



การบริหารคนเก่ง: การประเมินความสำเร็จและความพึงพอใจ โดยคณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

ผ่องศรี ก้อนทอง* , สุภาพร โชติวาทิน**,
ไพริน บุญประเสริฐ***

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดผลสำเร็จและสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่เข้าโครงการ “การบริหารคนเก่ง (Talent Management)” ของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน ระหว่างปี พ.ศ 2556 - 2560 สำหรับบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ที่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี โดยการสนับสนุนเงินพิเศษรายเดือน และทุนทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้อง งานทรัพยากรบุคคลของคณะฯ มีหน้าที่ติดตามความก้าวหน้าตามเป้าประสงค์โครงการ ทุก 3 เดือน และประเมินความพึงพอใจโดยแบบสอบถามเมื่อจบโครงการ 4 ปี

ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์/นักวิจัยผู้มีความสมบัติเข้าร่วมโครงการครบทั้ง 20 ราย อายุเฉลี่ย (mean \pm SD) 36.5 ± 3.3 ปี เป็นชาย 6 คน หญิง 14 คน ประกอบด้วยบุคลากรใหม่ 6 ราย (อายุงานน้อยกว่า 1 ปี) และบุคลากรเดิม 14 ราย (อายุงาน 1-5 ปี) หลังเข้าร่วมโครงการทุกรายมีผลงานตีพิมพ์เพิ่มขึ้น โดย 18 ราย (ร้อยละ 90) ตีพิมพ์ในฐานะผู้นิพนธ์หลัก รวมมีผลงานตีพิมพ์เพิ่มขึ้น 23 เรื่อง (ค่ามัธยฐาน 7.50; 2.00 – 23.0 เรื่อง) ด้านทุนวิจัย 19 ราย (ร้อยละ 95) มีทุนวิจัยในฐานะผู้วิจัยหลัก รวมมีทุน

* งานทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณบดี คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

** งานทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณบดี คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

*** Corresponding author งานทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณบดี คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

โครงการวิจัยทั้งในและต่างประเทศเพิ่มขึ้น 27 โครงการ การเสนอขอข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ (ก.พ.อ. 03 หรือ ม.ม. 01) พบว่าทุกรายเสนอตามกำหนดระยะเวลาของโครงการ รวมเฉลี่ยคือ 29.10 ± 10.92 เดือน และ 18 ราย (ร้อยละ 90) ได้รับผลการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการแล้ว การเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรใหม่และบุคลากรเดิมไม่พบความแตกต่างของจำนวนผลงานตีพิมพ์ ($p \geq 0.42$) แต่กลุ่มบุคลากรเดิมส่งตีพิมพ์ได้เร็วกว่า (26.07 ± 11.03 เดือน เปรียบเทียบกับ 36.17 ± 6.49 เดือน, $p = 0.03$) การประเมินความพึงพอใจ (0-5 คะแนน) ทั้งหมด 10 ประเด็น ได้คะแนนรวม ที่ระดับปานกลางถึงดีมาก คือ 3.84 ± 1.01 คะแนน โดยประเด็นการให้บริการของงานทรัพยากรบุคคล ได้คะแนนสูงสุด (4.35 ± 0.59) บุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจเหมือนกันต่อทั้ง 10 ประเด็นคำถาม ($p \geq 0.06$)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยพบว่า โครงการ “การบริหารคนเก่ง” เป็นส่วนหนึ่งที่ผลักดันให้บุคลากร สายวิชาการรุ่นเยาว์มีความก้าวหน้าทางวิชาการตามระยะเวลาที่เหมาะสม และมีความพึงพอใจต่อโครงการงานวิจัยนี้ได้ข้อเสนอแนะคือ (1) การบริหารคนเก่ง สามารถเป็นโครงการระยะสั้นแต่ควรให้การสนับสนุนแบบครบวงจร (2) ควรมีการติดตามวัดผลความสำเร็จระหว่างโครงการ (3) งานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมที่จะสนับสนุนด้านการบริการโครงการ (4) การสำรวจความพึงพอใจที่กระชับและตรงประเด็นจะได้ความร่วมมือ ที่ดี (5) บุคลากรรุ่นเยาว์มีความเหมาะสมที่จะเข้าโครงการ “คนเก่ง” เพื่อการพัฒนา และ (6) องค์กรควรมีการวางแผนระยะยาวเพื่อหาแหล่งทุน “การบริหารคนเก่ง” สำหรับบุคลากรรุ่นใหม่ทุกรุ่น

คำสำคัญ : การบริหารคนเก่ง งานทรัพยากรบุคคล ความก้าวหน้าทางวิชาการ คณะเวชศาสตร์เขตร้อน



Talent Management: Achievement and Satisfaction Evaluation by Faculty of Tropical Medicine, Mahidol University.

