โปร่งใสและเป็นธรรม โดยแบ่งการประเมินออกเป็นสองส่วนคือ การประเมินตามตัวชี้วัด (KPI) ที่เป็นการนำผลลัพธ์มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดและส่วนที่สองคือการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่ประเมินโดยผู้บริหารเพื่อเทียบเคียงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้มีการประเมินเชิงพฤติกรรมร่วมด้วย

5. นโยบายด้านความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ คือ มีการวางระบบความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพให้เอื้อต่อการเคลื่อนย้ายบุคลากรในระหว่างตำแหน่ง ระหว่างส่วนงานเพื่อให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

6. นโยบายด้านสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และพนักงานสัมพันธ์ คือ การมีแนวคิดสวัสดิการที่หลากหลายให้ครอบคลุมความจำเป็นที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ให้ได้รับสิทธิประโยชน์ที่ใกล้เคียงกัน

7. นโยบายด้านค่าตอบแทน คือ การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเท่าเทียมกับสำหรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความสมดุลในสัดส่วนของเงินเดือนและสวัสดิการและความสมดุลระหว่างเงินกับงาน สร้างความมั่นคงให้แก่บุคลากรในการดำรงชีวิต

8. นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน เพื่อให้เกิดความพร้อมในการสนับสนุนภารกิจของสำนักงาน กสทช.

จากนโยบายการบริหารงานมนุษย์ของสำนักงาน กสทช. ข้างต้น ทำให้เห็นถึงนโยบายที่ดำเนินงานตามแนวคิดพื้นฐานของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม ซึ่งนโยบายดังกล่าวสามารถยกระดับให้พัฒนาได้ดียิ่งขึ้น หากสำนักงานฯ พิจารณาเพิ่มเติมในเรื่องของนโยบายการบริหารคนเก่งร่วมด้วยตามแนวคิดการบริหารคนเก่ง ตั้งแต่การวางแผนการบริหารคนเก่งที่จะต้องมีการดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้เกิดการบริหารคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ การระบุคนเก่งที่จะต้องทราบว่าคนเก่งควรมีคุณสมบัติและคุณลักษณะอย่างไรจากการทบทวนการกำหนดมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง ที่ต้องมีวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการกำหนดมาตรฐานการสรรหาคัดเลือกคนเก่งที่มีมาตรฐานและเหมาะสมกับบริบทขององค์การ พัฒนาคนเก่งที่ต้องพัฒนาทักษะคนเก่งในด้านที่คนเก่งถนัด รวมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะให้ด้านที่คนเก่งไม่ถนัด เพื่อเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะให้เป็นคนเก่งครบทุกด้าน การธำรงรักษาประเมินผล ที่ต้องมีความเที่ยงตรง โปร่งใสและเป็นธรรม ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะทำให้คนเก่งอยู่ในองค์การได้นานและนำความรู้ ทักษะ ความสามารถที่มีพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

3. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 : สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

1.1 ประเด็นเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารคนเก่ง (Planning)

1.1.1 ต้องมีการศึกษาหาข้อมูลในการวางแผนการบริหารคนเก่ง ที่เกี่ยวเนื่องกับการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรในเชิงทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการตระหนักถึงความต้องการขององค์กรในการพัฒนาคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร มีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในการบริหารจัดการคนเก่งอย่างชัดเจน เพื่อรองรับการขยายตัวหรือการเติบโตขององค์กรในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวว่า

“เริ่มจากการศึกษาจากงานวิจัยว่าสำนักงานมีความเหมาะสมที่จะดำเนินการในการบริหารจัดการคนเก่งหรือไม่”

(ผู้บริหารA5, สัมภาษณ์เมื่อ 19 มกราคม 2567)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับพนักงานปฏิบัติการ B3 ที่กล่าวว่า

“การวางแผนควรเริ่มจากการหาข้อมูลหรือดูตัวอย่างจากต่างประเทศ เป็น Model การบริหารงานจากต่างประเทศ หรือว่าเป็น Case Study ก่อน คิดว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นในการเริ่มวางแผนการบริหารคนเก่ง หลังจากศึกษาการบริหารงานจากตัวอย่างแล้ว ต่อมาเราควรวิเคราะห์ที่จะหาข้อดีและข้อเสีย และความเหมาะสมขององค์กรเราจากแผนตัวอย่างว่าเป็นอย่างไร มีแนวโน้มที่จะสามารถนำแผนมาใช้ได้หรือไม่ ซึ่งมันอาจจะเชื่อมโยงกับการต้องไปรื้อระเบียบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเรา ให้มีการเพิ่มหรือระบบการบริหารจัดการคนเก่งลงไปด้วย”

(พนักงานปฏิบัติการ B3, สัมภาษณ์เมื่อ 9 มกราคม 2567)

นอกจากนี้ การวางแผนยังเกี่ยวเนื่องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรในสำนักงานมีวิสัยทัศน์ในเรื่องการบริหารคนเก่งที่ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเชื่อมโยงกับคำสัมภาษณ์ของผู้บริหาร A3 ที่ให้กล่าวว่า

“การบริหารคนเก่งต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ในเรื่องของการส่งเสริมคนเก่ง โดยกำหนดคุณสมบัติของความเก่งในแต่ละด้าน คือการระบุว่าคนเก่งขององค์กรต้องเป็นอย่างไร ต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างที่จะเป็นคนเก่งขององค์กร”

(ผู้บริหารA3, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

1.1.2 จัดทำแผนการบริหารคนเก่ง ซึ่งแผนการบริหารคนเก่งนั้นควรออกแบบให้มีการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวว่า

“อาจเริ่มต้นด้วยการทำเป็นแผนระยะสั้นก่อน กำหนดหลักเกณฑ์ แบ่งกลุ่มคน เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของคน ตามความถนัดหรือเนื้องานแต่ละด้าน โดยเริ่มจากกลุ่มทดลองก่อน จากนั้นต่อยอดในแผนระยะยาว คือ ผลักดันคนเก่งกลุ่มใหม่ และคนที่อยากพัฒนาตัวเองให้เข้ากลุ่มคนเก่ง สร้างแรงจูงใจให้เกิดการแสดงศักยภาพ”

(ผู้บริหารA10, สัมภาษณ์เมื่อ 26 มกราคม 2567)

โดยแผนระยะสั้นนี้ช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วที่มีผลต่อการบริหารคนเก่ง ส่วนในแผนระยะยาวเป็นการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคตที่เป็นแนวทางสำคัญในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

1.1.3 ระบุองค์ประกอบสำคัญในแผนการบริหารจัดการคนเก่ง โดยเริ่มต้นจากการระบุหรือนิยามคนเก่งตามเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนก่อนว่าต้องการให้บุคลากรที่เป็นคนเก่งขององค์กรนั้นพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใด หรือต้องการคนเก่งที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในด้านใด มีการระบุคุณสมบัติ เกณฑ์การสรรหาคัดเลือกที่ชัดเจน เหมาะสม วิธีการพัฒนาคนเก่งทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็น การรักษาคคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรได้นานและการประเมินผล หรือการนำคนเก่งไปพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวว่า

“กำหนดคุณสมบัติของความเก่งในแต่ละด้าน คือการระบุว่าคนเก่งขององค์กรต้องเป็นอย่างไร ต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างที่จะเป็นคนเก่งขององค์กร

(ผู้บริหารA3, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับผู้บริหาร A8 กล่าวว่า

“น่าจะต้องเริ่มตั้งแต่การหาว่าต้องการคนเก่งประเภทไหน ต้องการคนเก่งสำหรับงานแบบไหน มันคือการ define ก่อนว่า ในแต่ละตำแหน่งงานเราต้องการคุณสมบัติของคนประเภทไหนที่จะเข้ามา เมื่อเราได้คนเก่งตามคุณสมบัติที่เรากำหนดแล้ว สิ่งต่อไปคือต้องมีการวางแผนในการพัฒนา (training) บุคลากรเหล่านั้น เพื่อให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถ หรือสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ นอกจากการพัฒนาแล้วต้องพัฒนาเรื่องทัศนคติ (Mindset) จิตใจของบุคลากรนั้น ต้องสร้างให้บุคลากรที่ความรักความผูกพันองค์กร เป็นคนเก่งและเป็นคนดีอันนี้เป็นสิ่งสำคัญมากๆ และเมื่อบุคลากรนั้นเป็นบุคคลที่ทำงานดีมีผลงานเป็นที่ประจักษ์แล้ว ต้องมีการส่งเสริมให้รางวัลกับบุคลากรนั้นด้วย เพื่อให้บุคคลนั้นมีความรู้สึกภาคภูมิใจ (proud) ในตนเอง และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ เราจะรักษาคคนเก่งที่เราสร้างตั้งแต่การคัดสรรเข้ามานั้นให้อยู่ในองค์กรของเราได้อย่างไร ซึ่งจะต้องมีการวางแผนที่เป็นขั้นเป็นตอน”

(ผู้บริหารA8, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าการวางแผนการบริหารคนเก่งของสำนักงาน กสทช. ควรเริ่มจากการศึกษาหาข้อมูลในการวางแผนการบริหารคนเก่งซึ่งสามารถหาได้ด้วยวิธีการทำวิจัย หรือวิธีการเทียบเคียง (benchmarking) ที่เป็นการศึกษาการดำเนินงานในการบริหารจัดการคนเก่งจากองค์กรอื่น จากนั้นนำมาวิเคราะห์ว่าข้อมูลที่ได้สามารถปรับใช้กับสำนักงาน กสทช. ได้อย่างไรบ้าง มีการหาข้อดีและข้อเสีย จัดทำแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน อาจจะเป็นได้ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว มีการระบุนิยามหรือความหมาย คุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่ชัดเจน ต่อมาวางแผนดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนที่เป็นคนเก่งตามที่ได้กำหนดไว้ และพัฒนาขีดความสามารถของคนเก่งให้มากขึ้นเพื่อให้มี

ความรู้และความสามารถที่จะไปพัฒนากระบวนการทำงานและองค์กรให้ลุล่วง รวมทั้งสิ่งที่สำคัญคือ ต้องมีการวางแผนการรักษาคนเก่งให้สามารถอยู่กับองค์กรได้นานเพื่อเป็นการนำศักยภาพของคนเก่งมาพัฒนาองค์กรให้มั่นคงและยั่งยืน

1.2 ประเด็นเกี่ยวกับการระบุเก่ง (Identification)

1.2.1 ระบุนิยามความหมาย คุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่ง ของสำนักงาน กสทช. ให้ชัดเจน ซึ่งควรจะเป็นบุคคลที่ตรงตามเป้าหมายขององค์กร โดยมีคุณสมบัติเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะอื่น ๆ อันเป็นทักษะที่โดดเด่น เช่น ทักษะภาษา ทักษะการแก้ปัญหา สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารที่กล่าวว่า

“คนเก่งของสำนักงาน กสทช. ก็คงจะหมายถึงเก่งในเรื่องของการทำงาน จะมีองค์ประกอบอยู่สองส่วน ซึ่งส่วนที่หนึ่งคือการมีความรู้ความสามารถในการทำงานและภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เราจะต้องสามารถพิจารณางานได้ คิดได้และวางแผนได้ เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ รวดเร็วและถูกต้อง และอีกอันหนึ่งคือความรู้ความสามารถในด้านอื่นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น สามารถนำเสนอ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงานให้แก่ผู้บริหาร ในเรื่องของการบริหารงาน วางแผนงาน และการดำเนินงานต่างๆได้ ซึ่งสองส่วนนี้จะควรจะเป็นสิ่งสำคัญประกอบกันเพื่อให้เกิดเป็นคนเก่ง”

(ผู้บริหารA1, สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับผู้บริหาร A9 ที่กล่าวว่า

“คนเก่ง คือ บุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบ สามารถแก้ปัญหา รวมถึงมีความสามารถในการทำความเข้าใจและเรียนรู้ภารกิจอื่นๆได้เป็นอย่างดี”

(ผู้บริหารA9, สัมภาษณ์เมื่อ 14 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการที่ให้นิยามของคนเก่งไว้ว่า

“คนเก่งควรจะเป็นคนที่มีความรู้ความชำนาญทั้งในงานของตนและความรู้รอบตัวนอกเหนือจากงานที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ และคนเก่งในที่นี้ควรเป็นบุคคลที่มีความโดดเด่นกว่าคนอื่นทั้ง performance และ potential ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทักษะภาษาต่างประเทศก็เป็นอีกคุณสมบัติสำคัญที่คนเก่งควรมี เช่น ภาษาอังกฤษ หรือจีน รวมทั้งคนเก่งควรมีความคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถแก้ปัญหาได้ดี มีภาวะผู้นำ และมีทัศนคติในการทำงานที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี ซึ่งอาจจะวัดได้จากการประเมินแบบ 360 องศา คือ ประเมินทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยที่บุคลากรนั้นต้องเป็นคนเก่งในสายตาของคนหมู่มาก”

(พนักงานปฏิบัติการ B3, สัมภาษณ์เมื่อ 9 มกราคม 2567)

นอกจากนี้คนเก่งควรมีคุณลักษณะที่ดีอันเป็นพื้นฐานของคนเก่ง เช่นๆ การมีทัศนคติที่ดี การเป็นคนดีมีศีลธรรม มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเรียนรู้และเปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการกล่าวว่า

“นอกจากนี้คนเก่งเป็นคนที่เก่งความรู้ประสบการณ์แล้ว ต้องเก่งด้านอารมณ์ทัศนคติด้วย เพราะบางคนเป็นคนเก่ง แต่มีทัศนคติที่เป็นลบหรือไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้”

(ผู้บริหาร A3, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่ให้ข้อมูลว่า

“นอกจากจะเก่งเรื่องงานแล้วต้องมีทัศนคติในการทำงานที่ดี เป็นคนดีมีสำนึก ผิดชอบชั่วดี ซึ่งอาจจะต้องมีการวัดทักษะทั้งด้าน EQ และ IQ เพื่อให้คนเก่งเป็นคนเก่งที่ครบทุกด้าน”

(พนักงานปฏิบัติการ B9, สัมภาษณ์เมื่อ 11 มกราคม 2567)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาสามารถสรุปประเด็นการระบุคนเก่งของสำนักงาน กสทช. ได้ว่า บุคคลที่เป็นคนเก่งนั้นควรมีคุณสมบัติและลักษณะ คือ เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในงานของตน รู้หน้าที่มีความรับผิดชอบในงานซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ต้องมีการกำหนดมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง นอกจากนี้คนเก่งต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถอื่น ๆ นอกจากความสามารถในงานที่โดดเด่น เช่น ทักษะภาษาต่างประเทศ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการบริหารจัดการงาน ส่วนคุณลักษณะของคนเก่งต้องเป็นบุคคลที่มีจิตตั้งอยู่บนพื้นฐานของศีลธรรม จริยธรรมอันดี มีทัศนคติที่ดี มีภาวะผู้นำ ซื่อสัตย์ มีน้ำใจ สามารถส่งต่อความรู้ความสามารถที่มีให้ผู้อื่นได้ เพื่อเป็นต่อยอดในการสร้างคนเก่งให้เพิ่มขึ้นในองค์กร

1.3 ประเด็นเกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Selection)

1.3.1 กำหนดวิธีการดำเนินงานในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบแบบแผน เพื่อให้เกิดความเสมอภาคต่อบุคลากรทุกคนในองค์กรที่จะมีโอกาสและได้รับการสรรหาคัดเลือกให้เป็นคนเก่งขององค์กร ซึ่งเกณฑ์ในการสรรหาคัดเลือกนั้นจะต้องมีการประกาศออกมาเป็นนโยบายให้ชัดเจนและมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและมีการสรรหาคัดเลือกที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักคุณธรรม โดยการสรรหาสามารถดำเนินการได้ทั้งการสรรหาจากภายในและภายนอก รวมทั้งวิธีการในการได้มาซึ่งคนเก่ง เช่น การทดสอบข้อเขียนการสัมภาษณ์ และมีการพิจารณาจากผลปฏิบัติงาน (performance) หรือวิธีการประเมินอื่นที่มีผลต่อการได้มาซึ่งคนเก่ง เช่น การประเมินแบบ 360 องศาจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน เพื่อให้ได้คนเก่งที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน จากข้อมูลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลได้เน้นถึงการสรรหาจากภายใน ซึ่งจะเป็วิธีกรแรกที่จะพิจารณา เนื่องจาก

การสรรหาคนเก่งจากภายในทำให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นในศักยภาพที่มีและทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และเป็นการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารที่กล่าวว่า

“คัดเลือกคนเก่งในองค์กร ควรจะเป็นการสรรหาและคัดเลือกจากภายใน โดยอย่างแรกมองที่ผลของการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ผลประเมินการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว หมายถึงว่าต้องมีผลงานที่เด่นเป็นประจักษ์และเกิดประโยชน์กับองค์กร รวมทั้งคัดเลือกด้วยการให้เพื่อนร่วมงานสามารถแสดงความคิดเห็นหรือทำการประเมินบุคลากรที่เป็นคนเก่งแบบ 360 องศา เพื่อแสดงให้เห็นว่าคนๆนั้นเป็นคนที่เป็นคนเก่งและคนในองค์กรยอมรับได้”

(ผู้บริหาร A1, สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับผู้บริหาร A3 ที่กล่าวว่า

“หลังจากที่เราระบุได้แล้วว่าคนประเภทไหน หรือกลุ่มไหนเป็นคนที่มีความสมบัติ และคุณลักษณะของคนเก่ง เราต้องดำเนินการคัดเลือกคนเก่งนั้น อาจจะได้ด้วยการสรรหาจากภายในก่อน ไม่ว่าจะเป็นการสอบข้อเขียนวัดความรู้ความสามารถพื้นฐาน หรือการวัดความรู้ความสามารถพิเศษที่คนเก่งคนนั้นถนัด เช่น ด้านภาษา ด้านวิศวกรรม ด้านกฎหมาย ด้านเศรษฐศาสตร์ หากผ่านข้อเขียนตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว ต้องมีการสัมภาษณ์เพื่อวัดด้านทัศนคติ ซึ่งต้องเป็นคนเก่งที่ตรงตามวิสัยทัศน์และค่านิยมของสำนักงานฯ”

(ผู้บริหาร A3, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานในระบับปฏิบัติการยังกล่าวถึงการสรรหาคัดเลือกคนเก่งที่สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารว่า

“การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งสามารถทำได้ทั้งการสรรหาจากภายในและการสรรหาจากภายนอก แต่การที่จะได้คนเก่งที่ตรงกับความต้องการขององค์กร ควรจะเป็นบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรเอง ดังนั้นการสรรหาจากภายในจึงเป็นตัวเลือกที่น่าจะดีกว่า ซึ่งการดำเนินการสามารถทำได้ด้วยการสอบวัดความรู้ต่างๆทั้งในงานที่คนเก่งนั้นรับผิดชอบและในทักษะด้านอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องนำผลมาดูประกอบควบคู่กับผลงานที่โดดเด่นของคนเก่งจาก portfolio หรือโครงการต่างๆที่เคยทำมา รวมทั้งให้มีการประเมินแบบ 360 องศา คือทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีการสัมภาษณ์หลังจากการสอบข้อเขียนเพื่อดูเรื่องของบุคลิกภาพและทัศนคติของบุคคลนั้น ซึ่งการดำเนินการที่กล่าวมานั้นจะทำให้สามารถเก็บข้อมูลในการคัดเลือกคนเก่งได้รอบด้าน”

(พนักงานปฏิบัติการ B3, สัมภาษณ์เมื่อ 9 มกราคม 2567)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์นั้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลในการสรรหา และคัดเลือกคนเก่งได้ว่า การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกสามารถดำเนินการสรรหาได้ทั้งจาก ภายในและภายนอก แต่การสรรหาจากภายในจะเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมเพื่อนำมาใช้ดำเนินการ ก่อน วิธีการคัดเลือกสามารถกำหนดได้ทั้งจากการวัดความรู้ความสามารถในการทดสอบข้อเขียนทั้งที่เป็นความรู้พื้นฐานในงานและความรู้ที่บุคคลนั้นถนัด มีการสอบสัมภาษณ์เพื่อวัดทัศนคติและดูเรื่อง บุคลิกภาพ ประกอบกับการพิจารณาคัดเลือกจากคะแนนประเมินรอบด้าน (การประเมินแบบ 360 องศา) ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานว่าบุคคลนั้นเป็นคนเก่งที่ได้รับการยอมรับอย่างทั่วถึงและ พิจารณาจากผลงานที่โดดเด่นที่คนเก่งได้แสดงศักยภาพไว้ เพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งขององค์กร อย่างแท้จริง

1.4 ประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาคนเก่ง (Developing)

1.4.1 พัฒนาคนเก่งรอบด้านทั้งในสิ่งที่คนเก่งถนัดและในสิ่งที่คนเก่งไม่ถนัด

เป็นการพัฒนาทักษะและความรู้ในด้านที่คนเก่งทำได้ดีอยู่แล้ว เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้คนเก่งมีความมั่นใจและความเชี่ยวชาญในงานของตนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคำ สัมภาษณ์ของผู้บริหาร A5 ที่กล่าวว่า

“อันดับแรกน่าจะต้องวิเคราะห์ก่อนว่าคนเก่งคนนั้น เป็นคนเก่งในด้านไหน ถนัดในด้านไหนที่เป็น Talent ของคนๆนี้ จากนั้นเราก็จะได้จุดแข็งของคนๆนั้น และเราก็ควรมุ่ง พัฒนาจุดแข็งตรงนี้ ให้คนเก่งได้ทำงานตามความถนัด หรือเป็นการ put the right man to the right job คือคนเก่งถนัดด้านนี้ ก็ควรส่งเสริมให้เค้าได้ทำงานในด้านที่คนเก่งมีความรู้และ ความสามารถ และให้คนเก่งได้ทำงานตามเป้าหมายส่วนตัวในชีวิต ถือว่าเป็นการ win-win กับบุคคล นั้นด้วย”

(ผู้บริหาร A5, สัมภาษณ์เมื่อ 19 มกราคม 2567)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการที่กล่าวว่า

“ควรจะมีการทำแบบสำรวจก่อนว่าคนเก่งคนนั้นเก่งในเรื่องอะไรและทำการ จัดอบรม หรือส่งเสริมการเรียนรู้ในด้านที่คนเก่งนั้นสนใจเพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ความ เชี่ยวชาญเฉพาะทาง”

(พนักงานปฏิบัติการ B9, สัมภาษณ์เมื่อ 11 มกราคม 2567)

ส่วนการพัฒนาในสิ่งที่คนเก่งไม่ถนัด จะเป็นการพัฒนาที่จะช่วยให้คนเก่งสามารถต่อสู้กับความท้าทายและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ด้วยการเรียนรู้และปรับตัวในสถานการณ์ที่ซับซ้อนเพื่อให้เป็นการลดจุดอ่อน เพิ่มจุดแข็งให้แก่ตัวคนเก่งในและเตรียมความพร้อมในการเป็นคนเก่งรอบด้าน ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้บริการ A6 ที่กล่าวว่า

“การพัฒนาคนเก่งขององค์กรคือ ควรที่จะสร้างความท้าทายในงานให้แก่คนเก่ง”
(ผู้บริการA6, สัมภาษณ์เมื่อ 12 มกราคม 2567)