Phongsri Konthong*, Supaporn Chotivatin**,
Pairin Boonprasert***

Abstract

This research aims to evaluate success and satisfaction of a "Talent Management" project of Faculty of Tropical Medicine launching during 2013-2017, for junior academic staff (with < 5 years of service). The project provided monthly premium supplement and other related academic scholarships. Human Resources Department was responsible for monitoring the progress of the participants' achievements and satisfaction.

All eligible staff joined the project and the total number was 20 (6 new and 14 existing staff), 6 males, 14 females and their average age (mean \pm SD) was 36.5 ± 3.3 years. All participants contributed more scientific publications and 18 (90%) were as first author. The overall numbers of publications under the program was 23 (median; ranges = 7.50; 2.00 - 23.0). There were 27 new research projects and

* Human Resource Unit, Office of the Dean, Faculty of Tropical Medicine, Mahidol University

** Human Resource Unit, Office of the Dean, Faculty of Tropical Medicine, Mahidol University

*** Corresponding author , Human Resource Unit, Office of the Dean, Faculty of Tropical Medicine, Mahidol University

19 staff (95%) were principal grant holders. All 20 participants submitted their proposal for academic placement within the targeted timeline with an average of 29.10 ± 10.92 months after joining. By the end of 4 years, 18 staff (90%) were appointed to higher academic positions. Comparison between new ($n=6$) and original personnel ($n=14$), there was no difference in the number of publications ($p \geq 0.42$), although the original group published sooner (26.07 ± 11.03 months vs. 36.17 ± 6.49 months, $p = 0.03$). The questionnaire survey of 10 components received moderate-high scores (mean \pm SD = 3.84 ± 1.01). The highest score (4.35 ± 0.59) was given to the service provided by the Human Resources Department. Both studied groups had similar satisfaction on the 10 surveyed questions ($p \geq 0.06$).

The present study showed that the "Talent Management" helps support academic achievements of junior staffs in a timely manner and is well satisfied. This research suggest that (1) Talent Management can be a short-term project, but should provide a comprehensive support. (2) Monitoring of the achievements is important. (3) Effective human resource is an appropriate department to support project services. (4) A cooperative satisfaction survey should be concise and relevant. (5) Junior staff are good candidates for Talent Management. And (6) Future funding sources could be planed for "Talent Management" of other junior generations.

Keyword: Talent Management, Human resource, academic, Tropical Medicine



การบริหารคนเก่ง: การประเมินความสำเร็จและความพึงพอใจ โดยคณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

ผ่องศรี ก้อนทอง* , สุภาพร โชติวาทีน**,
ไพโรจน์ บุญประเสริฐ***

บทนำ

“บุคลากร” คือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เป็นหนึ่งในห้าปัจจัยพื้นฐานของพันธกิจหรือธุรกิจ (5M's) ประกอบด้วย คน วัตถุดิบ เครื่องจักร เงินทุน และการบริหารจัดการ (Edgar, 1977, p. 1-20) เนื่องจาก “คน” เป็นปัจจัยสมองและกำลังสำคัญที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จ หลักและทฤษฎีการบริหารบุคคลมีหลากหลาย การเลือกปรับใช้ขึ้นอยู่กับธรรมชาติและพื้นฐานของแต่ละองค์กร นิยามการบริหารงานบุคคลเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ครอบคลุมกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภายในองค์กร เริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ หนึ่งในยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อความยั่งยืนของความสำเร็จขององค์กร คือ การสร้างแรงจูงใจที่ตอบสนองเป้าประสงค์ความมั่นคงในชีวิต ซึ่งมีผลให้บุคลากรอยู่กับองค์กร มีความผูกพัน มีความจงรักภักดี และยึดมั่นต่อองค์กร

* งานทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณบดี คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

** งานทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณบดี คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

*** Corresponding author งานทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณบดี คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