1.4.2 วิธีการพัฒนาคนเก่ง เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญแก่องค์กร เพราะเป็นวิธีการที่จะดึงศักยภาพของคนเก่งออกมาและเป็นการทำให้ศักยภาพของคนเก่งที่มีนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยวิธีการพัฒนาคนเก่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่นการอบรม การทำโครงการ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย การมีโอกาสให้ได้แสดงความรู้ความสามารถ จนกระทั่งการเผยแพร่และส่งต่อความรู้ของคนเก่งให้แก่บุคลากรในองค์กรเดียวกัน ซึ่งวิธีการดังกล่าวสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่กล่าวว่า

“วิธีการพัฒนานั้นทำได้หลายอย่าง จากการวิเคราะห์ว่าต้องเพิ่มพูนความรู้ตรงไหนบ้าง ก็ส่งไปอบรมพัฒนา หรือเข้าร่วม workshop หรือมีการมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ มีเวทีให้คนเก่งได้แสดงความรู้ความสามารถ แสดงศักยภาพ เหมือนเป็นสนามเด็กเล่นให้คนเก่งได้ใช้ความคิดและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ และความรู้ของคนเก่งสามารถส่งต่อด้วยการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้อีกด้วย”

(ผู้บริการA5, สัมภาษณ์เมื่อ 19 มกราคม 2567)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับผู้บริการ A10 ที่กล่าวว่า

“คิดว่าเราสามารถพัฒนาคนเก่งได้ อย่างแรกเป็นจัดห้องเรียน ให้คนเก่งมารวมตัวกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพ ในด้านที่ถนัด เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้คนอื่นต่อ สองคือจัดให้มีการอบรมเฉพาะทาง ให้คนเก่งตามศักยภาพ โดยเป็นหลักสูตรที่จริงจัง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถนำความรู้มาต่อยอด พัฒนางานให้กับองค์กรได้ โดยอาจให้บุคลากรคนเก่งเป็นผู้เลือกหลักสูตรที่ต้องการเรียนเองได้ สามคือ สำนักงานฯ สามารถสนับสนุนคนเก่งด้วยการจัด forumหรือนิทรรศการ งานด้านวิชาการ สำหรับคนเก่งเพื่อมานำเสนองานวิจัย งานผลการศึกษา ของตนเอง หรือของกลุ่มงานตนเอง เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ และเกิดประโยชน์และได้แสดงให้เห็นเด่นชัดว่า กลุ่มคนเก่งสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ได้ ไม่ต่างกับการจ้างที่ปรึกษาที่เป็นคนจากภายนอก”

(ผู้บริการA10, สัมภาษณ์เมื่อ 26 มกราคม 2567)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ ที่กล่าวว่า

“ในการพัฒนาตรงนี้สามารถทำได้หลายอย่าง เช่น OJT (On the job training) ก็คือว่าเป็นการเรียนรู้จากหน้า หรือว่าเป็น OJT (Off the job training) เพราะอันนี้จะเป็นการอบรม สัมมนา และการศึกษาจาก case study การ coaching การทำ job rotation หรือไปศึกษาดูงาน อันนี้ก็เป็นการพัฒนาที่ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้คนเก่งเพิ่ม Knowledge และ Skills ให้แก่ตนเอง รวมทั้งมีการมอบหมายงานตามความสนใจและมี open space ให้คนเก่งได้แสดงศักยภาพ”

(พนักงานปฏิบัติการ B6, สัมภาษณ์เมื่อ 8 มกราคม 2567)

“การอบรมหรือการเรียนรู้ที่จะเป็นการsupport คนเก่ง แต่ต้องเป็นการอบรมที่ไม่ใช่แค่เรื่องงาน อาจจะมีการอบรมในประเด็นอื่น เช่น Soft Skill การสื่อสารหรือแม้กระทั่งบุคลิกภาพ คือจะเป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนคนหนึ่งเก่งได้มากขึ้น นอกจากการอบรมสามารถพัฒนาคนเก่งได้ด้วยวิธีอื่น เช่น มอบหมายงานที่ทำท้าย เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเอง หรือการทำคู่มือ flowchart ที่เกี่ยวข้องกับตัวงานและให้คนเก่ง revise เพื่อให้ได้ solution ที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นการดึงศักยภาพของคนเก่งที่จะคิด วิเคราะห์ แยกแยะ จากงานที่ทำเป็นการใช้ทักษะของคนเก่งให้เกิดประโยชน์กับงาน และจะเป็นการช่วยเหลือเพื่อนพนักงานด้วยกัน”

(พนักงานปฏิบัติการ B7, สัมภาษณ์เมื่อ 7 ธันวาคม 2566)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาสามารถสรุปในประเด็นของการพัฒนาคนเก่งขององค์กรได้ว่า การพัฒนาคนเก่งนั้น สามารถพัฒนาได้ทั้งการพัฒนาในด้านที่คนเก่งถนัดและพัฒนาในส่วนที่คนเก่งนั้นยังขาดหายไป การพัฒนาในด้านที่คนเก่งถนัดจะเป็นการส่งเสริมให้คนเก่งได้พัฒนาทักษะและศักยภาพที่ถนัดและมุ่งสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ ส่วนการพัฒนาทักษะที่คนเก่งขาดหายไปจะเป็นการเติมเต็มเพื่อให้คนเก่งนั้นเป็นบุคคลที่เก่งรอบด้าน ซึ่งจะเป็นการสร้างความยืดหยุ่นในการทำงานและความสามารถในการปรับตัวของคนเก่งในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนของวิธีการพัฒนาคนเก่งสามารถทำได้ทั้งการจัดอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาจากกรณีศึกษา รวมทั้งควรมีพื้นที่ให้คนเก่งได้แสดงความรู้ความสามารถเพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ให้บุคลากรอื่น ๆ ในองค์กร เช่น การจัดนิทรรศการงานวิชาการ มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ และนอกจากนี้ต้องมีการบริหารจัดการความรู้ให้องค์กรเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.5 ประเด็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาและประเมินผล (Retention & Evaluation)

1.5.1 ค่าตอบแทนที่เหมาะสมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถและประสบการณ์ให้อยู่ในองค์กร อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ตอบสนองต่อความคุ้มค่าและความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินสามารถเป็นได้ทั้ง เงินเดือน ค่าตอบแทน พิเศษ หรือค่าตำแหน่ง ส่วนค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินสามารถหมายถึง สวัสดิการ การให้รางวัล ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง หรือการได้โอกาสในการศึกษาหรือฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นระดับผู้บริหาร A5 และ ผู้บริหาร A1 ที่กล่าวว่า

“ถ้ามองภาพรวมก็คือคนเก่งเป็นคนสำคัญที่องค์กรส่งเสริมสนับสนุนให้คนเก่งมีความเติบโต อาจจะเป็นได้ทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ หรือเงินพิเศษประจำตำแหน่ง และไม่เป็นตัวเงิน เช่น สวัสดิการ การให้รางวัล หรือแม้กระทั่งการเปิดโอกาสให้คนเก่งได้รับการส่งเสริมพัฒนา มีโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจนซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้คนเก่งมีความภาคภูมิใจกับองค์กรและทำให้รู้สึกที่ตัวเองเป็นคนที่มีค่าต่อองค์กร”

(ผู้บริหารA5, สัมภาษณ์เมื่อ 19 มกราคม 2567)

“เรื่องของตัวสวัสดิการ ผลประโยชน์และค่าตอบแทนที่จะต้องมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของคนเก่งรวมทั้งได้รับรางวัล เกียรติยศต่างๆให้คนเก่งรู้สึกถึงการมีคุณค่าทั้งต่อตนเองและองค์กร ซึ่งคนเก่งจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าได้ ตั้งแต่การพัฒนาระบบและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและทำให้เกิดประโยชน์สาธารณะ”

(ผู้บริหารA1, สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่กล่าวว่า “ขั้นแรกคือให้ค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่เหมาะสมกับความสามารถของคนเก่ง ไม่ underpay คนเก่งหรือทำให้คนเก่งรู้สึกว่าได้ค่าตอบแทนไม่คุ้มกับการทำงาน”

(พนักงานปฏิบัติการ B2, สัมภาษณ์เมื่อ 16 มกราคม 2567)

นอกจากนี้ยังมีผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่ให้คำสัมภาษณ์ไว้ว่า

“คิดว่ามีแรงจูงใจสองส่วนคือเป็นรูปแบบของเงินและไม่ใช้เงิน ที่เป็นตัวเงินหมายถึง ค่าตอบแทนในการเป็นคนเก่ง ที่ไม่เป็นตัวเงินคือการที่คนเก่งได้รับว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่าแก่องค์กร สามารถตอบโจทย์ขององค์กรได้จริงๆและเป็นที่ยอมรับของทุกคน ในขณะที่เดียวกันค่าตอบแทนที่ได้รับก็ควรคุ้มค่า และสามารถทำให้เกิดความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของคนเก่งที่ชัดเจน เช่นการเลื่อนตำแหน่งแบบ fast track และแน่นอนว่าคนเก่งสามารถทำประโยชน์ที่หลากหลายให้แก่องค์กรได้”

(พนักงานปฏิบัติการ B3, สัมภาษณ์เมื่อ 9 มกราคม 2567)

“องค์กรควรให้รางวัลคนเก่ง ซึ่งรางวัลตรงนี้เป็นได้ทั้งตัวเงิน ถ้าไม่เป็นตัวเงิน อาจหมายถึง สวัสดิการที่ดีขึ้น มากไปกว่านั้นคนเก่งจะมองหาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังนั้นต้องมีเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่ของคนเก่งอย่างชัดเจน หากคนเก่งได้รับการตอบแทน อย่างเหมาะสมคนเก่งจะช่วยพัฒนาองค์กรและเป็นตัวอย่างที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างคนเก่งใน องค์กรมากขึ้น และยังสามารถช่วยพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรชั้นนำระดับสากล รวมทั้งเป็น ชื่อเสียงทำให้องค์กรเป็นที่รู้จักมากขึ้น”

(พนักงานปฏิบัติการ B8, สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2566)

1.5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานและความผูกพันกับองค์กร เป็นองค์ประกอบ หนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจ มีความรัก ความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ เกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายประการ เช่น สภาพแวดล้อมที่มีวัฒนธรรม เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ ดี บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง มีการทำงานแบบสมดุลทั้งในด้านการงานและการใช้ชีวิต ส่วนตัว หรือมีแบบอย่างการเป็นบุคลากรที่เป็นคนเก่ง การทำให้คนเก่งรู้สึกมีคุณค่าในตัวเองและ คุณค่าต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้คำสัมภาษณ์ในระดับผู้บริหารที่กล่าวว่า

“อันแรกที่มีมองคือสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ คนเก่ง จะอยู่หรือไม่อยากอยู่สิ่งนี้เป็นปัจจัยสำคัญ ถ้ามีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ดี มีการอิจฉาริษยากัน ในที่ทำงาน เพราะบางทีคนเก่งมาก ๆ คนเก่งเกิน อาจจะเป็นที่อิจฉาของคนอื่น ๆ หรือเป็นภัยต่อคน เก่งทำให้คนเก่งไม่อยากอยู่ในองค์กร รวมถึงการทำให้คนเก่งรู้สึกถึงการมีคุณค่าทั้งต่อตนเองและ องค์กร ซึ่งคนเก่งจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าได้ ตั้งแต่การพัฒนาระบบและกระบวนการ ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและทำให้เกิดประโยชน์สาธารณะ”

(ผู้บริหารA1, สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารท่านอื่นที่กล่าวว่า

“Engagement ในการสร้างความผูกพันในองค์กรที่จะทำให้คนเก่งอยู่ใน องค์กรได้นาน นอกจากนี้ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้คนเก่ง อยากพัฒนาไปต่อ ไม่หยุดอยู่กับที่ เพราะฉะนั้นผู้บริหารทุกคนต้องทำตัวเป็น role model ที่ดีให้ได้ เพื่อเป็นภาพลักษณ์ในการเป็นคนเก่งและเป็นคนดีในองค์กร และคนเก่งยังสามารถช่วยพัฒนา กระบวนการทำงานให้ดีขึ้น”

(ผู้บริหารA3, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

“เปิดโอกาสให้คนเก่งได้รับการส่งเสริมพัฒนา มีโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจนซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้คนเก่งมีความภาคภูมิใจกับองค์กรและทำให้รู้สึกที่ตัวเองเป็นคนที่มีค่าต่อองค์กร นอกจากนี้ควรจะมีส่วนภาพแวดล้อมการทำงานแบบ work life balance เพื่อให้คนเก่งทำงานได้อย่างมีความสุขและสร้างประโยชน์ให้องค์กรได้อย่างเต็มที่”

(ผู้บริหารA5, สัมภาษณ์เมื่อ 19 มกราคม 2567)

“โดยส่วนตัวคนเก่งที่เป็นทั้งคนเก่งและคนดีนั้นจะไม่ถูกซื้อได้ด้วยแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน พวกเงินหรือผลประโยชน์อื่นใด ที่เกี่ยวกับจ่ายเงินสูงเพื่อรักษาคนเก่ง เพราะฉะนั้นแรงจูงใจที่จะสามารถที่จะดึงคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นานนั้นควรจะเป็นเรื่องผลประโยชน์อื่นนอกจากตัวเงิน โดยเฉพาะวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เพื่อให้มีพื้นที่ให้คนเก่งนั้นได้แสดงความสามารถและศักยภาพ ซึ่งคนเก่งจะมีความสุขกับการได้สร้างสิ่งที่มีคุณค่าที่เป็น Inner growth ภายในตัวคนเก่งเอง”

(ผู้บริหารA7, สัมภาษณ์เมื่อ 12 ธันวาคม 2566)

“ต่อให้เงินตอบแทนมากขนาดไหน ถ้าไม่มีความสุขในการทำงาน คนเก่งก็ไม่อยากอยู่ และต้องมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจนให้สำหรับคนเก่งด้วย นอกจากนั้นอาจจะมีเรื่องสิ่งแวดล้อมในการทำงานร่วมกับทีมงานและเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ”

(ผู้บริหารA8, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการอีกหลายท่านที่กล่าวว่า

“ต้องมีการสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้คนเก่งมีความ engage กับองค์กรและอยากอยู่กับองค์กรต่อไป และคนเก่งในองค์กรสามารถสร้างประโยชน์ได้หลากหลายมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนากระบวนการภายในองค์กรให้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำเกิดการงานที่มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เนื่องจากธรรมชาติของคนเก่งนั้นจะเป็นคนที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่หยุดเรียนรู้ และจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้ก้าวสูงองค์กรระดับนานาชาติ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี”

(พนักงานปฏิบัติการ B2, สัมภาษณ์เมื่อ 16 มกราคม 2567)

“จริงๆ แล้วการที่จะทำให้คนๆหนึ่งเห็นคุณค่าตัวเองที่มีกับองค์กร ก็จะทำให้คนเก่งเป็นคนมีคุณค่า ทำให้อยากอยู่องค์กรนี้ต่อ ทำให้อยากพัฒนาองค์กรไปเรื่อย ๆ ดังนั้นการเห็นคุณค่าของคนเก่งก็สำคัญ คือไม่ใช่แค่องค์กรเห็นคุณค่าของคนเก่ง แต่คนเก่งก็มองเห็นคุณค่าของตัวเองที่มีต่อองค์กร น่าจะทำให้คนเก่งอยู่ในองค์กรได้ยาว”

(พนักงานปฏิบัติการ B9, สัมภาษณ์เมื่อ 11 มกราคม 2567)

“ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินก็ยังมีค่าอย่างแน่นอน แต่ว่า ณ ปัจจุบัน คนรุ่นใหม่มักจะสนใจเรื่องความสุขการทำงานมากกว่าตัวเงิน”

(พนักงานปฏิบัติการ B6, สัมภาษณ์เมื่อ 8 มกราคม 2567)

“คิดว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจทำให้คนเก่งอยู่กับองค์กรได้นาน คือ การมีสภาพแวดล้อมที่ดี ไม่ว่าจะเป็นทั้งเรื่องสถานที่ทำงาน หัวหน้างาน หรือแม้กระทั่งเพื่อนร่วมงาน”

(พนักงานปฏิบัติการ B10, สัมภาษณ์เมื่อ 19 มกราคม 2567)

1.5.3 การประเมินผลที่เป็นธรรม ซึ่งทุกองค์การควรมีการประเมินผลที่ถูกต้องและเป็นธรรมเพื่อเป็นการรักษาความยุติธรรมและความเชื่อมั่นของผู้ปฏิบัติงานทั้งที่เป็นคนเก่งและไม่เป็นคนเก่ง ซึ่งสอดคล้องกับผู้บริหาร A3 ที่ให้ข้อมูลในประเด็นนี้ว่า

“การเป็นคนเก่งก็ต้องเป็นคนเก่งบนพื้นฐานของความดี ดังนั้นส่วนตัวมองว่า อาจจะต้องใช้หลักของการประเมินการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม เพื่อให้คนเก่งที่เป็นคนดีไม่หมดแรงบัลดาลใจในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการส่งเสริมให้รักองค์กร เพื่อให้คนเก่งอยากอยู่กับองค์กรต่อไป”

(ผู้บริหาร A3, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่กล่าวว่า “ปัจจัยที่จะสามารถทำให้คนเก่งสามารถอยู่กับองค์กรได้นานนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆอย่าง ตั้งแต่เรื่องเงินเดือน สวัสดิการ หรือสภาพแวดล้อม และการบริหารงานบนพื้นฐานของระบบคุณธรรม นอกจากนี้คนเก่งยังทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ขับเคลื่อนกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคต”

(พนักงานปฏิบัติการ B4, สัมภาษณ์เมื่อ 25 ธันวาคม 2566)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลของการธำรงรักษาคนเก่งและการประเมินผลได้ว่า การธำรงรักษาและจูงใจให้บุคลากรที่เป็นคนเก่งนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากคนเก่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ดังนั้น การธำรงรักษาและการสร้างแรงจูงใจอาจจะต้องมีวิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง รวมทั้งมีการประเมินผลคนเก่งอย่างเป็นธรรม และนำความรู้ความสามารถของคนเก่งมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรทั้งในเรื่องกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์งานใหม่ๆ เป็นการให้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งเป็นการยกระดับมาตรฐาน

บุคลากรและการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรที่ก้าวหน้า ทันท่วงการเปลี่ยนแปลงไปในยุคโลกาภิวัตน์และมีภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรที่น่าเชื่อถือในระดับสากล การที่จะทำให้คนเก่งอยู่กับองค์กรได้นานนั้น ควรจะมีการตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและศักยภาพที่โดดเด่นของบุคคลนั้น ไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน โดยใช้หลักการประเมินคนเก่งที่เป็นธรรม หากเป็นแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินควรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ทั้งเงินเดือน เงินค่าตอบแทนพิเศษ หรือเงินประจำตำแหน่ง มีการให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สวัสดิการต่างๆ รางวัล ประกาศนียบัตร ที่เป็นเกียรติยศและทำให้คนเก่งเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าต่อทั้งตนเองและองค์กร และสิ่งสำคัญคือการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน มีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ช่วยกันสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จใจองค์กรเพื่อให้คนเก่งนั้นรู้สึกมีความรัก ความผูกพัน และเห็นคุณค่าตัวเองที่มีต่อองค์กรจะทำให้มีแรงจูงใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป และเกิดการธำรงรักษาคนเก่งอย่างยั่งยืน

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 : ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

2.1 ประเด็นเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนการบริหารคนเก่ง (Planning)

2.1.1 ยังไม่มีการวางแผนการบริหารคนเก่งหรือยังไม่มีการจัดทำนโยบายการบริหารคนเก่ง การวางแผนเป็นหลักและปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน ในแผนการดำเนินงาน ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน กสทช. มีการกล่าวถึงการดำเนินการบริการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมทั้งในเรื่องของนโยบายการวางแผนอัตรากำลัง นโยบายการคัดเลือกบุคลากร นโยบายการพัฒนาบุคลากร นโยบายการประเมินผลงาน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ อย่างไรก็ตามนโยบายดังกล่าวยังไม่เจาะจงในเรื่องการบริหารคนเก่งทำให้ยังไม่มีมีการพิจารณาการวางแผนการบริหารคนเก่งหรือจัดทำนโยบายการบริหารคนเก่งในองค์กร ซึ่งเป็นปัญหาหลักที่สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารหลายท่านที่กล่าวในประเด็นนี้ว่า

“คิดว่า ตอนนี้อย่างไม่มีการบริหารจัดการคนเก่งยังไม่มีนโยบายออกมาแบบเฉพาะเจาะจง แต่อาจจะมีการอยู่ในเรื่องต่างๆ อย่างเช่น การประเมิน หรือโครงการพนักงานดีเด่น ก็ยังไม่ได้มีหลักเกณฑ์ที่จะสามารถทำให้เชื่อมั่นว่า เขาคือ The best of NBTC แต่การไม่มีการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรนี้แหละที่เป็นปัญหาหลัก เพราะการจะมีนโยบายได้มันต้องมาจากการผลักดันของสำนักที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกลุ่มผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของเรื่องนี้”

(ผู้บริหารA3, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

“เห็นได้ชัดเลยว่า ปัญหาคือยังไม่มีนโยบายหรือการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร ก็เลยไม่สามารถระบุคนเก่งหรือดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการคนเก่งได้”

(ผู้บริหารA7, สัมภาษณ์เมื่อ 12 ธันวาคม 2566)

“ณ ตอนนี้องมองว่าสิ่งที่ปัญหาใหญ่คือ การที่สำนักงานฯ “ยังไม่ได้มีการบริหารจัดการคนเก่งที่ชัดเจน หมายถึงว่า ยังไม่มีนโยบายออกมาให้เห็นอย่างเป็นทางการ จึงทำให้เกิดการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงาน กสทช.”

(ผู้บริหารA8, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่กล่าวว่า “คิดว่าเป็นเพราะยังไม่มีการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร หรือถ้ามีก็อาจจะไม่ได้มีการประชาสัมพันธ์ให้มากพอจนพนักงานสามารถรับรู้ได้ แต่ส่วนตัวยังไม่เห็นนโยบายเรื่องนี้เลย”

(พนักงานปฏิบัติการ B2, สัมภาษณ์เมื่อ 16 มกราคม 2567)

“ตั้งแต่ทำงานมายังไม่รู้สึกได้ว่ามี talent management ในองค์กร จากที่อ่านเรื่องระเบียบการพัฒนางานองค์กรมา ก็มีพูดถึงแค่เรื่องของการรับทุนการศึกษา ฝึกอบรม เงินเดือนสวัสดิการในทั่วๆ ไป ซึ่งไม่ได้ระบุชัดเจนสำหรับคนที่เป็นคนเก่งขององค์กร”

(พนักงานปฏิบัติการ B3, สัมภาษณ์เมื่อ 9 มกราคม 2567)

“ส่วนตัวคิดว่า ปัญหาใหญ่เลยคือ กสทช. ยังไม่มี Talent Management คือคนเก่งก็อาจจะอยู่กระจัดกระจายไปตามส่วนงานหรือตำแหน่งงาน ซึ่งการันตีไม่ได้ว่าผู้บริหารจะมองเห็นความสามารถของคนเก่งเหล่านั้น”

(พนักงานปฏิบัติการ B4, สัมภาษณ์เมื่อ 25 ธันวาคม 2566)

จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์นั้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปในประเด็นของปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารคนเก่งได้ว่า ปัญหาหลักคือ การที่สำนักงาน กสทช. ยังไม่มีแผนในการบริหารคนเก่งหรือยังไม่มีการจัดทำนโยบายการบริหารจัดการที่ชัดเจน ดังนั้นทำให้คนเก่งในองค์กรยังกระจายตัวและสำนักงานยังไม่ได้ให้ความสำคัญที่มากพอในการนำความรู้ ศักยภาพ และทักษะของคนเก่งมาพัฒนางานองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 ประเด็นเกี่ยวกับปัญหาการระบุเก่ง (Identification)

2.2.1 ยังไม่มีการระบุความหมาย คุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันและยังไม่มีกำหนดวิธีการประเมินคนเก่งที่จะต้องสามารถวัดผลได้จริงทั้งด้านความรู้ความสามารถและทัศนคติ เนื่องจากการระบุคุณสมบัติและลักษณะที่ตรงตามเป้าหมายขององค์กรนั้นอาจจะต้องใช้ข้อมูลและเวลาในการพิจารณาศึกษาให้ถี่ถ้วนก่อน รวมทั้งมีวิธีการหรือหลักเกณฑ์ในการสร้างคุณสมบัติและลักษณะของคนเก่งดังกล่าวด้วย ซึ่งมีทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ กล่าวถึงปัญหาไว้ ดังนี้

“ในมุมมองส่วนตัวการให้การระบุคนเก่งนี้ค่อนข้างยาก เพราะจริงๆแล้วการให้ความหมายคนเก่งสามารถมองได้หลายแบบ ได้หลายวิธีการ ซึ่งเราต้องมีการระดมความคิด ต้องคุยกันว่าการเป็นคนเก่งของสำนักงาน กสทช. นั่นคือใคร คนเก่งเป็นอย่างไร”

(ผู้บริหารA1, สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2566)

“คุณสมบัติของคนเก่ง อันดับแรกต้องมี competency ตามที่สำนักงานกำหนดใหม่ หรือเดิม standard หรือไม่ แต่จะวัด competency ได้ ต้องลงในรายละเอียดกว่า job description ของแต่ละคนเหมาะสมหรือไม่ และตัววัด job description นั้นคืออะไรและสามารถวัดได้จริงหรือไม่ อันนี้วัดยากนะ มีการเขียน competency เอาไว้ เช่น เรื่องความเป็นผู้นำ เรื่องจริยธรรม แต่การวัดเราจะวัดอย่างไร ใช้อะไรมาวัด วัดได้มาตรฐานหรือไม่ เพราะผู้บริหารแต่ละคนก็มีมาตรฐานการวัดที่ไม่เหมือนกัน ตรงนี้เป็นสิ่งที่ subjective ในการวัด แต่โดยหลักการก็เป็นแบบนี้”

(ผู้บริหารA2, สัมภาษณ์เมื่อ 12 ธันวาคม 2566)

“มีปัญหาในการระบุคนเก่งของสำนักงาน เนื่องจากบุคคลที่เป็นคนเก่งนั้นควรที่จะเป็นบุคคลที่เก่งและดี และเป็นที่ยอมรับจากสังคมในที่ทำงาน ความเก่งอาจจะวัดได้ด้วยผลงานและความสามารถ แต่ความดีอันนี้วัดยาก แต่ถ้าคนในที่ทำงานให้การยอมรับ อาจจะหมายถึงว่าผ่านกระบวนการมาขึ้นหนึ่งแล้ว”

(ผู้บริหารA6, สัมภาษณ์เมื่อ 12 มกราคม 2567)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่กล่าวว่า “ต้องหาให้ได้ก่อนว่า สำนักงาน กสทช. ต้องการคนเก่งประเภทไหน คนเก่งแบบไหน ก็คือต้องมี definition ของคนเก่งในสำนักงาน ที่ชัดเจนว่าจะเอาคนเก่งประเภทนั้นไปทำอะไรให้แก่องค์กร”

(พนักงานปฏิบัติการ B8, สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2566)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษาปัญหาในการระบุคนเก่งประกอบไปด้วย 1) ยังไม่มีการระบุความหมาย คุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งของสำนักงาน กสทช. ที่ชัดเจนและให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความสับสนและความเข้าใจที่ผิด ไม่สอดคล้องไปในทางเดียวกัน อีกปัญหาคือการศึกษาที่ยังไม่มีการกำหนดวิธีการประเมินคนเก่งที่จะต้องสามารถวัดผลได้จริงทั้งด้านความรู้ความสามารถและทัศนคติ อาจส่งผลต่อความขัดแย้งในองค์กรที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกไม่ได้รับความยุติธรรมและรู้สึกบั่นทอนความมั่นใจในความรู้ความสามารถของคนเก่งเอง

2.3 ประเด็นเกี่ยวกับปัญหาการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Selection)

2.3.1 ใช้การสรรหาคัดเลือกตามระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม เป็นปัญหาที่ทำให้เกิดการขาดความยุติธรรมและความโปร่งใส เพราะการใช้ระบบอุปถัมภ์อาจทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันในการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง ทำให้ได้คนเก่งที่สอดคล้องกับคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ตั้งเป้าไว้ อีกทั้งยังอาจส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของกระบวนการสรรหาคนเก่ง โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ ดังนี้

“ปัญหาคือ เกณฑ์บางเกณฑ์อาจจะไม่เป็นเกณฑ์การส่งเสริมคัดเลือกคนเก่งจริงๆ บางทีคนเก่งจริงๆ อาจจะอยู่ข้างหลัง เพราะว่ามีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นปัญหาหลักปัญหาหนึ่ง บางครั้งเกณฑ์การคัดเลือกอาจจะยังไม่สามารถระบุได้ชัดว่าคนแบบนี้คือคนเก่งจริงๆ บางทีกลายเป็นว่าเอาคนรู้จักหรือคนที่เป็นที่รู้จักของผู้บริหารเข้ามาเป็นเกณฑ์ประกอบการคัดเลือก”

(ผู้บริหารA1, สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2566)

“ในระบบการบริหารราชการแบบไทยๆ อาจจะบริหารงานตามระบบอุปถัมภ์มากกว่า ซึ่งกลายเป็นว่าคนที่ไม่เก่งแต่ได้เติบโต ส่วนคนที่เก่งไม่ได้มีโอกาสได้ไปอยู่ในจุดที่ควรจะได้ ดังนั้นถ้ามีการบริหารจัดการคนเก่งเรื่องการบริหารอย่างไม่เป็นธรรมตามที่ควรจะเป็นก็จะทำให้เกิดปัญหาได้”

(ผู้บริหารA2, สัมภาษณ์เมื่อ 12 ธันวาคม 2566)

“หากให้นึกถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับคนเก่งที่อาจจะเกิดขึ้นหากมีแนวนโยบายที่ชัดเจนคือ หลักเกณฑ์การคัดเลือก หรือการสนับสนุนให้ได้ไปต่อ ต้องไม่ใช่เกณฑ์คนนายรู้จักมาเป็นส่วนหนึ่งของการคัดเลือก เพราะย่อมจะเกิดความไม่ยุติธรรม ความไม่เท่าเทียม นอกจากนี้ ส่วนมากที่เห็นคนเก่งปัจจุบันจะเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ ดังนั้น การยอมรับจากระดับอาวุโส คนเก่าแก่ที่ทำมานาน ก็มีความสำคัญ หากคนรุ่นใหม่เป็นคนเก่งทั้งในด้านความรู้และความถนัดในงานแต่ไม่ปรับตัวอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กรได้ ไม่มีความเคารพหัวหน้า เจ้านาย หรือ ผู้อาวุโสกว่า ก็ยากที่จะได้รับการ

ยอมรับ ดังนั้น อาจเกิดการต่อต้านหรือไม่ยอมรับจากบุคคลที่ทำงานมานานกว่า หากเราจะใช้กฎเกณฑ์ fast tract เพราะฉะนั้นก็ควรต้องพิจารณาอย่างรอบด้าน ดูข้อดีข้อเสีย ในการจะกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ สำหรับบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงาน”

(ผู้บริหารA10, สัมภาษณ์เมื่อ 26 มกราคม 2567)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาสามารถสรุปปัญหาเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลคำนึงถึงเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งปัญหาที่พบคืออาจจะมีใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาและคัดเลือกมากกว่าการดำเนินงานบนพื้นฐานของระบบคุณธรรม ซึ่งการใช้ระบบอุปถัมภ์นั้นจะทำให้ไม่สามารถคัดเลือกคนเก่งได้อย่างแท้จริงจากความรู้และความสามารถของคนเก่ง อีกทั้งยังทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมในการสรรหาและคัดเลือกซึ่งส่งผลต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรและความเชื่อมั่นที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อองค์กร

2.4 ประเด็นเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาคนเก่ง (Developing)

2.4.1 คนเก่งขาดโอกาสและพื้นที่ในการแสดงศักยภาพ เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคนเก่งอย่างมาก เนื่องจากโอกาสเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้คนเก่งได้แสดงความโดดเด่นที่ตนเองมีออกมาให้บุคลากรอื่นทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้เห็น การที่คนเก่งขาดโอกาสนั้นเหมือนขาดเส้นทางที่จะก้าวหน้าไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคนเก่งทั้งในเรื่องความรู้ความสามารถหรือทักษะพิเศษอื่น ๆ ที่คนเก่งมีในตนเองให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวว่า

“ปัญหาในการพัฒนาน่าจะเป็นโอกาสในการแสดงออกหรือแสดงศักยภาพตัวเองออกมา เนื่องจากองค์กรต้องขับเคลื่อนด้วยระเบียบหรือข้อปฏิบัติต่างๆ ที่ต้องตั้งอยู่บนการดำเนินงานตามนโยบายของผู้ใหญ่ หากไม่ได้ความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา โครงการที่คิดไว้ก็จะไม่ได้นำไปปฏิบัติและคนเก่งก็ขาดโอกาสตรงนี้ที่จะไปแสดงศักยภาพให้เห็น”

(พนักงานปฏิบัติการ B1, สัมภาษณ์เมื่อ 17 มกราคม 2567)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่กล่าวว่า

“ไม่ใช่แค่ต้องพัฒนาแต่คนเก่ง ควรเปิดโอกาสให้คนที่อยากเก่ง ได้เป็นคนเก่งด้วย ต้องมีพื้นที่ให้คนที่อีกนิตหนึ่งจะเป็นคนเก่งได้พัฒนาและเพิ่มทักษะของตัวเองเพื่อให้ได้เป็นคนเก่ง เพราะตอนนี้สำนักงานยังไม่มีพื้นที่ให้คนเก่งได้แสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่”

(พนักงานปฏิบัติการ B2, สัมภาษณ์เมื่อ 10 มกราคม 2567)

2.4.2 คนเก่งได้ทำงานไม่ตรงตามความถนัดหรือความสามารถของตน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากอาจจะทำให้คนเก่งขาดแรงจูงใจในการทำงานที่เป็นสิ่งที่ตนไม่ถนัด อีกทั้งยังอาจจะมีกระทบต่อการพัฒนาในงานและความก้าวหน้าในอาชีพของคนเก่งในการขาดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อให้เกิดการเติบโตทางด้านวิชาการและอาชีพ ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวถึงประเด็นนี้ไว้ว่า

“ส่วนตัวมองว่าคนเก่งบางคนทำงานได้ไม่ตรงตามความสามารถของเขา ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ปัญหาคือการไม่วางคนให้ถูกที่ถูกต้อง ควร *Put the right man on the right job* เพราะถ้าคนเก่งได้ทำงานถูกที่ เขาจะสามารถพัฒนาทั้งกระบวนการทำงานและทำให้เขามีพื้นที่ในการแสดงความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น”

(พนักงานปฏิบัติการ B10, สัมภาษณ์เมื่อ 19 มกราคม 2567)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารที่กล่าวว่า

“ให้คนเก่งได้ทำงานตามความถนัด หรือเป็นการ *put the right man to the right job* คือคนเก่งถนัดด้านนี้ ก็ควรส่งเสริมให้เขาได้ทำงานในด้านที่คนเก่งมีความรู้และความสามารถ และให้คนเก่งได้ทำงานตามเป้าหมายส่วนตัวในชีวิต ถือว่าเป็นการ *win-win* กับบุคคลนั้นด้วย คือถ้าเราส่งเสริมในทางที่บุคคลนั้นไม่ถนัดอาจจะทำให้ไม่มีความสุขในการทำงาน และไม่ใช่ว่าผลดีกับองค์กร”

(ผู้บริหารA5, สัมภาษณ์เมื่อ 19 มกราคม 2567)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาสามารถสรุปปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาคนเก่งได้ว่า ปัญหาแรกที่มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงคือการขาดโอกาสในการแสดงศักยภาพ ทักษะ ความรู้ และความสามารถของคนเก่ง ทำให้คนเก่งสูญเสียโอกาสในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่มี อีกทั้งยังอาจจะทำให้เชื่อมโยงถึงความไม่เชื่อถือนหรือรู้สึกว่าการไม่ไว้วางใจในความสามารถของคนเก่ง นอกจากนี้ปัญหาที่คนเก่งได้รับภาระหน้าที่หรือภารกิจที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของคนเก่ง อาจจะทำให้คนเก่งไม่สามารถต่อยอดองค์ความรู้ที่ตัวเองมีกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างดีที่สุด และเป็นการลดโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของคนเก่งนั้นได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ อาจจะส่งผลกระทบต่อความรู้สึก แรงจูงใจ และความสุขในการทำงานของคนเก่งในอนาคต

2.5 ประเด็นเกี่ยวกับปัญหาการธำรงรักษาและการประเมินผล (Retention & Evaluation)

2.5.1 ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการบริหารคนเก่งในเรื่องค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน ถึงแม้ว่าสำนักงาน กสทช. จะเป็นองค์กรอิสระ แต่การบริหารงานภายในยังคงอ้างอิงตามระบบราชการไทยเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในส่วนนี้จะมีความเข้มงวดในเรื่องของสิ่งที่เป็นตัวเงิน ดังนั้นการมีการให้เงินค่าตอบแทนคนเก่งที่เป็นบุคลากรกลุ่มหนึ่งในองค์กร อาจจะดำเนินการได้ยาก ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหาร A1 ที่กล่าวว่า

“การส่งเสริมสร้างแรงจูงใจอาจจะเป็นปัญหาหนึ่ง เนื่องจากระเบียบกฎเกณฑ์การเพิ่มสวัสดิการหรือค่าตอบแทนเป็นการเฉพาะ หน่วยงานของรัฐไม่สามารถทำการเฉพาะขึ้นมาได้ เพราะว่าการทำเงินเดือนค่าตอบแทนหรือสวัสดิการ สำนักงานไม่มีระเบียบที่มาแยกได้ว่า เงินเดือนอันนี้เป็นเฉพาะของคนเก่ง สวัสดิการอันนี้ให้เฉพาะแก่คนเก่ง หรือที่เป็นการเลือกปฏิบัติ สำนักงานไม่สามารถทำได้อยู่แล้ว”

(ผู้บริหาร A1, สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่กล่าวว่า “ในการรักษาคนเก่ง องค์กรควรให้รางวัลคนเก่ง แต่การให้รางวัลตรงนี้ที่เป็นตัวเงิน อาจจะมีปัญหาเกี่ยวกับระเบียบในการเบิกจ่าย”

(พนักงานปฏิบัติการ B8, สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2566)

2.5.2 การประเมินผลงานที่ไม่เป็นธรรม จะส่งผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งที่จะเป็นการบั่นทอนความรู้สึก ทำให้คนเก่งขาดแรงจูงใจในการทำงาน สูญเสียความมั่นใจในทักษะและความสามารถในการพัฒนางานให้ดีขึ้น อีกทั้งยังส่งผลต่อความเชื่อมั่นในองค์กรและผลกระทบที่อาจทำให้องค์กรขาดกำลังสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวว่า

“ปัญหาคือ คนที่เก่งจะแบกงานเยอะ จริงๆเป็นเรื่องดีที่คนเก่งจะได้พัฒนาตัวเอง แต่กลายเป็นว่าผู้บริหารให้ผลประเมินไม่สอดคล้องกับผลงาน ทำให้คนเก่งหมดกำลังใจในการทำงานจะทำให้คนเก่งหาทางออกไปอยู่ที่อื่น”

(พนักงานปฏิบัติการ B7, สัมภาษณ์เมื่อ 7 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารที่กล่าวว่า

“การเป็นคนเก่งก็ต้องเป็นคนเก่งบนพื้นฐานของความคิด ดังนั้นส่วนตัวมองว่า อาจจะต้องใช้หลักของการประเมินการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม เพื่อให้คนเก่งที่เป็นคนดีไม่หมดแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการส่งเสริมให้รักองค์กร เพื่อให้คนเก่งอยากอยู่กับองค์กรต่อไป”

(ผู้บริหารA3, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

2.5.3 การปลูกฝังให้มีความผูกพันกับองค์กร เป็นการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันให้แก่ผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันนี้สามารถเป็นได้ทั้ง ความรู้สึกมีคุณค่าต่อองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร สิทธิประโยชน์ที่ได้รับ รวมทั้งการสร้าง ความเชื่อมั่นให้แก่คนเก่งขององค์กร หากองค์กรนั้นไม่สามารถสร้างให้บุคลากรที่เป็นคนเก่งมีความเชื่อมั่นนี้ได้ ย่อมทำให้เกิดปัญหาในการธำรงรักษาคนเก่ง ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวว่า

“ความ Engagement ของคนเก่งที่มีต่อสำนักงานฯ ยังมีไม่มากพอ ที่จะจูงใจให้คนเก่งอยู่กับองค์กรได้นาน อันนี้ดูได้จากจำนวนคนที่ลาออกต่อเดือน เพราะถ้าคนเก่งมองปัจจัย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเป็นหลัก ถ้าองค์กรอื่นให้มากกว่าแน่นอนว่าคนเก่งก็ไป แต่ถ้าคนเก่งมีความรักองค์กรมากขึ้นทั้งจากการทำงานที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี องค์กรทำให้คนเก่งรู้สึกว่ามีคุณค่าต่อองค์กร จนทำให้เกิด engagement ความรักองค์กร คนเก่งก็จะไม่ยอมไปไหนและอยู่กับองค์กรต่อไป”

(พนักงานปฏิบัติการ B5, สัมภาษณ์เมื่อ 26 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารที่กล่าวว่า

“ปัจจัยสำคัญน่าจะอยู่ที่การที่คนเก่งรู้สึกว่าตนถูกปฏิบัติเช่นไร เช่น การได้รับความสำคัญจากองค์กร เรื่องที่จะให้เขาได้ทำสอดคล้องกับความถนัดกับศักยภาพและความมุ่งมั่นของเขาหรือไม่ มีความท้าทายในงานที่ทำให้คนเก่งไม่รู้สึกเบื่อในงานที่ได้รับมอบหมาย รวมไปถึงมีนโยบายขององค์กรในด้านอื่น เช่นสวัสดิการที่ดี มีความมั่นคง ผลตอบแทนที่เหมาะสม หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี น่าจะทำให้คนเก่งยังคงอยู่ในองค์กรต่อไป”

(ผู้บริหารA10, สัมภาษณ์เมื่อ 26 มกราคม 2567)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาสามารถสรุปปัญหาเกี่ยวกับประเด็นการธำรงรักษาและการประเมินผลได้ว่า มีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบที่อาจไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการเรื่อง ค่าตอบแทนเฉพาะกลุ่มคนเก่ง เนื่องจากโครงสร้างในการบริหารงานหรือปรับเปลี่ยนระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงบประมาณนั้นดำเนินการได้ค่อนข้างยาก นอกจากนี้เรื่องของการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรมยังส่งผลให้คนเก่งขาดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น เพราะเป็นการบั่นทอนความรู้สึกของคนเก่งทำให้รู้สึกไม่ได้รับความยุติธรรมและความเชื่อมั่นจากองค์กร อีกทั้งปัญหาที่บุคลากรยังขาดการปลูกฝังให้มีความผูกพันกับองค์กรนั้นก็ยังสามารถส่งผลเสียต่อการดำรงรักษาคนเก่งได้ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้คนเก่งขาดความผูกพันนั้นมีได้หลายเหตุผล เช่น การที่คนเก่งไม่รู้สึกว่าบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กรหรือการที่องค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญกับคนเก่งมากเท่าที่ควร

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 3 : แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

3.1 ประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการวางแผนการบริหารคนเก่ง (Planning)

3.1.1 กำหนดว่าต้องการคนเก่งมาดำเนินงานในด้านใด หรือตำแหน่งใดบ้าง
 เพื่อเป็นการหาข้อมูล ต้นแบบในการบริหารคนเก่งและตั้งคำถามในการดำเนินงานว่าจุดประสงค์ที่ต้องการมีการบริหารจัดการคนเก่งนั้น ดำเนินการไปเพื่อสิ่งใด และต้องการคนเก่งมาใช้ในภารกิจใดขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวว่า

“มีแนวทางตามกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรอื่นในการบริหารจัดการคนเก่ง หรือการทำ benchmarking หรือ best practice โดยนำข้อมูลขององค์กรอื่นมาเทียบกับขององค์กรเรา และหาจุดตรงกลางที่จะสามารถปรับให้เหมาะสมกับองค์กรเราได้”

(พนักงานปฏิบัติการ B6, สัมภาษณ์เมื่อ 8 มกราคม 2567)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารที่กล่าวว่า
 “มีมุมมองเรื่องนี้ว่า น่าจะต้องเริ่มตั้งแต่การคัดคนเข้ามาในสำนักงานฯ ว่าคุณต้องการคนเก่งประเภทไหน ต้องการคนเก่งสำหรับงานแบบไหน มันคือการ define ก่อนว่า ในแต่ละตำแหน่งงานเราต้องการคุณสมบัติของคนประเภทไหนที่จะเข้ามาทำงาน”

(ผู้บริหารA8, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่กล่าวว่า
 “ต้องมีกระบวนการว่าเราจะหา Talent ยังไง ซึ่งต้องระบุและกำหนดคุณสมบัติว่าใครคือ Talent ขององค์กร ต้องบอกได้ว่าคนแบบไหนคือคนเก่งขององค์กร จะเอาคนเก่งไปทำอะไร เช่น มีตำแหน่งพิเศษให้หรือจะให้คนเก่งทำภารกิจพิเศษอะไร”

(พนักงานปฏิบัติการ B4, สัมภาษณ์เมื่อ 25 ธันวาคม 2566)

3.1.2 ตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานเพื่อกำหนดกรอบและวางแผนการดำเนินงาน ตั้งแต่การระบุนักแข่ง การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการธำรงรักษาและประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญของการวางแผนการบริหารคนเก่งให้มีประสิทธิภาพทั้งที่เป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวว่า

“แนวทางคือ เราควรตั้งเป็นคณะกรรมการก่อน โดยให้พิจารณาคัดเลือกคนเก่งของแต่ละกลุ่มงานเข้ามากำหนดแนวทางเป็น draft แรกก่อน ว่าการที่จะกำหนดแนวทางการพัฒนาคนเก่งเนี่ย คนเก่งต้องการอะไร เพราะความเป็นคนเก่งนี้จะต้องมี requirement ในใจอยู่แล้วว่าต้องการหรืออยากได้อะไร ซึ่งdraft แรกควรออกมาจากคนกลุ่มนี้ก่อน

(ผู้บริหารA3, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นระดับผู้บริหารท่านอื่นที่กล่าวว่า “มีมุมมองเรื่องนี้ว่า น่าจะต้องเริ่มตั้งแต่การคัดคนเข้ามาในสำนักงานฯ ว่าคุณต้องการคนเก่งประเภทไหน ต้องการคนเก่งสำหรับงานแบบไหน มันคือการ define ก่อนว่า ในแต่ละตำแหน่งงานเราต้องการคุณสมบัติของคนประเภทไหนที่จะเข้ามาทำงาน ซึ่งตรงนี้เราสามารถวางแผนเข้าไปคัดเลือกได้ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดคุณสมบัติ ตั้งแต่ตอนก่อนที่เขาจะเข้ามา เมื่อเราได้คนเก่งตามคุณสมบัติที่เรากำหนดแล้ว สิ่งต่อไปคือต้องมีการวางแผนในการพัฒนา (training) บุคลากรเหล่านั้น เพื่อให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถ หรือสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ นอกจากการพัฒนาแล้วต้องพัฒนาเรื่องทัศนคติ (Mindset) จิตใจของบุคลากรนั้น ต้องสร้างให้บุคลากรที่ความรักความผูกพันองค์กร เป็นคนเก่งและเป็นคนดีอันนี้เป็นสิ่งสำคัญมากๆ และเมื่อบุคลากรนั้นเป็นบุคคลที่ทำงานดีมีผลงานเป็นที่ประจักษ์แล้ว ต้องมีการส่งเสริมให้รางวัลกับบุคลากรนั้นด้วย เพื่อให้บุคคลนั้นมีความรู้สึกภาคภูมิใจ (proud) ในตนเอง และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ เราจะรักษาคนเก่งที่เราสร้างตั้งแต่การคัดสรรคนเข้ามานั้นให้อยู่ในองค์กรของเราได้อย่างไร ซึ่งจะต้องมีการวางแผนที่เป็นขั้นเป็นตอน”

(ผู้บริหารA8, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่กล่าวว่า “คิดว่าการวางแผนการบริการคนเก่งควรจะมีการระบุนักแข่ง สรรหาและคัดเลือกคนเก่ง จัดสรรคนให้ตรงกับตำแหน่ง ภารกิจ หรืองานนั้นๆ รวมทั้งมีการพัฒนาคน เช่น คอร์สเสริมทักษะ หรือกิจกรรมให้ความรู้โดยวิทยากรจากข้างนอก อีกทั้งยังควรมีแนวทางการรักษาคคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร เช่น ค่าตอบแทนที่เหมาะสม งานท้าทายและสามารถพัฒนาตัวเอง และมีการ put the right man to the right job.”