จากหลักแนวคิดของ อีริก (Eric, 2003, p. 48) สรุปปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรักษา Talent People มี 5 ประการ คือ (1) วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Culture and Work Environment) (2) ค่าตอบแทน (Compensation) ในรูปแบบต่างๆ (3) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) (4) บทบาทของหัวหน้างาน (Supervisor Role) ซึ่งรวมถึงรูปแบบของที่ปรึกษา (5) โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential) สำหรับการบริหารแรงจูงใจด้านการเงิน ในการบริหารบุคคลสำหรับองค์กรของรัฐมักมีความคล่องตัวที่ต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรเอกชน ด้วยข้อจำกัดทางงบประมาณ การบริหารบุคคลโดยการเลือกกลุ่มคนเก่ง “การบริหารคนเก่ง” ได้รับการยอมรับว่ามีประโยชน์ต่อองค์กร เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และสามารถพัฒนาได้เต็มประสิทธิภาพ (Thorne & Pellant, 2017, p. 6-14) ยุทธศาสตร์ด้านนี้จึงควรดำเนินการอย่างมีระบบท่ามกลางการเติบโตของเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด องค์กรใดที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการ และสามารถดูแลรักษา Talent People ที่เป็นทุนมนุษย์ขององค์กรไว้ได้ องค์กรนั้นก็จะได้เปรียบในเชิงแข่งขันและสามารถฟันฝ่าอุปสรรคและวิกฤติต่างๆ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (คณินิจ อนุโรจน์, 2560, น. 6)

มหาวิทยาลัยมหิดลได้วางรากฐานการ “การบริหารคนเก่ง” หรือ “Talent Management” ในปี พ.ศ. 2556 (ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง ทูลสนับสนุนนักวิจัยรุ่นใหม่ที่เข้าโครงการสู่มหาวิทยาลัยวิจัย: Talent Management, 2557) จุดประสงค์ของโครงการคือการรักษา “คนเก่ง” ให้อยู่กับองค์กร และสามารถเติบโตมีความก้าวหน้าท่ามกลางการแข่งขัน หนึ่งในวิธีการสร้างแรงจูงใจคือการให้เงินสนับสนุนรายเดือนแก่กลุ่มอาจารย์และนักวิจัย ให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา กลุ่มบุคลากรเหล่านี้มีบทบาทโดยตรงต่อพันธกิจหลักขององค์กรคือ การวิจัย การเรียนการสอน และ



การบริการวิชาการ สำหรับคณะเวชศาสตร์เขตร้อนซึ่งมีเอกลักษณ์ความเป็นนานาชาติด้านการวิจัยและการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ได้ประยุกต์โครงการ “การบริหารคนเก่ง” ของมหาวิทยาลัยมหิดล ด้วยการสนับสนุนโครงการแบบครบวงจร และมีการติดตามผลความก้าวหน้าทุก 3 เดือน โดยงานทรัพยากรบุคคล เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโครงการ จุดประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์ผลสำเร็จ และความพึงพอใจต่อโครงการ “การบริหารคนเก่ง” ของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน ซึ่งเริ่มระหว่างปี พ.ศ. 2556-2560 (ประกาศคณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง กำหนดแนวทางการเข้าร่วมโครงการ Talent Management อาจารย์/นักวิจัย, 2556) ข้อมูลที่ได้จะเป็นกรณีศึกษาของโครงการบริหารบุคคล และเป็นตัวอย่างกระบวนการและกลไกที่สร้าง “คนเก่ง” ให้เติบโตได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์สูงสุดและความยั่งยืนขององค์กร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. วัดผลสำเร็จทางวิชาการของบุคลากรรุ่นเยาว์ที่เข้าโครงการ “การบริหารคนเก่ง (Talent Management)” ของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน ระหว่างปี พ.ศ 2556 – 2560
2. เปรียบเทียบผลสำเร็จทางวิชาการระหว่างบุคลากรใหม่ (อายุน้อยกว่า 1 ปี) กับบุคลากรเดิม (อายุงาน 1-5 ปี)
3. ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่เข้าโครงการโดยแบบสอบถามเมื่อจบโครงการ 4 ปี

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย การรับสมัครบุคลากรตามคุณสมบัติ การให้การสนับสนุนผู้เข้าร่วมโครงการ การวัดผลความก้าวหน้าตามเป้าหมายของโครงการ และการสำรวจความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ

ทำการศึกษาวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์และสำรวจความพึงพอใจ โครงการระยะสั้น 4 ปี เรื่อง “การบริหารคนเก่ง หรือ Talent Management” ของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน ซึ่งประยุกต์จากโครงการ “การบริหารคนเก่ง” ของมหาวิทยาลัยมหิดลปี พ.ศ. 2556 และ 2557 (ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดลเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการตามโครงการสู่มหาวิทยาลัยวิจัย : Talent Management พ.ศ. 2557) สำหรับบุคลากรสายวิชาการของ คณะเวชศาสตร์เขตร้อนที่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี โดยการให้ทุนสนับสนุนเงินค่าตอบแทนแบบรายเดือน และการสนับสนุนด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องอื่นๆ งานทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบการบริการด้านธุรการของโครงการ การติดตามความก้าวหน้าของผู้ร่วมโครงการทุก 3 เดือน และสำรวจความพึงพอใจของผู้ร่วมโครงการเมื่อจบโครงการ งานวิจัยนี้ได้ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน (หมายเลขโครงการ: TMEC 16-038)

คุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการ มีดังต่อไปนี้

- พนักงานมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทสายวิชาการ (อาจารย์/นักวิจัย) มาแล้วไม่เกิน 5 ปี แบ่งเป็นบุคลากรใหม่ (อายุงานน้อยกว่า 1 ปี) และบุคลากรเดิม (อายุงาน 1-5 ปี)
- ไม่อยู่ระหว่างการยื่นเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการหรือ การเสนอขอเทียบตำแหน่งทางวิชาการ
- สำเร็จการศึกษาคุณวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า
- อายุไม่เกิน 45 ปี



การสนับสนุนผู้เข้าร่วมโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับการสนับสนุนจากโครงการดังนี้

(1) เงินค่าตอบแทนพิเศษ อัตราเดือนละ 7,000 บาท เป็นเวลาไม่เกิน 4 ปี

(2) สามารถขอทุนสนับสนุนการวิจัยจากหน่วยงานเป็นวงเงินไม่น้อยกว่า 50,000 บาท เป็นเวลาไม่เกิน 2 ปี โดยสามารถรับการสนับสนุนเพิ่มเติมจากแหล่งทุนภายนอกมหาวิทยาลัยได้

(3) ให้การฝึกอบรมการเขียนข้อเสนอโครงการวิจัยและการตีพิมพ์ผลงานวิจัย

(4) สนับสนุนพื้นที่ห้องปฏิบัติการ และอุปกรณ์การปฏิบัติงานตามความจำเป็น

(5) สนับสนุนคณะกรรมการที่ปรึกษาสำหรับผู้ที่แจ้งความประสงค์

(6) ทุนสนับสนุนการเดินทางไปเสนอผลงานวิจัยในการประชุมที่สำคัญในสาขา 1 ครั้ง ในวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท โดยให้เดินทางได้เมื่อมีผลงานวิจัยพร้อมที่จะตีพิมพ์

(7) เงินสนับสนุนค่าตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารระดับนานาชาติตามค่าใช้จ่ายจริงเป็นไม่เกิน 30,000 บาทการจ่ายเงินสนับสนุนข้อ (1) และ (2) จากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยมหิดล และ ข้ออื่นๆจากเงินรายได้คณะวิทยาศาสตร์เขตร้อน

เป้าหมายความก้าวหน้าของผู้ร่วมโครงการ

บุคลากรใหม่ (อาจารย์ใหม่/นักวิจัยใหม่)

- อาจารย์ เป็นผู้วิจัยหลักในโครงการที่ได้รับทุน อย่างน้อย 1 โครงการ ภายในปีที่ 1

- นักวิจัย เป็นผู้วิจัยหลักในโครงการที่ได้รับทุน อย่างน้อย 1 โครงการ และเป็นผู้วิจัยร่วม อย่างน้อย 1 โครงการ ภายในปีที่ 1

- อาจารย์ส่งแบบ กพอ.03 และผลงานเพื่อขอกำหนดทางวิชาการ ภายใน 3 ปี
- นักวิจัยส่งแบบ มม. 01 และผลงานเพื่อขอกำหนดทางวิชาการ ภายใน 4 ปี
- มีภาระงานสอน งานบริการวิชาการ และภาระงานอื่นๆ ตามที่ภาควิชามอบหมายตลอดโครงการ

บุคลากรเดิม (อาจารย์เดิม/นักวิจัยเดิม)

- ส่งแบบ กพอ. 03 หรือ มม.01 และผลงานเพื่อขอกำหนดทางวิชาการ ภายในปีที่ 3 หลังเริ่มเข้าโครงการ
- เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย/หัวหน้าโครงการวิจัยร่วม อย่างน้อย 1 โครงการ หรือส่งโครงการวิจัยขอทุนจากต่างประเทศ หรือขอทุนในประเทศ 5 ล้านบาท ขึ้นไป ภายในปีที่ 3 หลังเริ่มเข้าโครงการ
- ต้องมีผลงานตีพิมพ์ ส่งเพิ่มอีกอย่างน้อย 1 เรื่อง ภายในปีที่ 3
- มีภาระงานสอน งานบริการวิชาการ และภาระงานอื่นๆ ตามที่ภาควิชามอบหมายตลอดโครงการ