(พนักงานปฏิบัติการ B10, สัมภาษณ์เมื่อ 19 มกราคม 2567)

3.1.3 นำเสนอนโยบายแก่ผู้บริหารให้ผู้บริหารเห็นชอบและนำนโยบายไปปฏิบัติ

เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนการบริหารคนเก่งในสำนักงาน กสทช. เนื่องจากโครงสร้างการบริหารงานนั้นเป็นแบบบน-ล่าง (Top-down management) ดังนั้น การได้รับการเห็นชอบจากผู้บริหารนั้นคือ ปัจจัยที่จะทำให้มีการบริหารคนเก่งในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญที่มีการกล่าวถึงประเด็นนี้ ที่ว่า

“แนวทางคือ เราควรตั้งเป็นคณะทำงานก่อน โดยให้พิจารณาคัดเลือกคนเก่งของแต่ละกลุ่มงานเข้ามากำหนดแนวทางเป็น draft แรกก่อน ว่าการที่จะกำหนดแนวทางการพัฒนาคนเก่งเนี่ย คนเก่งต้องการอะไร เพราะความเป็นคนเก่งนี้จะต้องมี requirement ในใจอยู่แล้วว่าต้องการหรืออยากได้อะไร ซึ่งdraft แรกควรออกมาจากคนกลุ่มนี้ก่อน จากนั้นนำไปสู่ขั้นของผู้บริหารและสุดท้ายกำหนดออกมาเป็นนโยบายเป็นประกาศ”

(ผู้บริหารA3, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่กล่าวว่า “มีกรอบนโยบายมาให้ชัดเจน โดยสำนักที่เกี่ยวข้องต้องนำเสนอการบริหารจัดการคนเก่งนี้ให้บอร์ดผู้บริหารเห็นชอบและให้นำไปปฏิบัติ”

(พนักงานปฏิบัติการ B4, สัมภาษณ์เมื่อ 25 ธันวาคม 2566)

จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่าแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติด้านการวางแผนการบริหารคนเก่ง คือ ควรมีการระบุหรือกำหนดว่าต้องการคนเก่งมาดำเนินงานในด้านใด หรือตำแหน่งใด เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร มีการตั้งคณะทำงานในการดำเนินงานเพื่อกำหนดกรอบและวางแผนการดำเนินงานตั้งแต่การระบุคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การธำรงรักษาคนเก่ง และนำเสนอนโยบายแก่ผู้บริหารให้เห็นชอบและนำนโยบายไปปฏิบัติ

3.2 ประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านด้านการระบุเก่ง (Identification)

3.2.1 มีคำนิยามเพื่อกำหนดความหมายของคนเก่งและระบุคนเก่ง

ว่าองค์กรต้องการคนเก่งไปใช้ประโยชน์ด้านใด ซึ่งเป็นวิธีการที่จะได้มาซึ่งคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทขององค์กร โดยพื้นฐานแล้วคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งนั้นมักจะประกอบด้วย เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะอื่นที่มีความจำเป็นในการ

ปฏิบัติงานที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น เป็นคนดีอยู่บนพื้นฐานศีลธรรมจริยธรรมและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กรอย่างทั่วกัน ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่าน ดังนี้

“มีการระดมความคิด ต้องคุยกันว่า การเป็นคนเก่งของสำนักงาน กสทช. นั้นคือใคร คนเก่งเป็นอย่างไร จริง ๆ แล้วคนเก่งของสำนักงาน กสทช. ก็คือเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ ทำงานได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ผลงานเป็นที่ยอมรับตั้งแต่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือสังคมภายนอกที่หมายถึง stakeholders ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน ต้องยอมรับในสิ่งเหล่านี้ควบคู่กันไป”

(ผู้บริหารA1, สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2566)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารที่กล่าวว่า

“ความหมายของคนเก่งในที่นี้คือ เก่งในงานของตัวเอง รู้และมีความสามารถในงานของตัวเอง สามารถที่ปฏิบัติงานได้ตามภารกิจที่ทางฝ่ายบริหารมอบหมายให้ทำและสิ่งที่สำคัญที่สุด คำว่าเก่งจริงๆแล้ว บุคคลนั้นต้องสามารถวิเคราะห์งาน ส่วนคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่ง หลักจริงๆแล้วเก่งในงานอย่างเดียวไม่พอ ต้องเก่งทั้งงานทั้งคน เช่น การเข้าสังคม การทำงานร่วมกับคนอื่นหรือที่เราเรียกว่าการทำงานเป็นทีม และมีการปรับตัว ส่วนเรื่องที่สำคัญที่สุดเป็นเรื่องของการคิดบวก (Positive Thinking) คือคนที่คิดบวกจะเป็นคนที่ ถ้าเจอปัญหาอุปสรรค หรือวิกฤตจะสามารถพลิกวิกฤตเหล่านั้นให้เป็นโอกาสได้”

(ผู้บริหารA4, สัมภาษณ์เมื่อ 9 มกราคม 2567)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่กล่าวว่า “เริ่มต้นเลยต้องมีการวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมในสำนักงานว่า เราต้องการคนเก่งแบบไหนถึงจะตอบโจทย์กับองค์กร ซึ่งตรงนี้จะเกี่ยวข้องกับการระบุคนเก่งว่า บุคลากรใดที่จะสามารถมาเป็น Talent ได้นั้นจะต้องมีความโดดเด่น มี Knowledge, Skills, Personality, Attitude, Interpersonal ซึ่งบางคนอาจจะเก่งแต่ attitude ไม่ได้อันนี้ได้อาจจะไม่เข้าข่ายคนเก่ง”

(พนักงานปฏิบัติการ B6, สัมภาษณ์เมื่อ 8 มกราคม 2567)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่กล่าวว่า “หนึ่งคือต้องหาก่อนว่าต้องการคนเก่งไปดำเนินการด้านไหน หรือว่าแก้ปัญหาใดในองค์กร สรรหาคนเก่งว่าต้องการคนเก่งประเภทไหนมาช่วยพัฒนาจุดนี้ จากนั้นต้องมีการศึกษาหาวิธีกำหนดแนวทางที่ชัดเจนและสุดท้ายคือการกำหนดเป็นนโยบายที่นำไปปฏิบัติใช้ในองค์กร”

(พนักงานปฏิบัติการ B8, สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2566)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาจึงสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการระบุง่ง คือ ควรมีการนิยาม กำหนดความหมายและระบุคนเก่งให้ชัดเจนทั้งเรื่องคุณสมบัติและคุณลักษณะ อีกทั้งยังต้องทราบว่าองค์กรต้องการคนเก่งไปใช้ประโยชน์ในด้านใดบ้าง หรือองค์การต้องการคนเก่งแบบไหน ซึ่งการระบุคนเก่งอาจจะกำหนดได้จากขอบเขตของการทำงาน หรือจากการกำหนดตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์กร

3.3 ประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Selection)

3.3.1 ประเภทและวิธีการสรรหาคัดเลือก สามารถดำเนินการได้ทั้งการสรรหาจากภายในและภายนอก ซึ่งการสรรหาภายในนั้นมีข้อดีในหลายประการ เช่น การได้คนเก่งที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรอยู่แล้ว ทำให้คนเก่งมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง และกระบวนการทำงาน อีกทั้งยังส่งเสริมความเชื่อมั่นที่มีต่อองค์กรให้แก่คนเก่ง ทำให้คนเก่งรู้สึกว่าจะเห็นคุณค่าของตนซึ่งมีความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของคนเก่ง และเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาคนเก่ง เนื่องจากไม่ต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการดำเนินการประชาสัมพันธ์มากเท่ากับการสรรหาจากภายนอก และวิธีการสรรหาคัดเลือกนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 วิธีหลัก คือ การสอบข้อเขียนเพื่อเป็นการวัดความรู้ความสามารถ พื้นฐานและวัดความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของคนเก่ง พร้อมทั้งสอบสัมภาษณ์เพื่อประเมินบุคลิกภาพ การวัดความฉลาดทางอารมณ์ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไหวพริบ อีกทั้งยังเป็นประเมินความพร้อมของคนเก่งที่จะรับบทบาทหรือความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ซึ่งข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นในการดำเนินการสรรหาจากภายในองค์กรมากกว่าที่จะสรรหาจากภายนอกที่โดยกล่าวถึงไว้ ดังนี้

“หลังจากที่เราระบุได้แล้วว่าคนประเภทไหน หรือกลุ่มไหนเป็นคนที่มีความสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่ง เราต้องดำเนินการคัดเลือกคนเก่งนั้น อาจจะได้ด้วยการสรรหาจากภายในก่อน ไม่ว่าจะเป็นการสอบข้อเขียนวัดความรู้ความสามารถพื้นฐาน หรือการวัดความรู้ความสามารถพิเศษที่คนเก่งคนนั้นถนัด เช่น ด้านภาษา ด้านวิศวกรรม ด้านกฎหมาย ด้านเศรษฐศาสตร์ หากผ่านข้อเขียนตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว ต้องมีการสัมภาษณ์เพื่อวัดด้านทัศนคติ ซึ่งต้องเป็นคนเก่งที่ตรงตามวิสัยทัศน์และค่านิยมของสำนักงานฯ”

(ผู้บริหารA3, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

“คัดเลือกคนเก่งในองค์กร ควรจะเป็นการสรรหาและคัดเลือกจากภายใน”

(ผู้บริหารA1, สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2566)

“ควรต้องมีการสอบวัดความรู้และมีผลสอบไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด เช่น ร้อยละ 80 รวมทั้งพิจารณาจากการมีผลการประเมินประจำปี ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งคัดเลือกด้วยการให้เพื่อนร่วมงานสามารถแสดงความคิดเห็นหรือทำการประเมินบุคลากรที่เป็นคนเก่งแบบ 360 องศา เพื่อแสดงให้เห็นว่าคนๆ นั้นเป็นคนที่เป็นคนเก่งและคนในองค์กรยอมรับได้”

(ผู้บริหาร A10, สัมภาษณ์เมื่อ 26 มกราคม 2567)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่กล่าวว่า “ในเรื่องการสรรหาเราสามารถดำเนินการสรรหาจากภายในก็ได้ ทั้งจากการสอบวัดความรู้หรือการสัมภาษณ์ หรือถ้าไม่ได้ก็อาจจะสรรหาจากภายนอก หรือบางทีอาจจะมีการสรรหาแบบไม่เป็นทางการด้วย อาจจะมีการมาคุยกัน วางแผนกันในการคัดเลือกคนเก่งนี้”

(พนักงานปฏิบัติการ B6, สัมภาษณ์เมื่อ 8 มกราคม 2567)

“มองว่าการคัดเลือกสามารถดำเนินการได้ด้วยการสอบคัดเลือกแต่เป็นข้อสอบมีเพียงข้อเดียวเพื่อเป็นการวัดความรู้ความสามารถว่าบุคคลนั้นมีความรู้มากพอหรือไม่ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ตัวเองมีนำมาใช้ได้อย่างไร อันนี้คือการวัดเบื้องต้น หรืออาจจะให้ลองเขียนโครงการที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กรออกมาและต้องมีการวัดทัศนคติ ซึ่งสามารถทำได้ด้วยการสัมภาษณ์หรือเพื่อเป็นการวัดความคิดและมุมมองในด้านจริยธรรมของบุคคลนั้น”

(พนักงานปฏิบัติการ B7, สัมภาษณ์เมื่อ 7 ธันวาคม 2566)

อีกหนึ่งวิธีคือการพิจารณาจากผลงานที่โดดเด่นของคนเก่งที่เป็นที่ยืนยันว่าคนเก่งคนนี้มีความรู้ความสามารถมากพอจนมีผลงานเห็นเป็นที่ประจักษ์แก่บุคลากรในสำนักงาน เนื่องจากผลงานของคนเก่งนั้นเป็นสิ่งที่บ่งบอกได้ว่าบุคคลนั้นเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ สามารถใช้ความรู้ความสามารถพัฒนางานให้เกิดสิ่งใหม่ๆ หรือเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่สร้างสรรค์ให้แก่องค์กร ซึ่งจะเห็นได้จากผลงานที่นำเสนอที่เป็นแนวคิดใหม่ๆ หรือสามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

“คัดเลือกคนเก่งในองค์กร ควรจะเป็นการสรรหาและคัดเลือกจากภายใน โดยอย่างแรกมองที่ผลของการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ผลประเมินการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว หมายถึงว่าต้องมีผลงานที่เด่นเป็นประจักษ์และเกิดประโยชน์กับองค์กร”

(ผู้บริหาร A1, สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2566)

“การพิจารณาผลงานต้องพิจารณาจากผลงานที่เป็นประจักษ์จริงๆ และคนเก่งต้องเป็นคนเก่งและดี”

(ผู้บริหารA8, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับผู้บริหาร A10 ที่กล่าวว่า

“คนเก่งก็ต้องมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ ว่าดี เห็นเป็นตัวเลขได้ เป็นรูปธรรมและควรมีการให้คะแนนผลโหวตว่าบุคคลนี้เป็นคนเก่ง ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผลอยู่ในระดับที่ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด”

(ผู้บริหารA10, สัมภาษณ์เมื่อ 26 มกราคม 2567)

3.3.2 เกณฑ์ในการประเมินในการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง หัวใจหลักของการประเมินคือหลักความยุติธรรม ซึ่งควรเป็นไปตามการสรรหาคัดเลือกแบบระบบคุณธรรมที่ประกอบด้วย หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคงและหลักความเป็นกลาง ซึ่งระบบคุณธรรมจะทำให้ได้มาซึ่งคนเก่งที่มีความรู้ความสามารถ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการบริหารคนเก่งอย่างแท้จริง อีกทั้งยังต้องมีการประเมินที่เปิดเผยและโปร่งใส จากข้อมูลที่ได้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีการกล่าวถึงความสอดคล้องในประเด็นนี้ว่า

“มีการคัดเลือกคนเก่งจากเกณฑ์การประเมินที่เปิดเผยโปร่งใส และจะทำให้คนเก่งนั้นอยู่ ญาติที่ ถูกทาง เหมาะสม และทำให้สิ่งแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น”

(พนักงานปฏิบัติการ B2, สัมภาษณ์เมื่อ 16 มกราคม 2567)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับผู้บริหาร A8 ที่กล่าวว่า

“อันที่แรกคือนิยามให้ได้ว่าคนเก่งของ กสทช คือแบบไหน ต่อไปคือต้องลดระบบอุปถัมภ์ให้สมดุลกับระบบคุณธรรมเพื่อที่สามารถคัดกรองคนเก่งเข้ามาในองค์กรได้มากขึ้น”

(ผู้บริหารA8, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาจึงสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง คือ สามารถดำเนินการสรรหาคัดเลือกคนเก่งได้ด้วยทั้งการสรรหาภายในและการสรรหาภายนอก แต่ควรพิจารณาการสรรหาจากภายในก่อน วิธีการสรรหาคัดเลือกสามารถทำได้ทั้งการสอบข้อเขียนเพื่อวัดความรู้ความถนัดและการสัมภาษณ์เพื่อดูบุคลิกภาพ รวมทั้งคัดเลือกจากการคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งตามเกณฑ์ควบคู่กับการพิจารณาผลงานที่เป็นโดดเด่นประจักษ์ของคนเก่ง ซึ่งการดำเนินงานทั้งหมดต้องมีการเปิดเผยเกณฑ์การประเมินยุติธรรมตามระบบคุณธรรมที่เปิดเผยและโปร่งใส

3.4 ประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการพัฒนาคนเก่ง (Developing)

3.4.1 การเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างเต็มที่ทั้งในเรื่องที่คนเก่งถนัดและไม่ถนัด ซึ่งการเปิดโอกาสนี้เป็นสิ่งที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่จะกระตุ้นการเรียนรู้ให้คนเก่งได้ และจะมีผลดีที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์หรือหาความรู้ใหม่ๆ อีกทั้งคนเก่งเองยังสามารถส่งต่อความรู้ที่มีให้บุคลากรอื่น เพื่อเป็นการบริหารจัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ซึ่งการพัฒนานี้สามารถทำได้หลากหลายวิธี เช่น การอบรม การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การให้ทุนเรียนต่อ การมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดนิทรรศกาลและโครงการต่างๆ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่านที่กล่าวว่า

“จัดห้องเรียน ให้คนเก่งมารวมตัวกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพ ในด้านที่ถนัด เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้คนอื่นต่อ สองคือจัดให้มีการอบรมเฉพาะทาง ให้คนเก่งตามศักยภาพ โดยเป็นหลักสูตรที่จริงจัง ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้สามารถนำความรู้มาต่อยอด พัฒนางานให้กับองค์กรได้ โดยอาจให้บุคลากรคนเก่งเป็นผู้เลือกหลักสูตรที่ต้องการเรียนเองได้ และสำนักงานฯ สามารถสนับสนุนคนเก่งด้วยการจัด forum หรือนิทรรศการ งานด้านวิชาการ สำหรับคนเก่งเพื่อนำเสนองานวิจัย งานผลการศึกษา ของตนเอง หรือของกลุ่มงานตนเอง เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ”

(ผู้บริหารA10, สัมภาษณ์เมื่อ 26 มกราคม 2567)

“การเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เรียนรู้จะเป็นการพัฒนาคนเก่ง หรือการ rotate งานก็เป็นการพัฒนาคนเก่งอย่างหนึ่ง ซึ่งการrotate นี้จะต้องศึกษาจาก learning curve ของแต่ละบุคคล เนื่องจากคนเก่งแต่ละคนอาจจะมีระยะเวลาการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน และอาจจะขึ้นอยู่กับภารกิจงานนั้นๆด้วย และจะต้องไม่ไปจำกัดกรอบหรือจำกัดขอบเขตของคนเก่ง เปิดโอกาสให้คนเก่งได้ทำงานที่หลากหลาย จะทำคนเก่งนั้นได้คิดนอกกรอบ ทำให้คนเก่งมีความคิดที่ไกลมากขึ้น และมอบหมายงานที่ท้าทายให้คนเก่งได้ลงมือทำ”

(ผู้บริหารA8, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับผู้บริหาร A6 ที่กล่าวว่า

“ควรที่จะสร้างความท้าทายในงานให้แก่คนเก่ง ไม่ว่าจะเป็นการให้คนเก่งได้ลองคิดหรือลองทำสิ่งใหม่ๆ หรือการให้คนเก่งมีโอกาสได้แสดงศักยภาพจากการส่งต่อความรู้ให้แก่บุคคลอื่นด้วยการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร (Knowledge Management) เพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งต่อตัวคนเก่งเอง องค์กรและสังคม”

(ผู้บริหารA6, สัมภาษณ์เมื่อ 12 มกราคม 2567)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่กล่าวว่า
 “ควรมีการอบรมเพิ่มทักษะและความรู้ความสามารถของบุคลากรอยู่เสมอ
 ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่คนเก่งคนนั้นถนัดหรือทักษะอื่นๆที่จำเป็น เช่นภาวะผู้นำ การมีจิตบริการหรือการมี
 ศิลธรรมในใจ เพราะว่าถ้าบุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ที่ดีขึ้น องค์กรก็จะมีประสิทธิภาพ
 มากขึ้นและก้าวไกลอย่างยั่งยืน”

(พนักงานปฏิบัติการ B10, สัมภาษณ์เมื่อ 19 มกราคม 2567)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาจึงสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาการบริหาร
 คนเก่งด้านการพัฒนาคนเก่ง คือ ควรเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เรียนรู้และพัฒนาความสามารถในสิ่งที่
 ตนเองถนัดเพื่อส่งเสริมให้คนเก่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น และต้องพัฒนาในด้านที่ไม่ถนัดหรือด้าน
 อื่น ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของคนเก่งนั้น เช่น ภาวะผู้นำ การมีจิตบริการ นอกจากนี้องค์กรควร
 มีพื้นที่ให้คนเก่งได้แสดงศักยภาพและความสามารถ อาทิ การจัดงานนิทรรศการหรืองานด้านวิชาการ
 ซึ่งเป็นการนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และทำให้คนเก่งได้รับการพัฒนาครบทุกด้าน

3.5 ประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการธำรงรักษาและ การประเมินผล (Retention & Evaluation)

3.5.1 คนเก่งควรได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งผลตอบแทนนี้สามารถเป็นได้ทั้ง
 แบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเป็นวิธีหนึ่ง que แสดงถึงการประเมิน
 ความคุ้มค่าและการได้รับการยอมรับค่าความสำคัญในความสามารถและผลงานของคนเก่ง นอกจากนี้
 การให้ผลตอบแทนเหมาะสมจะช่วยสร้างความมั่นคงและเป็นอีกแรงจูงใจที่สามารถทำให้คนเก่งอยาก
 พัฒนาตัวเองและสร้างผลงานอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่านที่กล่าวว่า

“ส่งเสริมสนับสนุนให้คนเก่งมีความเติบโต อาจจะเป็นได้ทั้งที่เป็นตัวเงิน
 เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ หรือเงินพิเศษประจำตำแหน่ง และไม่เป็นตัวเงิน เช่น สวัสดิการ
 การให้รางวัล

(ผู้บริหารA5, สัมภาษณ์เมื่อ 19 มกราคม 2567)

“เรื่องของตัวสวัสดิการ ผลประโยชน์และค่าตอบแทนที่จะต้องมีความ
 เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของคนเก่งรวมทั้งได้รับรางวัล เกียรติยศต่างๆให้คนเก่งรู้สึกถึงการมี
 คุณค่าทั้งต่อตนเองและองค์กร ซึ่งคนเก่งจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าได้ ตั้งแต่การพัฒนา
 ระบบและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและทำให้เกิดประโยชน์สาธารณะ”

(ผู้บริหารA1, สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่กล่าวว่า
“ขั้นแรกคือให้ค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่เหมาะสมกับความสามารถของ
คนเก่ง ไม่ underpay คนเก่งหรือทำให้คนเก่งรู้สึกว่าได้ค่าตอบแทนไม่คุ้มกับการทำงาน”

(พนักงานปฏิบัติการ B2, สัมภาษณ์เมื่อ 16 มกราคม 2567)

นอกจากนี้ยังมีผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่ให้คำสัมภาษณ์ไว้ว่า
“คิดว่ามีแรงจูงใจสองส่วนคือเป็นรูปแบบของเงินและไม่ใช้เงิน ที่เป็นตัวเงิน
หมายถึง ค่าตอบแทนในการเป็นคนเก่ง ที่ไม่เป็นตัวเงินคือการที่คนเก่งได้รับว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่าแก่
องค์กร สามารถตอบโจทย์ขององค์กรได้จริงๆและเป็นที่ยอมรับของทุกคน ในขณะเดียวกัน
ค่าตอบแทนที่ได้รับก็ควรคุ้มค่า”

(พนักงานปฏิบัติการ B3, สัมภาษณ์เมื่อ 9 มกราคม 2567)

3.5.2 ควรมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและความผูกพันกับองค์กร

เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่น่าสนใจให้บุคลากรอยู่กับองค์กรได้นาน ประกอบกับการมีวัฒนธรรมองค์กรที่
ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร มีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี บรรยากาศในการ
ทำงานเป็นกันเอง การทำให้คนเก่งรู้สึกมีคุณค่าในตัวเองและคุณค่าต่อองค์กร และที่สำคัญคือมี
เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้คำสัมภาษณ์ในระดับผู้บริหารที่กล่าวว่า

“อันแรกที่มีมองคือสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ คนเก่ง
จะอยู่หรือไม่อยากอยู่สิ่งนี้เป็นปัจจัยสำคัญ ถ้ามีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ดี มีการอิจฉาริษยากัน
ในที่ทำงาน เพราะบางทีคนเก่งมาก ๆ คนเก่งเกิน อาจจะเป็นที่อิจฉาของคนอื่น ๆ หรือเป็นภัยต่อคน
เก่งทำให้คนเก่งไม่อยากอยู่ในองค์กร รวมถึงการทำให้คนเก่งรู้สึกถึงการมีคุณค่าทั้งต่อตนเองและ
องค์กร ซึ่งคนเก่งจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าได้ ตั้งแต่การพัฒนาระบบและกระบวนการ
ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและทำให้เกิดประโยชน์สาธารณะ”

(ผู้บริหารA1, สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารท่านอื่นที่กล่าวว่า
“มีโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจนซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้คนเก่งมีความ
ภาคภูมิใจกับองค์กรและทำให้รู้สึกที่ตัวเองเป็นคนที่มีค่าต่อองค์กร นอกจากนั้นควรจะมี
สภาพแวดล้อมการทำงานแบบ work life balance เพื่อให้คนเก่งทำงานได้อย่างมีความสุขและสร้าง
ประโยชน์ให้องค์กรได้อย่างเต็มที่”

(ผู้บริหารA5, สัมภาษณ์เมื่อ 19 มกราคม 2567)

“โดยส่วนตัวคนเก่งที่เป็นทั้งคนเก่งและคนดีนั้นจะไม่ถูกซื้อได้ด้วยแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน พวกเขาเงินหรือผลประโยชน์อื่นใด ที่เกี่ยวกับจ่ายเงินสูงเพื่อรักษาคนเก่ง เพราะฉะนั้นแรงจูงใจที่จะสามารถที่จะดึงคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นานนั้นควรจะเป็นเรื่องผลประโยชน์อื่นนอกจากตัวเงิน โดยเฉพาะวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เพื่อให้มีพื้นที่ให้คนเก่งนั้นได้แสดงความสามารถและศักยภาพ ซึ่งคนเก่งจะมีความสุขกับการได้สร้างสิ่งที่มีคุณค่าที่เป็น Inner growth ภายในตัวคนเก่งเอง”

(ผู้บริหารA7, สัมภาษณ์เมื่อ 12 ธันวาคม 2566)

“เส้นทางอาชีพหรือความก้าวหน้าของคนเก่งต้องมีการระบุชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแรงผลักดันและขวัญกำลังใจให้คนเก่งคนนั้น”

(ผู้บริหารA8, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการอีกหลายท่านที่กล่าวว่า

“ต้องมีการสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้คนเก่งมีความ engage กับองค์กรและอยากอยู่กับองค์กรต่อไป”

(พนักงานปฏิบัติการ B2, สัมภาษณ์เมื่อ 16 มกราคม 2567)

“จริงๆ แล้วการที่จะทำให้คนๆหนึ่งเห็นคุณค่าตัวเองที่มีกับองค์กร ก็จะทำให้คนเก่งเป็นคนมีคุณค่า ทำให้อยากอยู่องค์กรนี้ต่อ ทำให้อยากพัฒนาองค์กรไปเรื่อย ๆ ดังนั้นการเห็นคุณค่าของคนเก่งก็สำคัญ คือไม่ใช่แค่องค์กรเห็นคุณค่าของคนเก่ง แต่คนเก่งก็มองเห็นคุณค่าของตัวเองที่มีต่อองค์กร น่าจะทำให้คนเก่งอยู่ในองค์กรได้ยาว”

(พนักงานปฏิบัติการ B9, สัมภาษณ์เมื่อ 11 มกราคม 2567)

“คิดว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจให้คนเก่งอยู่กับองค์กรได้นาน คือ การมีสภาพแวดล้อมที่ดี ไม่ว่าจะเป็นทั้งเรื่องสถานที่ทำงาน หัวหน้างาน หรือแม้กระทั่งเพื่อนร่วมงาน”

(พนักงานปฏิบัติการ B10, สัมภาษณ์เมื่อ 19 มกราคม 2567)

3.5.3 ควรมีการประเมินผลที่เป็นธรรม มีผลต่อการสร้างความยุติธรรมและความน่าเชื่อถือขององค์กรแก่คนเก่ง เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้คนเก่งรู้สึกถึงการได้รับความเสมอภาคอย่างเท่าเทียมกันในการเป็นคนเก่ง และสามารถเป็นแรงกระตุ้นให้คนเก่งไม่หยุดที่จะพัฒนาตัวเองและพัฒนาองค์กรต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับผู้บริหาร A3 ที่ให้ข้อมูลในประเด็นนี้ว่า

“การเป็นคนเก่งก็ต้องเป็นคนเก่งบนพื้นฐานของความดี ดังนั้นส่วนตัวมองว่าอาจจะต้องใช้หลักของการประเมินการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม เพื่อให้คนเก่งที่เป็นคนดีไม่หมดแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการส่งเสริมให้รักองค์กร เพื่อให้คนเก่งอยากอยู่กับองค์กรต่อไป”

(ผู้บริหารA3, สัมภาษณ์เมื่อ 15 ธันวาคม 2566)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้บริหาร A10 ที่กล่าวว่า

“ลดระบบอุปถัมภ์ ให้สภาพแวดล้อมการทำงานเกิดการแข่งขันอ่อนๆ หรือให้ผลตอบแทนตามความถนัด เพื่อกระตุ้นให้คนอยากพัฒนาตนเอง อยากแสดงให้คนอื่นเห็นว่าเราเป็นคนเก่ง”

(ผู้บริหารA10, สัมภาษณ์เมื่อ 26 มกราคม 2567)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่กล่าวว่า

“ปัจจัยที่จะสามารถทำให้คนเก่งสามารถอยู่กับองค์กรได้นานนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆอย่าง ตั้งแต่เรื่องเงินเดือน สวัสดิการ หรือสภาพแวดล้อม และการบริหารงานบนพื้นฐานของระบบคุณธรรม นอกจากนี้คนเก่งยังทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ขับเคลื่อนกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคต”

(พนักงานปฏิบัติการ B4, สัมภาษณ์เมื่อ 25 ธันวาคม 2566)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาจึงสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการธำรงรักษาและการประเมินผล คือ คนเก่งควรได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและทักษะของคนเก่งด้วยหลักการประเมินผลที่เป็นธรรม ซึ่งการได้รับสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ อย่างไรก็ตามการมีสภาพแวดล้อมการทำงาน วัฒนธรรมการทำงานที่ดีและมีเส้นทางก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจนนั้น เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่จะทำให้คนเก่งเกิดความผูกพันในองค์กรที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กรได้ยืนยาว ซึ่งจะผลักดันให้คนเก่งได้แสดงศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่และนำความรู้ความสามารถของคนเก่งมาพัฒนางาน พัฒนาการ ทำให้เกิดการเกิดความก้าวหน้าและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคตอย่างยั่งยืน

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ศึกษาจากข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการ กิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ และข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 20 คน โดยผู้ศึกษาสรุปผลการศึกษาดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 สรุปการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 : สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

1.1.1 ประเด็นเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารคนเก่ง (Planning)

ผลการศึกษาพบว่า การวางแผนการบริหารคนเก่งของสำนักงาน กสทช. ควรเริ่มจาก (1) การศึกษาหาข้อมูลในการวางแผนการบริหารคนเก่ง จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ว่า ข้อมูลที่ได้สามารถปรับใช้กับสำนักงาน กสทช. ได้อย่างไรบ้าง (2) ดำเนินการจัดทำแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนทั้งแผนในระยะสั้นและแผนในระยะยาว (3) ระบุองค์ประกอบสำคัญในแผนการบริหารจัดการคนเก่ง มีการระบุนิยามหรือความหมาย คุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่ชัดเจน ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนที่เป็นคนเก่งตามที่ได้กำหนดไว้ พัฒนาขีดความสามารถของคนเก่งให้มากขึ้นเพื่อให้มีความรู้และความสามารถที่จะไปพัฒนากระบวนการทำงานและองค์กรให้ลุล่วง รวมทั้งสิ่งที่สำคัญคือต้องมีการวางแผนการรักษาคนเก่งให้สามารถอยู่กับองค์กรได้นาน ทั้งเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ นอกจากนี้การวางแผนการบริหารคนเก่งจะต้องมีความเป็นกลางไม่ทำให้เกิดความแตกแยกในองค์กรเพื่อทำให้เกิดการบริหารจัดการคนเก่งที่มั่นคงและยั่งยืน

1.1.2 ประเด็นเกี่ยวกับการระบุแก่ง (Identification)

ผลการศึกษาพบว่า การระบุคนแก่งของสำนักงาน กสทช. บุคคลนั้นควรระบุ นิยามความหมาย คุณสมบัติและคุณลักษณะของคนแก่ง ของสำนักงาน กสทช. ให้ชัดเจน ต้องเป็น บุคคลที่มีคุณสมบัติและลักษณะ คือ เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในงานของตน ตามที่กำหนดตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง นอกจากนี้คนแก่งต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะและความสามารถในงานที่โดดเด่น เช่น ทักษะภาษาต่างประเทศ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการบริหาร จัดการ ส่วนคุณลักษณะต้องเป็นบุคคลที่มีจิตตั้งอยู่บนพื้นฐานของศีลธรรม จริยธรรมอันดี มีทัศนคติที่ดี มีภาวะผู้นำและความรับผิดชอบสูง ซื่อสัตย์ มีน้ำใจ สามารถส่งต่อความรู้ความสามารถที่มีให้ผู้อื่นได้ เพื่อเป็นการต่อยอดในการสร้างคนแก่งให้เพิ่มขึ้นในองค์กร

1.1.3 ประเด็นเกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือกคนแก่ง (Recruitment & Selection)

ผลการศึกษาพบว่า ในการสรรหาและคัดเลือกคนแก่งต้องกำหนดวิธีการ ดำเนินงานในการสรรหาและคัดเลือกคนแก่ง สามารถดำเนินการสรรหาและคัดเลือกได้ทั้งจากภายใน และภายนอก ซึ่งทำได้ทั้งการวัดความรู้ความสามารถจากการทดสอบข้อเขียนทั้งที่เป็นความรู้พื้นฐาน และความรู้ที่บุคคลนั้นถนัด มีการสอบสัมภาษณ์เพื่อวัดทัศนคติและดูเรื่องบุคลิกภาพ ประกอบกับการ พิจารณาจากผลงานที่โดดเด่นที่คนแก่งได้แสดงศักยภาพไว้และการประเมินจากผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงานว่าบุคคลนี้เป็นคนแก่งที่ได้รับการยอมรับอย่างทั่วถึงและเพื่อให้ได้มาซึ่งคนแก่งขององค์กร อย่างแท้จริง

1.1.4 ประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาคนแก่ง (Developing)

ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาคนแก่งนั้นจะต้อง (1) พัฒนาคนแก่งรอบด้านทั้ง ในสิ่งที่คนแก่งถนัดและในสิ่งที่คนแก่งไม่ถนัด การพัฒนาในด้านที่คนแก่งถนัดจะเป็นการส่งเสริมให้คน แก่งได้พัฒนาทักษะและศักยภาพที่ถนัดและมุ่งสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ ส่วนการพัฒนาทักษะที่คนแก่ง ขาดหายจะเป็นการเติมเต็มเพื่อให้คนแก่งนั้นเป็นบุคคลที่แก่งรอบด้าน ซึ่ง (2) วิธีการพัฒนาคนแก่ง การพัฒนาคนแก่งสามารถทำได้ทั้งการจัดอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาจากกรณีศึกษา รวมทั้งควร มีการจัดเวทีให้คนแก่งได้แสดงความรู้ความสามารถเพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ให้บุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรและมีการบริหารจัดการความรู้ให้องค์กรเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.5 ประเด็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาและการประเมินผล (Retention & Evaluation)

ผลการศึกษาพบว่า การที่จะทำให้คนแก่งอยู่กับองค์กรได้นานนั้น (1) ควรจะมีการตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและศักยภาพที่โดดเด่นของบุคคลนั้น ไม่ว่าจะเป็นตัว เงินหรือไม่เป็นตัวเงิน (2) โดยใช้หลักการประเมินคนแก่งที่เป็นธรรม หากเป็นแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน คน แก่งต้องได้รับ เงินเดือน เงินค่าตอบแทนพิเศษ หรือเงินประจำตำแหน่งที่เหมาะสม การให้ค่าตอบแทน

ที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สวัสดิการต่าง ๆ รางวัล ประกาศนียบัตร ที่เป็นเกียรติยศและทำให้คนเก่งเป็นบุคคลากรที่มีคุณค่าต่อทั้งตนเองและองค์กร และสิ่งสำคัญคือ (3) การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน มีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ช่วยกันสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จขององค์กรเพื่อให้คนเก่งนั้นรู้สึกมีความรัก ความผูกพัน ต่อบริษัทจะทำให้มีแรงจูงใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปและเกิดการธำรงรักษาคณะคนเก่งอย่างยั่งยืน

1.2 สรุปการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 : ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

1.2.1 ประเด็นเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนการบริหารคนเก่ง (Planning)

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาหลักคือ การที่สำนักงาน กสทช. ยังไม่มีแผนในการบริหารคนเก่งหรือยังไม่มีการจัดทำนโยบายการบริหารจัดการที่ชัดเจน ดังนั้นทำให้คนเก่งในองค์กรยังกระจายตัวและองค์กรยังไม่ได้ให้ความสำคัญที่มากพอที่จะนำความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และทักษะของคนเก่งมาพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2.2 ประเด็นเกี่ยวกับปัญหาการระบุคนเก่ง (Identification)

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาในการระบุคนเก่ง คือ ยังไม่มีการระบุความหมาย คุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันและยังไม่มี การกำหนดวิธีการประเมินคนเก่งที่จะต้องสามารถวัดผลได้จริงทั้งด้านความรู้ความสามารถและทัศนคติ

1.2.3 ประเด็นเกี่ยวกับปัญหาการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Selection)

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาหลักที่ผู้ให้ข้อมูลค่านึงถึงนั้นคือ ปัญหาจากการใช้ระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรมในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง เพราะการใช้ระบบอุปถัมภ์นั้นจะทำให้ไม่สามารถคัดเลือกคนเก่งได้อย่างแท้จริงและทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมในการสรรหาและคัดเลือก

1.2.4 ประเด็นเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาคนเก่ง (Developing)

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการพัฒนาคนเก่ง ประกอบด้วย

- 1) คนเก่งยังขาดโอกาสและพื้นที่ในการแสดงความรู้ความสามารถและศักยภาพ
- 2) คนเก่งได้ทำงานไม่ตรงตามความถนัดหรือความรู้ความสามารถที่มี ทำให้ไม่ได้ใช้ศักยภาพของคนเก่งอย่างเต็มที่

1.2.5 ประเด็นเกี่ยวกับปัญหาการธำรงรักษาและการประเมินผล (Retention & Evaluation)

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาเกี่ยวกับประเด็นการธำรงรักษาและประเมินผล ประกอบไปด้วย

- 1) ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการบริหารคนเก่งในเรื่องค่าตอบแทน หรือการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรมส่งผลให้คนเก่งขาดแรงจูงใจในการทำงาน
- 3) บุคลากรยังขาดการปลูกฝังให้รักและผูกพันองค์กร

1.3 แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา กระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

1.3.1 ประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการวางแผนการบริหารคนเก่ง (Planning)

ผลการศึกษาพบว่า

- 1) ควรกำหนดว่าต้องการคนเก่งมาดำเนินงานในด้านใด หรือตำแหน่งใดบ้าง
- 2) ตั้งคณะทำงานในการดำเนินงานเพื่อกำหนดกรอบและวางแผนการดำเนินงานตั้งแต่การระบุคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การธำรงรักษาคนเก่ง
- 3) นำเสนอนโยบายแก่ผู้บริหารให้เห็นชอบและนำนโยบายไปปฏิบัติ

1.3.2 ประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการระบุเก่ง (Identification)

ผลการศึกษาพบว่า ควรมีความจำเป็นเพื่อกำหนดความหมายของคนเก่งและระบุคนเก่ง ว่าองค์การต้องการคนเก่งไปใช้ประโยชน์ในด้านใดบ้าง หรือองค์การต้องการคนเก่งแบบไหน ซึ่งการระบุคนเก่งกำหนดได้จากขอบเขตของการทำงานหรือจากการกำหนดตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์การ

1.3.3 ประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Selection)

ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง คือ

- 1) ประเภทและวิธีการสรรหาคัดเลือก ควรมีส่วนร่วมสรรหาคัดเลือกคนเก่งได้ด้วยการสรรหาภายในและการสรรหาภายนอก แต่ควรพิจารณาการสรรหาจากภายในก่อน วิธีการสรรหาคัดเลือกสามารถทำได้ทั้งการสอบข้อเขียนเพื่อวัดความรู้ความถนัดและการสัมภาษณ์เพื่อดูบุคลิกภาพ

รวมทั้งคัดเลือกจากการคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งตามเกณฑ์ควบคู่กับการพิจารณาผลงานที่เป็นโดดเด่นประจักษ์ของคนเก่ง

2) เกณฑ์ในการประเมินในการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง ในการดำเนินงานทั้งหมดต้องมีการเปิดเผยเกณฑ์การประเมินที่เปิดเผยโปร่งใส และลดระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาคัดเลือก

1.3.4 ประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการพัฒนาคนเก่ง (Developing)

ผลการศึกษาพบว่า ควรเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างเต็มที่ทั้งในเรื่องที่คนเก่งถนัดและไม่ถนัด ซึ่งการเปิดโอกาสนี้เป็นสิ่งที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่จะกระตุ้นการเรียนรู้ให้คนเก่งได้ และจะมีผลดีที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์หรือหาความรู้ใหม่ๆ การเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เรียนรู้และพัฒนาความสามารถในสิ่งที่ตนเองถนัดจะเป็นการส่งเสริมให้คนเก่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น และการพัฒนาในส่วนที่ไม่ถนัดหรือด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของคนเก่งนั้น เช่น ภาวะผู้นำ การมีจิตใจบริหาร นอกจากนี้องค์กรควรมีพื้นที่ให้คนเก่งได้แสดงศักยภาพและความสามารถ เช่น การจัดงานนิทรรศการหรืองานด้านวิชาการ ซึ่งเป็นการนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และทำให้คนเก่งได้รับการพัฒนาครบทุกด้าน

1.3.5 ประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการธำรงรักษาและการประเมินผล (Retention & Evaluation)

ผลการศึกษาพบว่า

1) คนเก่งควรได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและทักษะของคนเก่งด้วย

2) หลักการประเมินผลที่เป็นธรรม ซึ่งการได้รับสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม

3) การมีสภาพแวดล้อมการทำงาน วัฒนธรรมการทำงานที่ดีและมีเส้นก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจนนั้น เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่จะทำให้คนเก่งเกิดความผูกพันในองค์กรที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กรได้ยืนยาว และคนเก่งควรได้แสดงศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่และนำความรู้ความสามารถของคนเก่งมาพัฒนางาน พัฒนางานองค์กร ทำให้องค์กรเกิดความก้าวหน้าและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคตอย่างยั่งยืน

2. อภิปรายผล

2.1 อภิปรายตามวัตถุประสงค์ที่ 1 : สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

2.1.1 การวางแผนการบริหารคนเก่ง (Planning)

จากการศึกษาพบว่า การวางแผนการบริหารคนเก่งขององค์กร ต้องมีการวางแผนการจัดสรรบุคลากรเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูง การวางแผนการบริหารจัดการคนเก่งนี้มีองค์ประกอบ ได้แก่ การระบุคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่งและการดำรงรักษาคนเก่ง ซึ่งเป็นกระบวนการพื้นฐานที่มีองค์ประกอบสอดคล้องกับหลักการบริการทรัพยากรมนุษย์ของ David A. DeCenzo และ Stephen P. Robbin (1996) อ้างใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2563) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารจัดการในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรเจ้าหน้าที่ให้แก่หน่วยงานต่าง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างแรงจูงใจ และบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ภายใต้อุปกรณ์องค์กร

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับกิตติ มิลาเอียง (2557) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ประกอบไปด้วย การจัดการ การพัฒนา การเก็บรักษาบุคลากร และการใช้ประโยชน์เพื่อให้บุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้สามารถสร้างความสำเร็จสูงสุดให้แก่องค์กร

อีกทั้งยังสอดคล้องกับจิรเมธ จันทโชติและคณะ (2565) กล่าวว่า การบริการคนเก่งเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ซึ่งเป็นกระบวนการบริการอย่างเป็นระบบเพื่อสรรหา คัดเลือก พัฒนา และดำรงรักษาคนเก่ง เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเป้าหมายขององค์กร

2.1.2 การระบุคนเก่ง (Identification)

จากการศึกษาพบว่า การระบุคนเก่ง จะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติและลักษณะ คือ เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในงานของตนตามที่กำหนดตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง นอกจากนี้คนเก่งต้องเป็นบุคคลที่มี ทักษะ ความสามารถในงานที่โดดเด่น เช่น ทักษะภาษาต่างประเทศ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการบริหารจัดการงาน ส่วนคุณลักษณะต้องเป็นบุคคลที่มีจิตตั้งอยู่บนพื้นฐานของศีลธรรม จริยธรรมอันดี มีทัศนคติที่ดี มีภาวะผู้นำและความรับผิดชอบสูง ซื่อสัตย์ มีน้ำใจ สามารถส่งต่อความรู้ความสามารถที่มีให้ผู้อื่นได้ เพื่อเป็นการต่อยอดในการสร้างคนเก่งให้เพิ่มขึ้นในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับกรรณิการ์ สุวรรณศรี (2555) ที่กล่าวว่า การระบุ

คนเก่งจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์หรือคุณสมบัติของคนเก่งอย่างชัดเจน ซึ่งนอกจากจะมีคุณสมบัติพื้นฐานแล้ว คนเก่งควรมีคุณสมบัติอื่นที่พิเศษหรือโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีผลปฏิบัติงานและศักยภาพที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในสายอาชีพของตนเอง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับบอร์นรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ อีรวัดน์ จันทิก (2558) กล่าวว่า การระบุคนเก่ง (Identifying Talent) คือขั้นตอนที่เกี่ยวกับการค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถหรือความเก่ง ด้วยการประเมินศักยภาพของบุคลากรตาม Competency Model ขององค์กรเพื่อระบุคนที่มีความสามารถโดดเด่นออกจากบุคลากรอื่น

อีกทั้งยังสอดคล้องกับอัครกิตดี พัฒนสัมพันธ์ (2561) กล่าวว่า “คนเก่ง” คือ บุคคลที่เก่งและดี ที่มีทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ในตัวเองที่ตรงกับตำแหน่งงานที่สรรหา ส่วนคำว่า “คนดี” คือคนที่มีบุคลิกภาพ ทัศนคติ แรงจูงใจ สไตล์การทำงานที่เหมาะสม และเข้ากับวัฒนธรรมกับองค์กรได้ ซึ่งจะเห็นว่าคุณสมบัติของบุคลากรที่เป็นคนเก่งนั้นคือ สมรรถนะ หรือลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด ประกอบไปด้วย 1) ความรู้ที่เป็นส่วนผสมของประสบการณ์ 2) ทักษะ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับ 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของ 5) แรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ

2.1.3 การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Selection)

จากการศึกษาพบว่า การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งเป็นขั้นตอนการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่โดดเด่น กระบวนการสามารถดำเนินการสรรหาได้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับคัดเลือกในการเป็นคนเก่งขององค์กร มีการกำหนดคุณสมบัติที่ตรงตามเป้าหมายขององค์กร การประเมินคนเก่งทำได้ทั้งการวัดความรู้ความสามารถจากการทดสอบข้อเขียนทั้งที่เป็นความรู้พื้นฐานและความรู้ที่บุคคลนั้นถนัด มีการสอบสัมภาษณ์เพื่อวัดทัศนคติและดูเรื่องบุคลิกภาพ มีการประเมินจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานว่า บุคคลนี้เป็นคนเก่งที่ได้รับการยอมรับอย่างทั่วถึงและพิจารณาจากผลงานที่โดดเด่นที่คนเก่งได้แสดงศักยภาพไว้ เพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งขององค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับกรรณิการ์ สุวรรณศรี (2555) กล่าวว่า การสรรหาคนเก่งควรเริ่มจากการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายนั้น จากนั้นสรรหาคนเก่งได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสุทธิภรณ์ ตรีภทรองและคณะ (2550) อ่างในอัจฉราภรณ์ ทองศรีนุ่น (2559) กล่าวว่า การสรรหาคนเก่งสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ การสรรหาจากภายนอก ควรอาศัยคุณลักษณะขององค์กรที่ต้องการเป็นแนวทางในการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ข้อดีของการสรรหาบุคลากรใหม่ คือ ทำให้องค์กร

ได้รับความรู้ ประสบการณ์และแนวทางการทำงานใหม่ๆของคนเก่งที่ได้รับคัดเลือกและมีการนำความรู้มาแบ่งปันให้กับบุคลากรอื่นในองค์กร ซึ่งทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันและนำองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการสรรหาจากภายใน คือ การมองหาบุคลากรที่เป็นคนเก่งขององค์กร เพื่อจัดให้อยู่ในกลุ่มบุคลากรที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและขีดความสามารถของบุคลากร การแจ้งให้บุคลากรทราบว่าตนเองเป็นคนเก่งหรือไม่เก่งขององค์กร สามารถดำเนินการได้ทั้งที่เป็นรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ คือมีการพูดคุยเป็นการส่วนตัวระหว่างผู้บริหารสายตรงและเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ เพื่อเป็นการป้องกันการขัดแย้งภายในองค์กร

อีกทั้งยังสอดคล้องกับสันติชัย อินทรอ่อน (2559) กล่าวว่า การสรรหา ต้องพิจารณาว่าจะสรรหาคคนเก่งจากภายในหรือภายนอกจึงจะเหมาะสม หรือทำแบบผสมผสานทั้งสองแบบ การสรรหาจากภายใน ส่วนมากบุคลากรมักต้องการให้มีการวางแผนเส้นทางอาชีพอย่างชัดเจน และการโยกย้ายคนเก่งที่ดี ซึ่งการมีการบริหารที่เป็นระบบจะทำให้มีตำแหน่งที่เหมาะสมแก่บุคลากร และช่วยให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างมหาศาล ซึ่งการสรรหาภายในสามารถใช้วิธีได้หลากหลาย เช่น การเปิดรับสมัครพนักงานให้เข้าสัมภาษณ์ การจับคู่ระหว่างความต้องการพัฒนาของพนักงานกับเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ การโยกย้ายและการหมุนเวียนงาน ส่วนการสรรหาจากภายนอกจะทำให้มีโอกาสได้คนเก่งที่มีความสามารถหลากหลายเข้ามาในองค์กร และควรตรวจสอบวัฒนธรรมการทำงานหรือสิ่งแวดล้อมในงานที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อคนเก่งที่จะเข้ามาลวงหน้า

2.1.4 การพัฒนาคนเก่ง (Developing)

จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาคนเก่งสามารถพัฒนาได้ทั้งด้านที่คนเก่งถนัด เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ส่งเสริมทักษะและศักยภาพด้านนั้นให้คนเก่งไปสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญและพัฒนาในส่วนที่คนเก่งยังขาดหาย เพื่อเป็นการเติมเต็มให้คนเก่งนั้นเป็นมีความเก่งรอบด้าน การดำเนินการพัฒนาคนเก่งสามารถดำเนินการได้หลากหลาย เช่น การจัดอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาจากกรณีศึกษา การมีพื้นที่ให้คนเก่งได้แสดงศักยภาพรวมทั้งให้คนเก่งสามารถเป็นผู้ถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ให้บุคลากรอื่น เพื่อเป็นการส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ กองทรัพยากรบุคคล สำนักบริการกลาง องค์กรพิพิธภัณฑน์วิทยาาสตร์แห่งชาติ (2565) ที่กล่าวว่า การพัฒนาคนเก่งจะต้องประเมินคนเก่งรายบุคคลและจัดทำแผนการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาคนเก่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ตลอดจนการมอบหมายงานที่ท้าทายและเปิดโอกาสให้คนเก่งได้ฝึกทักษะต่างๆ และมีการประเมินผลการพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง

อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Selman TETIK (2016) กล่าวว่า การพัฒนาคนเก่งสามารถพัฒนาได้หลายรูปแบบ สามารถจัดให้ทำกิจกรรมพัฒนาต่างๆที่หลากหลาย โดยสามารถดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาคนเก่งได้ ดังนี้ 1) การฝึกอบรม ควรได้รับการออกแบบที่คำนึงถึงความต้องการในอนาคตขององค์กรและระดับความสามารถที่ต้องการในองค์กร รวมทั้งต้องมีการปรับปรุงนโยบายขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของคนเก่ง 2) การบริหารอาชีพ เป็นกระบวนการที่ทำให้คนเก่งเข้าใจและพัฒนาทักษะและความสนใจของตัวบุคคลนั้นได้ดีขึ้น และทำให้เกิดการขับเคลื่อนการวางแผนพัฒนาเส้นทางอาชีพ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสุทธิภรณ์ ตรีภตรงและคณะ (2550) อ้างใน อัจฉราภรณ์ ทองศรีนุ่น (2559) กล่าวว่า การฝึกอบรมพัฒนาคนเก่ง เป็นการส่งเสริมให้ผู้ได้รับคัดเลือกเป็นคนเก๋านั้นเก่งยิ่งขึ้น โดยอาศัยรูปแบบการพัฒนาบุคลากรทั่วไป คือ การหาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรก่อนดำเนินการพัฒนาและอบรม องค์กรสามารถจัดอบรมได้หลายประเภท เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การมอบหมายงานที่ทำทลายให้แก่คนเก่ง เพื่อพัฒนาศักยภาพ มอบหมายให้คนเก่งสอนงานและมอบหมายงานให้ผู้อื่น โดยมีการสังเกตพฤติกรรมของคนเก่ง เพื่อเก็บข้อมูลในการประเมิน

2.1.5 การธำรงรักษาและการประเมินผล (Retention & Evaluation)

จากการศึกษาพบว่า การทำให้คนเก่งอยู่กับองค์กรได้นาน คือ ต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและศักยภาพที่โดดเด่นของคนเก่ง ทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หากเป็นแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน คนเก่งต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม เช่น เงินเดือน เงินค่าตอบแทนพิเศษ หรือเงินประจำตำแหน่ง หากเป็นแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน สามารถเป็นสวัสดิการต่างๆ รางวัล ประกาศนียบัตร ที่เป็นเกียรติยศและทำให้คนเก่งเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าต่อทั้งตนเองและองค์กร และสิ่งสำคัญคือการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน มีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ช่วยกันสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จใจ องค์กรเพื่อให้คนเก๋านั้นรู้สึกมีความรัก ความผูกพัน จะทำให้มีแรงจูงใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปและเกิดการธำรงรักษาคนเก่งอย่างยั่งยืน ในส่วนของการประเมินผลคนเก่งจะต้องเป็นการประเมินที่ตรงตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างเป็นกลางและเป็นธรรม เพื่อเป็นแรงผลักดันให้คนเก่งไม่หยุดที่จะพัฒนาตัวเองและพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Gubman (1998) อ้างใน อรุณรุ่ง เอื้ออารี สุขสกุล และ ธีรวัฒน์ จันทิก (2558) กล่าวว่า การให้รางวัล คือ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้แก่ การจ่ายเงินเดือน การให้โบนัส การให้รางวัล การให้บำนาญ สิทธิในการซื้อหุ้นของกิจการ สวัสดิการด้านสุขภาพ และสวัสดิการด้านครอบครัว สิทธิในการลาป่วย ลาหยุด เป็นต้น ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่ามีความคล้ายคลึงกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไป แต่สิ่งที่แตกต่างจะเป็นลักษณะและวิธีการที่แตกต่างกัน การบริหารจัดการคนเก่งจะต้องมีการสร้างขึ้นมาอย่างเป็นระบบ

เพื่อรองรับบุคลากรกลุ่มนี้ โดยมีความแตกต่างจากคนทั่วไปทั้งความรู้ความสามารถ ความต้องการและความคาดหวัง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2554) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล (Compensation and Rewarding) คือ การให้เงินเดือน เงินโบนัส หรือค่าตอบแทนอื่นๆ รวมทั้งสวัสดิการ ซึ่งมีการออกแบบการจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม (Equity and Fairness) ทั้งต่อคนเก่งและบุคลากรทั่วไป มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของคนเก่งนอกเหนือจากการมอบสิ่งจูงใจในรูปตัวเงิน รักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กรด้วยการปฏิบัติต่อคนเก่งด้วยความเคารพและให้เกียรติเพื่อให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร รักองค์กร พร้อมทั้งจะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาปฏิบัติงานให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า เช่น การสร้างโอกาสก้าวหน้า ในอาชีพ (Career Path) การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การให้โอกาสในการพัฒนา

อีกทั้งยังสอดคล้องกับสันติชัย อินทรอ่อน (2559) กล่าวถึงการธำรงรักษาคนเก่งและการประเมินไว้ว่า การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ต้องเริ่มจากกลยุทธ์ที่ว่า ทำอย่างไรให้บุคลากรทำงานกับองค์กรได้ยาวนาน ต้องมีการตรวจสอบเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนและนอกจากนี้ควรพิจารณาในเรื่องของการออกแบบงานใหม่ (Job redesign) ความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Ties) สถานที่ตั้งและการจ้างงาน รวมทั้งให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นคนเก่งเนื่องจากหัวใจของกระบวนการบริหารคนเก่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นคนเก่ง เพราะเมื่อบุคลากรเข้าใจว่าการบริหารคนเก่งเป็นวิถีชีวิต บุคลากรเกิดการยอมรับและมุ่งพัฒนาให้เป็นจุดแข็งของทีมและองค์กร ทำให้เกิดการดำเนินงานที่นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน และการประเมินคนเก่งนั้นจะต้องถูกประเมินอย่างเป็นทางการเพื่อเป็นตัวชี้วัดว่ามีความสามารถทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการประเมินที่เป็นธรรมอาจจะต้องอาศัยเทคนิคและเครื่องมืออื่นประกอบด้วย เช่น ใช้การจัดกลุ่มงาน (Job Family) หรือการใช้ข้อมูลหลายๆแหล่ง (360 degree feedback) นอกจากนี้ควรมีนโยบายสร้างความเชื่อมั่นให้แก่คนเก่งด้วยการระบุเป้าหมายในการประเมิน ว่าการประเมินผลในแต่ละครั้งจะนำไปใช้เพื่อการเรียนรู้การพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง หรือการให้รางวัล เพื่อให้คนเก่งคลายความกังวลต่อการทดสอบและกล้าที่จะเสี่ยงที่จะเรียนรู้หากมีการแจ้งว่าผลการประเมินจะนำไปใช้ในกระบวนการคัดเลือกพนักงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกากระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติในปัจจุบันควรมีบริบทที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การวางแผนการบริหารคนเก่ง การระบุคนเก่ง การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง ตลอดจนการ

ธำรงรักษาและประเมิณคนเก่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งที่มีคุณภาพและสามารถนำศักยภาพของคนเก่งที่มีมาพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

2.2 อภิปรายตามวัตถุประสงค์ที่ 2 : ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

2.2.1 ปัญหาการวางแผนการบริหารคนเก่ง (Planning)

จากการศึกษาพบว่า ปัญหาในการวางแผนการบริหารคนเก่งคือ การที่สำนักงาน กสทช. ยังไม่มีการดำเนินการในการบริหารจัดการคนเก่ง จึงทำให้สำนักงานฯ ยังไม่มีการวางแผนหรือนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่งที่ชัดเจน ซึ่งทำให้คนเก่งไม่ได้รับการบริหารจัดการที่เหมาะสมและทำให้ไม่ได้รับการส่งเสริมให้นำความรู้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพที่โดดเด่นมาพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งหากไม่มีการวางแผนนี้ การบริหารจัดการคนเก่งนี้จะไม่ถูกผลักดันให้เกิดขึ้นในองค์กร และองค์กรจะขาดโอกาสในการนำคนเก่งนี้มาพัฒนาองค์กร แต่ถ้าหากองค์กรคำนึงถึงการบริหารจัดการคนเก่ง จะต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการคนเก่งที่มีการดำเนินงานไปอย่างเป็นระบบ โดยการวางแผนนี้สามารถดำเนินการจากการอ้างอิงตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับจิมเมธ จันทโชติและคณะ (2565) ที่กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและมีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านกลยุทธ์ บนพื้นฐานที่ว่า องค์กรจะบริหารคนเก่งอย่างไรเพื่อตอบสนองความต้องการและเป้าหมายขององค์กร ที่จะทำให้การบริหารคนเก่งสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินการขององค์กรและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในด้านการสรรหา ที่ต้องมีการสรรหาเชิงรุกไม่รอให้คนเก่งเข้ามาเองแต่องค์กรเองเป็นคนเข้าหาคนเก่งด้านการพัฒนา ต้องมีการพัฒนาที่เอื้อต่อการบริหารคนเก่ง มีกิจกรรมการพัฒนาและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสมรวมทั้งผู้บริหารมีความเข้าใจในการบริหารจัดการคนเก่งและส่งเสริมให้คนเก่งได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการจัดการความรู้ คือต้องมีการถ่ายทอดความรู้ให้คนเก่งและคนเก่งเองต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นในองค์กรด้วย ด้านการให้ค่าตอบแทน จะเป็นสิ่งที่ทำให้คนเก่งมีแรงจูงใจ ทুমเทในการทำงาน เช่น การได้รับค่าตอบแทนที่สูง การได้รับการยอมรับ การได้รับการยกย่อง การชมเชย และโอกาสความก้าวหน้า ที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของคนเก่งในองค์กรได้

อีกทั้งยังสอดคล้องกับ สันติชัย อินทรอ่อน (2559) ที่กล่าวว่า การวางแผนในกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งช่วยสร้างความได้เปรียบขององค์กรทั้งเชิงกระบวนการที่มีประโยชน์ต่อทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด เชิงวัฒนธรรมเป็นกระบวนการคิดที่พนักงานทุกคนต้องเชื่อว่าคนเก่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จ มีการพัฒนาคนเก่งทุกคนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ค้นหาและพัฒนาตัวเองให้เป็นคนเก่ง เสมือนเป็นงานประจำ เชิงการแข่งขันเป็นแนวทางที่

ช่วยเร่งให้มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เชิงทรัพยากรบุคคล ที่ทำให้องค์กรมีการขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว
เชิงการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะการบริหารคนเก่งเป็นแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงหรือสร้าง
แรงกดดันให้เกิดการบริหารจัดการคนเก่งจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2.2.2 ปัญหาการระบุเก่ง (Identification)

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาในการระบุคนเก่งประกอบไปด้วย

- 1) ยังไม่มีการระบุความหมาย คุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งของ
สำนักงาน กสทช. ที่ชัดเจนและให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน
- 2) ยังไม่มีการกำหนดวิธีการประเมินคนเก่งที่จะสามารถวัดผลได้จริงทั้งด้าน
ความรู้ความสามารถและทัศนคติ ซึ่งการระบุคนเก่งนั้นจะต้องดำเนินการในการระบุนาม
คุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่ต้องการอย่างชัดเจน รวมทั้งกำหนดการประเมินคนเก่งที่
สามารถวัดผลได้

ซึ่งสอดคล้องกับกรณีการ สุวรรณศรี (2555) ที่กล่าวว่า การระบุคนเก่ง
จะต้องมีการกำหนดเกณฑ์หรือคุณสมบัติของคนเก่งอย่างชัดเจน ซึ่งนอกจากจะมีคุณสมบัติพื้นฐาน
แล้ว คนเก่งควรมีคุณสมบัติอื่นที่พิเศษหรือโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีผลปฏิบัติงานและศักยภาพที่โดดเด่น
กว่าบุคคลอื่น ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในสายอาชีพของตนเอง

อีกทั้งยังสอดคล้องกับอัครกิตติ พัฒนสัมพันธ์ (2561) กล่าวว่า ลักษณะ
ของคนเก่งในองค์กรจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด ประกอบไปด้วย
1) ความรู้ที่เป็นส่วนผสมของประสบการณ์ 2) ทักษะคือความชัดเจนและความชำนาญหรือ
ความสามารถของบุคลากรที่เก่งในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง คือความเห็น
เกี่ยวกับภาพลักษณ์บุคลากรที่เป็นคนเก่ง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นการอธิบายถึง
บุคลิกภาพที่เหมาะสมของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง 5) แรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่
เป้าหมายหรือความสำเร็จ

2.2.3 ปัญหาการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Selection)

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาหลักก็คือ เกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง
ที่ไม่เป็นกลาง อาจจะใช้ระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรมในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง
เพราะการใช้ระบบอุปถัมภ์นั้นจะทำให้ไม่สามารถคัดเลือกคนเก่งได้อย่างแท้จริงและทำให้เกิด
ความไม่ยุติธรรม ซึ่งการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งนั้น มีหลักการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับหลักการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป เนื่องจากการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจะต้องเป็นการดำเนินงานตาม
แบบแผนที่เป็นไปอย่างเป็นระบบ มีการระบุกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนและดำเนินการอย่างโปร่งใสเป็นธรรม
และสามารถใช้เครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบเพื่อให้การคัดเลือกให้

ได้มาซึ่งคนเก่งที่มีคุณภาพ ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวมีความเชื่อมโยงการสรรหาคัดเลือกบุคลากรตาม กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2563) ที่กล่าวว่า การสรรหาคัดเลือกเป็น การดำเนินการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งที่ขาดหาย โดยการสรรหานี้จะต้องมีวางแผนในการสรรหา โดยหาความต้องการในการสรรหา กำหนดเป้าหมายในการสรรหา การตัดสินใจเลือกวิธีการสรรหาที่ เหมาะสม การหาและเลือกแหล่งทรัพยากรมนุษย์ และการตัดสินใจเลือกวิธีการที่เหมาะสม

โดยวิธีการสรรหาคัดเลือกคนเก่งสามารถใช้เครื่องมือที่มีความน่าเชื่อถือใน เป็นส่วนประกอบในการดำเนินงานได้ซึ่งสอดคล้องกับอัครกิตต์ พัฒนสัมพันธ์ (2561) กล่าวว่า การ คัดเลือกหรือระบุคนเก่งขององค์กร เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการ พิจารณา โดยมีเกณฑ์กำหนดเพื่อเป็นกรอบการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่ง ตาม สมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ 2) แบบทดสอบวัดความถนัด 3) แบบทดสอบบุคคล-สังคม ทั้งนี้การสรรหาคัดเลือกต้องดำเนินอยู่บนพื้นฐานของความเป็นกลาง และยุติธรรมที่เชื่อมโยงกับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เรียกว่าระบบคุณธรรม ซึ่งข้อดีของระบบ คุณธรรมจะทำให้เกิดการสรรหาคัดเลือกอย่างเท่าเทียม ที่สอดคล้องกับเฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2563) กล่าวว่า ระบบคุณธรรม เน้นในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องความรู้ความสามารถ ความเสมอภาคในโอกาส การไม่คำนึงถึงเรื่องการเมืองและความสัมพันธ์ส่วนตัว ดังนั้น การสรรหา การคัดเลือก การเลื่อนเงินเดือน ระดับตำแหน่ง ฯลฯ ของบุคลากรจะถูกพิจารณาอย่างเคร่งครัดด้วย การประเมินความสามารถของบุคลากรผู้ที่มีคุณสมบัติด้วยการสอบแข่งขัน เพื่อให้ได้คนดีคนเก่งเข้า มาสู่องค์กร โดยยึดหลักการดังนี้ 1) หลักความเสมอภาค 2) หลักความสามารถ 3) หลักความมั่นคง 4) หลักความเป็นกลางปลอดจากการเมือง

2.2.4 ปัญหาการพัฒนาคนเก่ง (Developing)

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการพัฒนาคนเก่ง ประกอบด้วย

1) คนเก่งยังขาดโอกาสและพื้นที่ในการแสดงความรู้ความสามารถและ ศักยภาพ

2) คนเก่งได้ทำงานไม่ตรงตามความถนัดหรือความรู้ความสามารถที่มี ทำให้ ไม่ได้ใช้ศักยภาพของคนเก่งอย่างเต็มที่ ซึ่งการพัฒนาคนเก่งนั้นต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ เพื่อเป็นการส่งเสริมละนำศักยภาพของคนเก่งออกมาใช้ให้เต็มที่และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่มี วิธีการพัฒนาที่สอดคล้องกับความถนัดของคนเก่งและให้โอกาสคนเก่งได้แสดงศักยภาพ ซึ่งสอดคล้อง กับกองทรัพยากรบุคคล สำนักบริการกลาง องค์กรพิพิธภัณฑวิทยศาสตร์แห่งชาติ (2565) กล่าวว่า ในขั้นการพัฒนาจำเป็นต้องเริ่มจากการนำผลประเมินสมรรถนะของคนเก่งรายบุคคลมาจัดทำแผนการ พัฒนาตามหลักสมรรถนะ ซึ่งการพัฒนาคนเก่งนั้นสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสอนงาน (Coaching) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

(Job Rotation) การมอบหมายให้มีต้นแบบการทำงาน (Role Model) ของคนเก่ง ตลอดจนการมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อเปิดโอกาสให้ฝึกทักษะต่างๆ จากนั้นดำเนินงานตามแผนและมีการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Gubman (1998) อังโน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ ธีรวัฒน์ จันทิก (2558) กล่าวว่า มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงาน ได้แก่ การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้การศึกษาในสถานที่ทำงาน โปรแกรมสับเปลี่ยนหมุนเวียนสายงาน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับกรรณิการ์ สุวรรณศรี (2555) ที่กล่าวว่า ในการพัฒนาคนเก่ง หน่วยงานจะต้องมีการกำหนดนโยบาย แผนและสนับสนุนให้มีการพัฒนาคนเก่งภายในหน่วยงานอย่างจริงจัง ซึ่งสามารถกระทำผ่านวิธีต่างๆ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปศึกษาต่อ หรือการฝึกอบรมพิเศษ ตลอดจนการติดตามและประเมินผลงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้คนเก่งได้พัฒนาความรู้ในสายอาชีพของตน ทั้งนี้การพัฒนาคนเก่งควรเป็นไปตามความชอบ ความถนัด และขีดความสามารถของคนเก่งแต่ละคนเป็นหลัก โดยต้องอยู่ในกรอบที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน และควรกำหนดความถี่และระยะเวลาในการพัฒนาคนเก่งที่ชัดเจนด้วย

2.2.5 ปัญหาการธำรงรักษาและประเมินผล (Retention & Evaluation)

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาเกี่ยวกับประเด็นการธำรงรักษาและประเมินผลประกอบไปด้วย

- 1) ข้อจำกัดด้านกฎและระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการบริการจัดการเรื่องค่าตอบแทนเฉพาะกลุ่มคนเก่ง
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรมส่งผลให้คนเก่งขาดแรงจูงใจในการทำงาน
- 3) บุคลากรยังขาดการปลูกฝังให้รักองค์กร ซึ่งการจะทำให้คนเก่งอยู่กับองค์กรได้นานนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับทั้งแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน มีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นกลางและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับกรรณิการ์ สุวรรณศรี (2555) กล่าวว่า การธำรงรักษาคนเก่ง ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจหรือค่านิยมคนเก่งให้รักในหน่วยงาน รวมถึงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีให้แก่งคนเก่งได้แสดงออกถึงความสามารถอย่างเต็มที่ด้วย ซึ่งการให้ความสำคัญของคนเก่งแบ่งออกเป็น 3 ประการ ได้แก่ การมีภาพลักษณ์องค์กรที่ดี การมีลักษณะงานที่ดี การมีค่าตอบแทนและรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ดี ดังนั้นการจูงใจควรต้องมีความชัดเจนและคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงาน และมีการจัดรางวัลให้กับคนเก่ง เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

ตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนมีสวัสดิการค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมในกรณีที่คนเก่งนั้นมีผล การปฏิบัติงานที่ดี รวมถึงการยกย่องให้เกียรติคนเก่งภายในองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมให้ก้าวไปสู่ ระดับประเทศ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนตั้งใจให้คนเก่ง สามารถอยู่ในหน่วยงานได้อย่างมีความสุข ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่ในพื้นฐานของความเป็นกลางและความ ยุติธรรมแก่พนักงานในหน่วยงานด้วย สิ่งสำคัญอันดับแรกในการรักษาคนเก่งนั้น คือต้องทำให้คนเก่ง รักในองค์กรก่อน จากนั้นจึงกำหนดเส้นทางสายชีพ (Career Path) ที่มีความชัดเจนและ เจริญก้าวหน้าให้กับคนเก่ง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับวิชัย วงษ์ใหญ่ (2554) ที่กล่าวว่า ต้องมีการให้ เงินเดือน เงินโบนัส หรือค่าตอบแทนอื่นๆ รวมทั้งสวัสดิการ ซึ่งมีการออกแบบการจ่ายค่าตอบแทน และรางวัลอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม (Equity and Fairness) ทั้งต่อคนเก่งและบุคลากรทั่วไป มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของคนเก่ง นอกเหนือจากการมอบสิ่งจูงใจในรูปตัวเงิน มีการปฏิบัติต่อคนเก่งด้วยความเคารพและให้เกียรติ เพื่อให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร รักองค์กร พร้อมทั้งจะใช้ความรู้ความสามารถที่มี อยู่มาปฏิบัติงานให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า เช่น การสร้างโอกาสก้าวหน้า ในอาชีพ (Career Path) การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การให้โอกาสในการพัฒนา

อีกทั้งยังสอดคล้องกับ จิรเมธ จันทโชติและคณะ (2565) ที่กล่าวว่า เป็นสิ่งที่จะ เป็นแรงจูงใจให้คนเก่งทุ่มเทเพื่อปฏิบัติงานที่ดีต่อไป และจูงใจให้บุคลากรอื่นเห็นว่าคนเก่งที่ตั้งใจ ปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานที่ดีจะได้รับสิ่งตอบแทน เช่น การได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น การได้รับ การยอมรับ การยกย่อง การชมเชย และโอกาสความก้าวหน้า จึงจูงใจให้บุคลากรอื่นปรับเปลี่ยนหรือ พัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต ดังนั้นการให้ค่าตอบแทนจึงมีความสำคัญต่อการ บริหารคนเก่งและองค์การจำเป็นต้องมีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถตอบสนองความ คาดหวังของคนเก่งในองค์การ

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการ บริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกากระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม แห่งชาติที่เป็นปัญหาหลักคือไม่มีแผนหรือนโยบายในการบริหารคนเก่ง จึงทำให้ไม่มีการวางแผนการ บริหารคนเก่ง การระบุคนเก่ง การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง ตลอดจนการอ้างรักษา และประเมินคนเก่ง

2.3 อภิปรายตามวัตถุประสงค์ที่ 3 : แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

2.3.1 แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการวางแผนการบริหารคนเก่ง (Planning)

ผลการศึกษาพบว่า แผนการบริหารคนเก่งควรมีการระบุหรือกำหนดว่าต้องการคนเก่งมาดำเนินงานในด้านใด หรือตำแหน่งใด เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร และตั้งคณะทำงานในการดำเนินงานเพื่อกำหนดกรอบและวางแผนการดำเนินงานตั้งแต่การระบุคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การธำรงรักษาคนเก่ง และนำเสนอนโยบายแก่ผู้บริหารให้เห็นชอบและนำนโยบายไปปฏิบัติ และเนื่องจากสำนักงาน กสทช. ไม่มีแผนการบริหารจัดการคนเก่งมาก่อน ดังนั้นการวางแผนการบริหารคนเก่งนั้นเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญ การดำเนินงานโดยไม่มีแบบแผนจะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการการวางแผนการบริหารจัดการคนเก่ง สามารถดำเนินการได้ตั้งแต่การระบุคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่งและการธำรงรักษาคนเก่ง ซึ่งสอดคล้องกับอรุณวดี นันทวัฒน์านุกุลและคณะ (2558) กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้เป็นพิเศษ เนื่องจากหากองค์กรระบุผู้ที่เป็นคนเก่ง คนดีได้อย่างถูกต้อง ก็จะส่งผลให้กระบวนการอื่นๆตามมาไม่เกิดความสูญเปล่า และเมื่อองค์กรได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีเข้ามาแล้วก็จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้พวกเขาารู้สึกท้าทายตลอดเวลา โดยกระบวนการพัฒนาคนเก่งนั้นมีอยู่หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย เป็นต้น นอกจากนี้องค์กรยังต้องมีการจูงใจและธำรงรักษาให้คนเก่งนั้นอยู่กับองค์กร โดยก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยและกระบวนการสุดท้ายคือการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง

อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Berger and Berger (2004) อ้างในภาคี เดชตรีรัตน์ และ สืบสกุล นรินทรางกุล ณ อยุธยา (2562) กล่าวว่า ก่อนที่จะออกแบบกระบวนการบริหารคนเก่งนั้น จะต้องสามารถระบุได้ว่าอะไรที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ เช่น กระบวนการพัฒนาบุคลากร กระบวนการระบุความสามารถของผู้บริหาร โดยการกำหนดความสามารถนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้้องค์กรประสบผลสำเร็จ เนื่องจากเป็นการกำหนดทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหา และการพัฒนาองค์กรต่อไป โดยมีการแบ่งกระบวนการบริการคนเก่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การกำหนดคุณลักษณะ (Identify)
- 2) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)
- 3) การพัฒนา (Development)
- 4) การธำรงรักษาและการจูงใจ (Retention and Motivation)

นอกจากนี้ เนื่องจากสำนักงาน กสทช. เป็นองค์กรที่มีดำเนินงานแบบบนลงล่าง (Top-Down) ด้วยการรับคำสั่งที่ผู้บริหารเห็นชอบ ส่วนงานที่เกี่ยวข้องจึงจะสามารถนำนโยบาย

เหล่านั้นไปปฏิบัติ ดังนั้น หากองค์กรต้องการผลักดันให้เกิดการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร กลุ่มผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่งจนนำไปสู่การเห็นชอบให้นำนโยบายไปปฏิบัติที่จะทำให้เกิดการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรได้อย่างยั่งยืน

2.3.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการระบุเก่ง (Identification)

ผลการศึกษาพบว่า ควรมีการระดมความคิดในการนิยามกำหนดความหมายและระบุคนเก่ง ซึ่งอาจจะกำหนดได้จากขอบเขตของการทำงานหรือจากการกำหนดตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับกองทัพยากรบุคคล สำนักบริการกลางองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ (2565) กล่าวถึงการระบุคนเก่งไว้ว่า ต้องเริ่มจากการวิเคราะห์เป้าหมาย พันธกิจและแผนงานขององค์กรให้สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน จากนั้นมีการระบุคุณลักษณะของคนเก่งที่ต้องการ และกำหนดกรอบการประเมินเพื่อค้นหาคนเก่งด้วยผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินสมรรถนะและศักยภาพ ผลการประเมินปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล คุณลักษณะด้านการบริหาร และคุณลักษณะด้านผู้นำ และทำการคัดเลือกคนเก่งและจัดทำรายชื่อของกลุ่มคนเก่งในองค์กร

อีกทั้งยังสอดคล้องกับกรณีการ สวรรณศรี (2555) ที่กล่าวว่า การระบุคนเก่งจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์หรือคุณสมบัติของคนเก่งอย่างชัดเจน ซึ่งนอกจากจะมีคุณสมบัติพื้นฐานแล้ว คนเก่งควรมีคุณสมบัติอื่นที่พิเศษหรือโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีผลปฏิบัติงานและศักยภาพที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในสายอาชีพของตนเอง

2.3.3 แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Selection)

ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง คือ ควรมีการสรรหาคัดเลือกคนเก่งได้ด้วยทั้งการสรรหาภายในและการสรรหาภายนอก การดำเนินงานสามารถทำได้ทั้งการสอบข้อเขียนเพื่อวัดความรู้ความถนัดและการสัมภาษณ์เพื่อดูบุคลิกภาพ ซึ่งการดำเนินงานทั้งหมดต้องมีการเปิดเผยเกณฑ์การประเมินที่เปิดเผยโปร่งใส และลดระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาคัดเลือก รวมทั้งคัดเลือกจากการมีคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งตามเกณฑ์ควบคู่กับการพิจารณาผลงานที่เป็นโดดเด่น ประจักษ์ของคนเก่ง ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2555) กล่าวว่า การสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ เป็นการดำเนินการเพื่อให้มีกำลังคนคุณภาพที่เพียงพอ และมีขีดความสามารถในการดึงดูดและรักษาผู้ที่มีศักยภาพสูง และเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรกลุ่มอื่นๆได้รับการพัฒนาและส่งเสริมประสบการณ์อย่างเป็นระบบ โดยขั้นตอนการเลือกอาจจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ความสามารถและทักษะอื่นๆที่จำเป็น ใช้ในการกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้น เพื่อสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ และเทียบเคียงกับมาตรฐานการสอบ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Selman TETIK (2016) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้ว การได้มาและการระบุคนเก่งสามารถสรรหาได้ทั้งภายในและภายนอก หากเป็นการสรรหาภายนอก จะเกิดจากการมีผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินการสรรหาและการสรรหาจากภายในมีข้อดี คือ สามารถพิจารณาคนเก่งได้จากข้อมูลประวัติและการปฏิบัติงานของคนเก่งในองค์กรที่สามารถเลือกบุคคลที่มีศักยภาพมาเป็นคนเก่งได้ ซึ่งการสรรหาจากภายในจะเกิดจากปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงความตั้งใจของผู้บริหารที่ต้องการรักษาบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีและเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ทำให้องค์กรเกิดการยกระดับการเปลี่ยนหมุนเวียนงานจากการเก็บข้อมูลสมรรถนะและเส้นทางอาชีพของบุคลากร

อีกทั้งยังสอดคล้องกับสันติชัย อินทรอ่อน (2559) กล่าวว่า การสรรหาต้องพิจารณาว่าจะสรรหาคนเก่งจากภายในหรือภายนอกจึงจะเหมาะสม หรือทำแบบผสมผสานทั้งสองแบบ การสรรหาจากภายใน ส่วนมากบุคลากรมักต้องการให้มีการวางแผนเส้นทางอาชีพอย่างชัดเจนและการโยกย้ายคนเก่งที่ดี ซึ่งการมีการบริหารที่เป็นระบบจะทำให้มีตำแหน่งที่เหมาะสมแก่บุคลากรและช่วยให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างมหาศาล ซึ่งการสรรหาภายในสามารถใช้วิธีได้หลากหลาย เช่น การเปิดรับสมัครพนักงานให้เข้าสัมภาษณ์ การจับคู่ระหว่างความต้องการพัฒนาของพนักงานกับเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ การโยกย้ายและการหมุนเวียนงาน ส่วนการสรรหาจากภายนอกจะทำให้มีโอกาสได้คนเก่งที่มีความสามารถหลากหลายเข้ามาในองค์กร และควรตรวจสอบวัฒนธรรมการทำงานหรือสิ่งแวดล้อมในงานที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อคนเก่งที่จะเข้ามาล่วงหน้า

2.3.4 แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งด้านการพัฒนาคนเก่ง (Developing)

ผลการศึกษาพบว่า ควรเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เรียนรู้และพัฒนาความสามารถในสิ่งที่ตนเองถนัดเพื่อส่งเสริมให้คนเก่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น และต้องพัฒนาในส่วนที่อาจจะเป็นส่วนที่ไม่ถนัดหรือด้านอื่นที่มีผลต่อการดำเนินงานของคนเก่งนั้น เช่น ภาวะผู้นำ การมีจิตใจบริหาร นอกจากนี้องค์กรควรมีพื้นที่ให้คนเก่งได้แสดงศักยภาพและความสามารถ เช่น การจัดงานนิทรรศการหรืองานด้านวิชาการ ซึ่งเป็นการนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และทำให้คนเก่งได้รับการพัฒนาครบทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับจิมเมธ จันทโชติและคณะ (2565) กล่าวว่า การบริหารคนเก่งกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความสำเร็จของการบริหารคนเก่งนั้นขึ้นอยู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร บางองค์กรมีการพัฒนาที่เอื้อต่อการบริหารคนเก่ง เช่น ระบบหมุนเวียนงาน การสอนงาน หรือการเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เรียนรู้งานในหลายส่วน มีกิจกรรมการพัฒนาและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม ทำให้คนเก่งเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และอยู่ในองค์กรต่อไป นอกจากนี้ การพัฒนาผู้บริหารในสายงานต่างๆเพื่อให้เข้าใจบทบาท

การบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ และส่งเสริมให้คนเก่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตระหนักถึงศักยภาพที่มี และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การบริหารคนเก่งประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สุทธิภรณ์ ตรีภตรงและคณะ (2550) อ้างใน อัจฉราภรณ์ ทองศรีนุ่น (2559) กล่าวว่า การฝึกอบรมพัฒนาคนเก่ง เป็นการส่งเสริมให้ผู้ได้รับคัดเลือกเป็นคนเก่งนั้นเก่งยิ่งขึ้น โดยอาศัยรูปแบบการพัฒนาบุคลากรทั่วไป คือ การหาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรก่อนดำเนินการพัฒนาและอบรม องค์กรสามารถจัดอบรมได้หลายประเภท เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การมอบหมายงานที่ทำทนายให้แก่น้อง เพื่อพัฒนาศักยภาพ มอบหมายให้คนเก่งสอนงานและมอบหมายงานให้ผู้อื่น โดยมีการสังเกตพฤติกรรมของคนเก่ง เพื่อเก็บข้อมูลในการประเมิน

2.3.5 การธำรงรักษาและประเมินผล (Retention & Evaluation)

ผลการศึกษาพบว่า คนเก่งควรได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและทักษะของคนเก่งด้วยหลักการประเมินผลที่เป็นธรรม ซึ่งการได้รับสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ อย่างไรก็ตามการมีสภาพแวดล้อมการทำงาน วัฒนธรรมการทำงานที่ดีและมีเส้นทางก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจนนั้น เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่จะทำให้คนเก่งเกิดความผูกพันในองค์กรที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กรได้ยืนยาว และคนเก่งควรได้แสดงศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่และนำความรู้ความสามารถของคนเก่งมาพัฒนางาน พัฒนาองค์กร ทำให้องค์กรเกิดความก้าวหน้าและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคตอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ Gubman (1998) อ้างใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ ชีรวัดน์ จันทิก (2558) กล่าวว่า การให้รางวัล (Rewarding) คือ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้แก่ การจ่ายเงินเดือน การให้โบนัส การให้รางวัล การให้บ้านญาติ สิทธิในการซื้อหุ้นองค์กร สวัสดิการด้านสุขภาพ และสวัสดิการด้านครอบครัว สิทธิในการลาป่วย ลาหยุด เป็นต้น ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่ามีความคล้ายคลึงกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไป แต่สิ่งที่แตกต่างกันจะเป็นลักษณะและวิธีการที่แตกต่างกัน การบริหารจัดการคนเก่งจะต้องมีการสร้างขึ้นมาอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับบุคลากรกลุ่มนี้ โดยมีความแตกต่างจากคนทั่วไปทั้งความรู้ความสามารถ ความต้องการและความคาดหวัง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสันติชัย อินทรอ่อน (2559) กล่าวว่า การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ต้องเริ่มจากกลยุทธ์ที่ว่า ทำอย่างไรให้บุคลากรทำงานกับองค์กรได้ยาวนานโดยไม่ใช่เหตุผลเพราะว่าบุคคลเหล่านั้นต้องจงรักภักดี หรือมีความรู้สึกพอใจ ต้องมีการตรวจสอบเรื่อง การจ่ายค่าตอบแทนและนอกจากนี้ควรพิจารณาในเรื่องของการออกแบบงานใหม่ (Job redesign) ความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Ties) สถานที่ตั้งและการจ้างงาน รวมทั้งให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นคนเก่ง เนื่องจากหัวใจของกระบวนการบริหารคนเก่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมการทำงาน

ที่เน้นคนเก่ง เพราะเมื่อบุคลากรเข้าใจว่าการบริหารคนเก่งเป็นวิถีชีวิต บุคลากรเกิดการยอมรับและมุ่งพัฒนาให้เป็นจุดแข็งของทีมและองค์กร ทำให้เกิดการดำเนินงานที่นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน

อีกทั้งยังสอดคล้องกับ กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2555) กล่าวว่าการรักษาคนเก่งคนเก่งนั้นเป็นบุคคลที่มีความคิดเป็นของตนเอง และมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่ความสำเร็จ ดังนั้นการวางเป้าหมายให้กับคนเก่ง รวมไปถึงเกณฑ์ในการประเมินผลต้องมีความชัดเจน ตลอดจนมีการเปิดโอกาสให้คนเก่งสามารถทำงานให้กับองค์กรภายใต้กฎระเบียบที่มีความเหมาะสม ไม่ขัดขวางต่อการปฏิบัติงาน มีการอำนวยความสะดวกทั้งในเรื่องของอุปกรณ์ เครื่องใช้ คน และเวลา ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับคนเก่งโดยไม่ใช้อำนาจ แต่ใช้ความรับผิดชอบในการควบคุม พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้คนเก่งได้พิสูจน์ผลงานของตนเอง โดยการมอบหมายงานที่มีความท้าทายขีดความสามารถของบุคลากรนั้นอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ควรมีการจัดรางวัลให้กับคนเก่ง เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนมีสวัสดิการค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมในกรณีที่คนเก่งนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดี รวมถึงการยกย่องให้เกียรติคนเก่งภายในองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมให้ก้าวไปสู่ระดับประเทศ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนจงใจให้คนเก่งสามารถอยู่ในหน่วยงานได้อย่างมีความสุข ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่ในพื้นฐานของความเป็นกลางและความยุติธรรมแก่พนักงานในหน่วยงานด้วย สิ่งสำคัญอันดับแรกในการรักษาคนเก่งนั้น คือต้องทำให้คนเก่งรักในองค์กรก่อน จากนั้นจึงกำหนดเส้นทางสายชีพ (Career Path) ที่มีความชัดเจนและเจริญก้าวหน้าให้กับคนเก่ง

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกากระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ควรจะมีการวางแผนการบริหารคนเก่ง เพื่อให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ครบถ้วน สมบูรณ์ โดยเริ่มตั้งแต่การการระบุนคนเก่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งกรอบ กฎเกณฑ์ และวิธีการในการเลือกบุคลากรที่เป็นคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้และเพิ่มทักษะความสามารถให้คนเก่ง เพื่อให้คนเก่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และการธำรงรักษาและประเมินคนเก่ง เพื่อเป็นการสนับสนุนให้คนเก่งมีแรงจูงใจที่สร้างผลงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังก่อให้เกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กร พุ่มเทการปฏิบัติงานให้องค์กรที่จะนำไปสู่การความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

จากการศึกษา ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้พัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ดังนี้

3.1.1 องค์การควรมีการพิจารณาการวางแผนและการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ตั้งแต่การระบุคนเก่ง การสรรหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการธำรงรักษาและประเมินผล เพื่อเป็นการยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานฯ และเป็นการนำศักยภาพของคนเก่งมาพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

3.1.2 องค์การควรมีการระบุคนเก่งมีการกำหนดคุณสมบัติ คุณลักษณะบุคลากรที่เป็นคนเก่งของสำนักงาน กสทช. อย่างชัดเจน

3.1.3 องค์การควรมีการกำหนดเกณฑ์และวิธีการในการสรรหาคัดเลือกคนเก่งที่มีความเป็นกลางสอดคล้องกับระบบคุณธรรม

3.1.4 องค์การต้องมีการพัฒนาคนเก่งที่เปิดโอกาสหรือมีพื้นที่ให้คนเก่งได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ และคำนึงถึงการให้คนเก่งได้ทำงานตามความสามารถของคนเก่ง

3.1.5 องค์การต้องมีการทบทวนเรื่องการให้ค่าตอบแทนกับบุคลากรที่เป็นคนเก่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของคนเก่ง และมีการประเมินผลที่เป็นธรรม อีกทั้งยังต้องส่งเสริมเรื่องการปลูกฝังให้รักและผูกพันกับองค์กร

3.1.6 องค์กรต้องมีการประชาสัมพันธ์และให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ตรงกัน รวมทั้งเปิดเผยเกณฑ์ในการคัดเลือกและประเมินคนเก่ง เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติที่เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพเพียงอย่างเดียว ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปสามารถศึกษาวิจัยเชิงปริมาณควบคู่ด้วยเพื่อให้การวิจัยมีข้อมูลที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3.2.2 เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ มีลักษณะเฉพาะที่เป็นองค์กรอิสระ หากมีการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม

แห่งชาติและองค์กรอิสระอื่นของไทย เพื่อหาข้อเทียบเคียงความเหมือนหรือความแตกต่างในการบริหารคนเก่งขององค์กร





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยสุรินทร์

สุรินทร์วิทยาคารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2555). แนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. *วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา*. 1 (2). กรกฎาคม-ธันวาคม 2555, 13.
- กองทรัพยากรบุคคล สำนักบริการกลาง องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ. (2565). *แผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ประจำปี 2565*. จาก [https://web2.nsm.or.th/images/ita/แผนบริหารจัดการคนเก่ง \(TalentManagement\)](https://web2.nsm.or.th/images/ita/แผนบริหารจัดการคนเก่ง(TalentManagement)). สืบค้นเมื่อ 26 ตุลาคม 2566, 2.
- กิตติ มิลาเอียง. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- จิรเมธ จันทโชติ, จิรัฐฎภัทร ทราฤทธิ์, กัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. (2565). จากมุมมองการบริหารผลงาน การบริหารคนเก่งสู่แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสาร Roi Kaensarn Academi*. 7 (12). ธันวาคม 2565, 457.
- ฉัตรชัย นิวัฒน์ศิริผล. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ศึกษากรณี: องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. (ปัญหาพิเศษหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2563). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ทฤษฎี วิธีปฏิบัติและนวัตกรรม = Human Resource Management: Theory practice and Innovation*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2-31.
- ฐนิชา คงประดิษฐ์ และ ปรีชา คามาตี. (2563). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจในยุคไทยแลนด์ 4.0*. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาขอนแก่น*: 7 (13). กรกฎาคม-กันยายน 2563, 51.
- นิกร ชูกะวัฒน์ และ จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์. (2564). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การบริหารจัดการคนเก่ง: กระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาเอกชนในยุคโลกผันผวน. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*. 3 (3). กรกฎาคม-กันยายน 2564, 34.
- บุรฉัตร จันทร์แดง, คมสันต์ บุพตา และ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2561). กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 5 (1). มกราคม-มิถุนายน 2561, 222.

- ประสูตร สิริวัฒนากร. (2555). *กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทยและสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ. 2552. *การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)*. (ภาคนิพนธ์หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พระมหาจำนงค์ ฃมไผ. (2565). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. บทความวิชาการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย. 1 (1). มกราคม-กุมภาพันธ์ 2565, 77.
- พัชรกันต์ นิมิตรศติกุล. (2558). *กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของราชภัฏนครปฐม*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- พัลลภา เอี่ยมสะอาด. (2552). *การสร้างระบบการบริการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร*. (ภาคนิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พีรดาว สุจริตพันธ์ และ เพ็ญศรี ฉิรินัง. (2565). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0*. *วารสารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์*. 7 (4). พฤษภาคม 2565, 77-386.
- ภทร รัตวัฒน์. (2564). *การบริหารคนเก่งในธนาคารของรัฐ*. (ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ภาคี เดชตรัยรัตน์ และ สืบสกุล นรินทรางกูร ณ ออยุธยา. (2562). *ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร*. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. 14 (1). พฤษภาคม 2562, 2.
- ภาวิณี ยาวีปา. (2555). *กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริการส่วนตำบล น้ำดิบอำเภอบำรุง จังหวัดลำพูน*. (ค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ลำปาง.
- รับขวัญ ภูเขาแก้ว. (2557). *กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

- ฤชอุตา เทพยากุล. (2559). *ปัจจัยเชิงสาเหตุพุทธระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- วรรณวิภา ไตลังคะ และชูชีพ เปี้ยคนอก. (2564). *แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย*. *วารสารสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย*. 3 (6). ธันวาคม 2564.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2554). *การบริหารคนเก่ง (Talent Management)*. สารานุกรมวิชาชีพครูเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 105-110.
- สันติชัย อินทรอ่อน. (2559). *การบริหารคนเก่งกับผลกระทบต่อความสำเร็จของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ*. กรุงเทพฯ. ซีเอ็ดดูเคชั่น, 15-16.
- สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2558). *การบริหารจัดการคนเก่ง: เครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร*. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*. 6 (2). กรกฎาคม-ธันวาคม 2558.
- สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (2562-2566). *ประวัติสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ*. จาก <https://www.nbtc.go.th/Home.aspx?lang=th-th>. สืบค้นเมื่อ 26 ตุลาคม 2566.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). *คู่มือการบริหารกำลังคนคุณภาพ*. จาก <https://www.ocsc.go.th/download/2563/คู่มือระบบ-hipps/>. สืบค้นเมื่อ 26 ตุลาคม 2566, 30.
- อัครกิตต์ พัฒนสัมพันธ์. (2561). *ยกระดับองค์กรด้วยการบริหารจัดการคนเก่ง*. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*. 12 (2). กรกฎาคม-ธันวาคม 2561, 68.
- อัจฉราภรณ์ ทองศรีนุ่น. (2559). *การระบุคุณลักษณะในระบบการบริหารคนเก่ง : กรณีศึกษา บริษัทคาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด*. (สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

อรุณวดี นันทพัฒนานุกุล, พรรรัตน์ แสดงหาญ, อภิญญา อิงอาจ. (2558). โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์.

วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา. 4 (1). ตุลาคม 2558, 66.

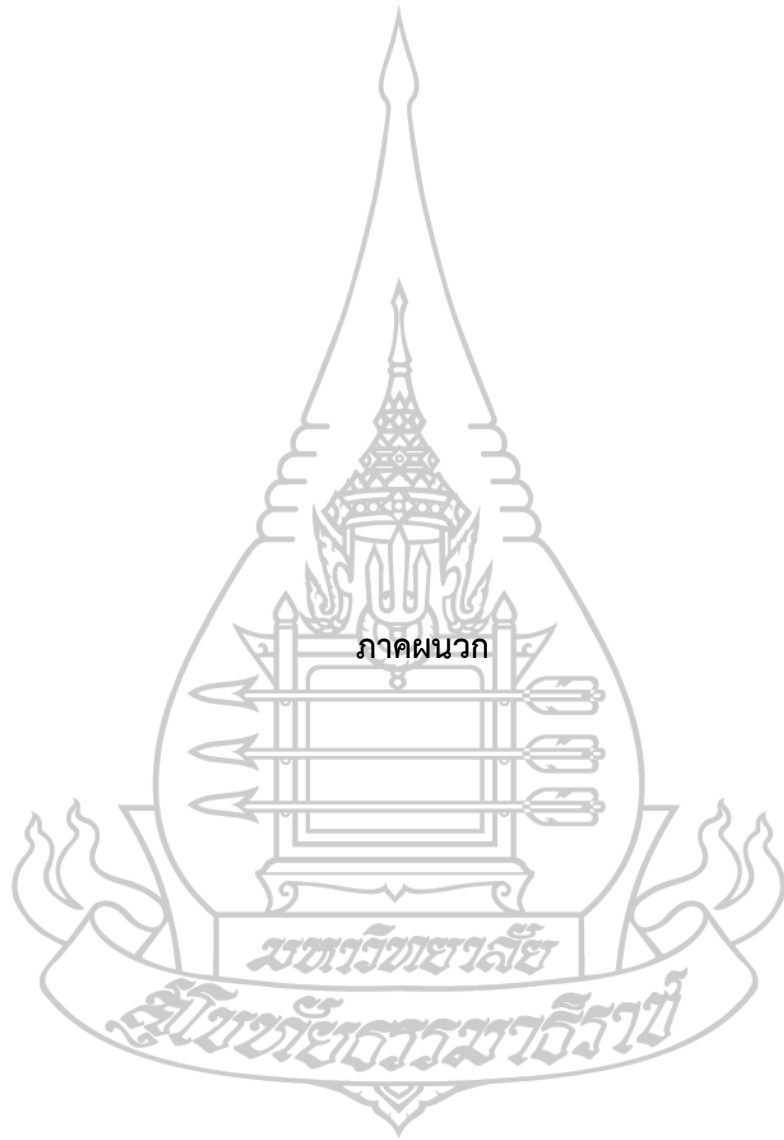
อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ ชีรวัดน์ จันทิก. (2558). การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ : ปัจจัยสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน. *วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะมหาวิทยาลัยศิลปากร*. 8 (3). กันยายน-ธันวาคม 2558.

อุษา สังขนาค และอนุฉัตร ชำชอง. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคนเก่งขององค์การภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติครั้งที่ 14 ปีการศึกษา 2562. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

Michael Armstrong. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice tenth edition*. http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2.pdf

Selman TETIK. (2016). *Talent Management : A Review of Theoretical Perspective and a Guideline for Practioners*. *Nile Journal of Business and Economics*. 4: 40-56. December 2016.

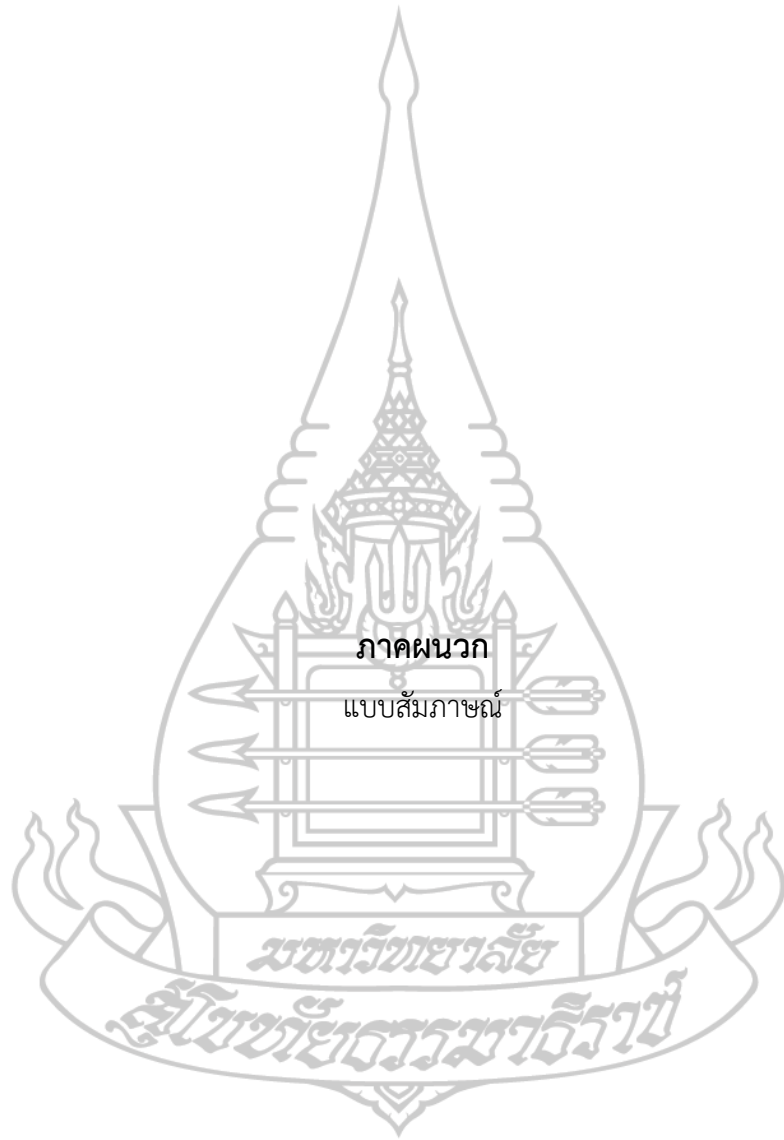




ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมราชา



ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

ศูนย์วิจัยและพัฒนาระบบราชการ



**เรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
กระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ**

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกากระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ซึ่งได้ทำการวิจัยโดยนางสาวณัฐธยาน์ นาควารีย์สุวรรณ เพื่อประกอบการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ วิชาเอกบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกากระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกากระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกากระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นฐานข้อมูลด้านการพัฒนาบุคลากรที่เป็นคนเก่งให้แก่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกากระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
2. ได้ทราบถึงสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกากระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
3. ได้ทราบถึงปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกากระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

4. ได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการ
กิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติที่สามารถนำไป
ปรับใช้ให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร

ทั้งนี้ผู้ศึกษาจะเก็บรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์ไปใช้เพื่อการศึกษาในครั้งนี้อย่างนั้น และ
ขอขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูงที่ได้สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ด้วยดี

สัมภาษณ์เมื่อวันที่..... เดือน..... พ.ศ.

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

แบบสัมภาษณ์ประกอบการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยคำถาม 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

- เพศ ชาย หญิง
- อายุ 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี
- ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
- ระดับตำแหน่ง ผู้บริหาร ปฏิบัติการระดับสูง ปฏิบัติการระดับกลาง ปฏิบัติการระดับต้น
- ระยะเวลาการทำงาน ต่ำกว่า 3 ปี 3-6 ปี 7-9 ปี ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารคนเก่งของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

1. ในความคิดของท่าน ท่านนิยามคำว่า “บุคลากรที่เป็นคนเก่ง” ของสำนักงาน กสทช. เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าในปัจจุบันสำนักงาน กสทช. ให้ความสำคัญกับคนเก่งมากน้อยเพียงใด และเพราะอะไรถึงเป็นเช่นนั้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าในปัจจุบัน สำนักงาน กสทช. มีการบริหารคนเก่งในระดับนโยบายขององค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าการวางแผนการบริหารคนเก่งของสำนักงาน กสทช. ควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



5. ท่านคิดว่าเกณฑ์การระบุคนเก่งของสำนักงาน กสทช. ที่ดีนั้น คนเก่งควรมีคุณสมบัติและคุณลักษณะอย่างไรบ้าง เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งของสำนักงาน กสทช. ควรดำเนินการอย่างไรบ้าง เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่าการพัฒนาคนเก่งของสำนักงาน กสทช. ควรมีการพัฒนาคนเก่งขององค์กรอย่างไร เพราะอะไร

.....

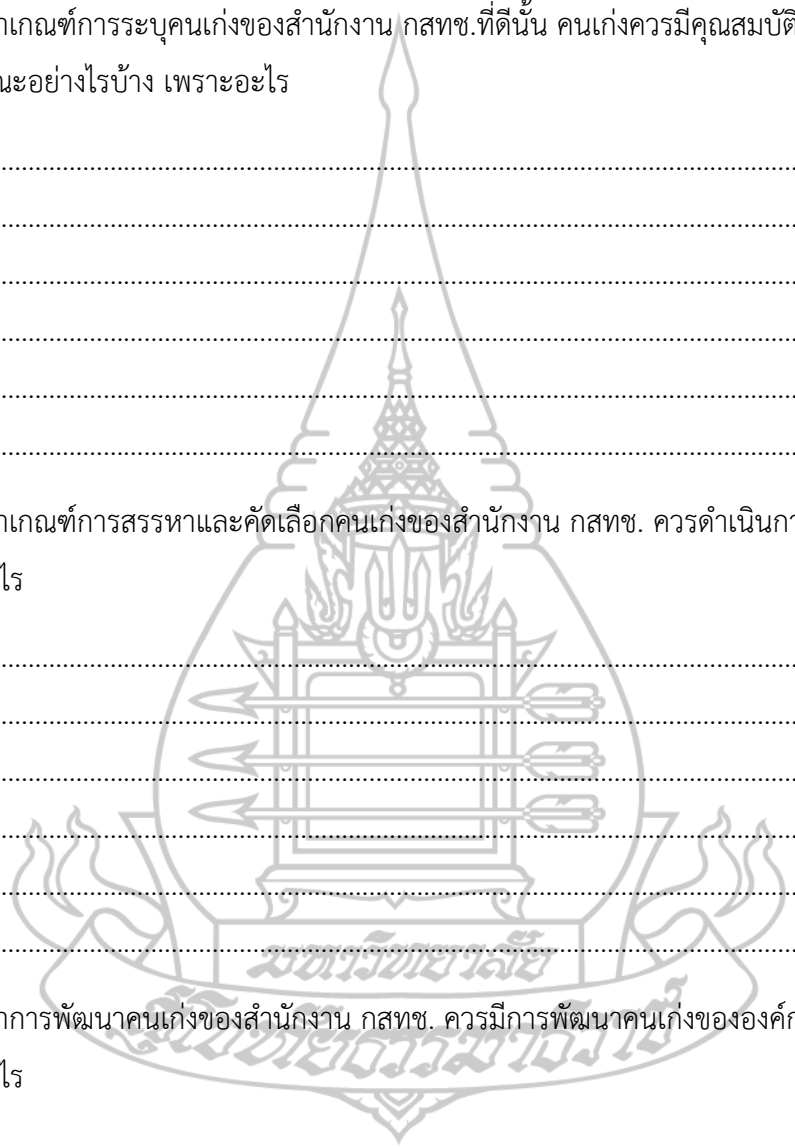
.....

.....

.....

.....

.....



8. ท่านคิดว่าสิ่งใดเป็นปัจจัยที่จะสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งอยู่กับองค์กรได้นาน เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. หากมีคนเก่งในองค์กร ท่านคิดว่าคนเก่งจะสามารถทำประโยชน์ได้ให้แก่องค์กรได้บ้าง เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. ท่านคิดว่าการบริหารคนเก่งของสำนักงาน กสทช. ในปัจจุบันมีปัญหาหรืออุปสรรคหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. ท่านคิดว่ามีวิธีการหรือแนวทางในการบริหารคนเก่งของ กสทช. ให้ดีขึ้นได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

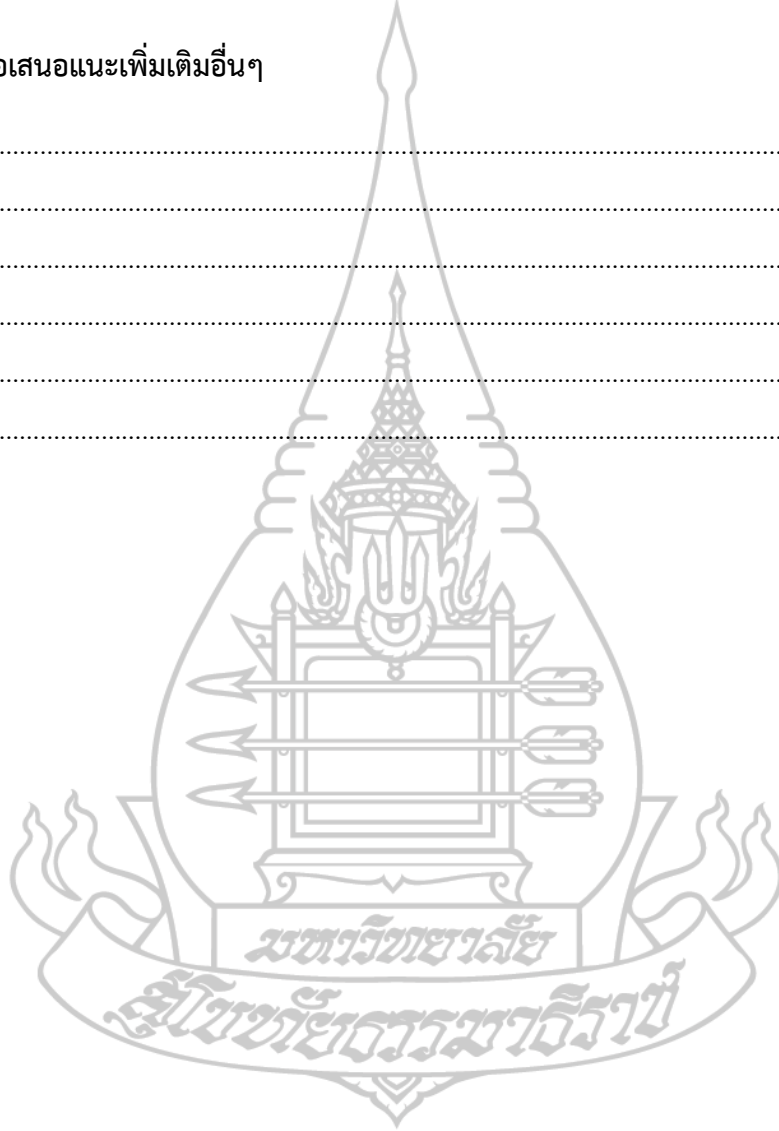
.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	นางสาวณัฐธยาน์ นาควาริสุวรรณ
วัน เดือน ปี เกิด	9 มีนาคม 2537
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ภาค 3 จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
ประวัติการทำงาน	นักวิชาการนโยบายและแผน