การประเมินผลสำเร็จของผู้เข้าร่วมโครงการ

กำหนดให้มีกระบวนการติดตามความก้าวหน้าของผู้เข้าร่วมโครงการ ทุก 3 เดือน โดยประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนด ตามเกณฑ์ขั้นต่ำในแต่ละปี ดังต่อไปนี้

- ทุนโครงการวิจัย บัณฑิติกโครงการที่ได้รับทุนทั้งจากในประเทศ และต่างประเทศ
- งานตีพิมพ์ บัณฑิติกงานวิจัยที่ตีพิมพ์หลังเข้าร่วมโครงการ ในฐานะ ผู้วิจัยหลักหรือผู้วิจัยร่วม
- ตำแหน่งทางวิชาการ บัณฑิติกระยะเวลาและความสำเร็จสามารถ ยื่นเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ (แบบ กพอ.03 หรือ มม.01)



- บันทึกผลการได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือนักวิจัยระดับ 2

- งานวิชาการอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

การประเมินความพึงพอใจโดยแบบสอบถาม

แบบสอบถาม 1 หน้ากระดาษ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ (1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้เข้าร่วมโครงการ (2) คะแนนระดับความพึงพอใจ 10 ข้อ เกี่ยวกับโครงการและการบริหารโครงการ (3) และคำถามปลายเปิดกรณีมีความเห็นเพิ่มเติม ระดับความพึงพอใจและข้อคิดเห็นจากการเข้าร่วมโครงการจากแบบสอบถามมี 5 ระดับ (0 = ไม่พึงพอใจ, 1 = น้อยที่สุด, 2 = น้อย, 3 = ปานกลาง, 4 = มาก, 5 = มากที่สุด) แบบสอบถามประกอบด้วย 10 ข้อ คำถามในประเด็น (1) เงินค่าตอบแทนพิเศษรายเดือน (2) เงินทุนสนับสนุนการวิจัย (3) เงินสนับสนุนค่าตีพิมพ์ (4) ความเหมาะสมของเป้าหมายรายปี (5) ความเหมาะสมของเป้าหมายด้านตีพิมพ์ (6) การบริการด้านที่ปรึกษาทางวิชาการ (7) ความจำเป็นที่ควรมีที่ปรึกษาส่วนบุคคล (8) การบริการโครงการของงานทรัพยากรบุคคล (9) โครงการมีส่วนผลักดันให้ประสบความสำเร็จ และ (10) ควรมีโครงการแบบนี้หรือไม่

แผนภูมิที่ 1 การดำเนินการบันทึกข้อมูลแบบสอบถามโดยการสัมภาษณ์ ตามขั้นตอนดังนี้

ศึกษาข้อมูลบุคลากรจากงานทรัพยากรบุคคล ของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน

คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการในเป้าหมาย คือพนักงานสายวิชาการที่บรรจุงานแล้วไม่เกิน 5 ปี

ทำการนัดหมายกับพนักงานมหาวิทยาลัยที่เข้าร่วมโครงการ

ดำเนินการสัมภาษณ์และบันทึกข้อมูลโดยผู้วิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. อธิบายวัตถุประสงค์ ประโยชน์ ข้อดี ข้อเสีย ตามเอกสารชี้แจงโครงการ
2. แสดงหัวข้อที่จะสัมภาษณ์ตามเอกสารสอบถามจนผู้เข้าร่วมโครงการเข้าใจ
3. หากผู้เข้าร่วมโครงการยินดีเข้าร่วมโครงการโดยสมัครใจ จะลงนามเป็นลายลักษณ์อักษรในหนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมโครงการ
4. ดำเนินการสัมภาษณ์และบันทึกโดยผู้วิจัย
5. ทบทวนผลการสอบถามกับผู้เข้าร่วมโครงการ โดยผู้เข้าร่วมโครงการเห็นชอบ

ลงข้อมูลผลการสัมภาษณ์ในโปรแกรม excel และวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรม SPSS
ประเมินผลและรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่



การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรม SPSS 6.0 ตามลักษณะของข้อมูลดิบ ประกอบด้วย (1) คำนวนอัตราส่วน, ค่าเฉลี่ย $\text{mean} \pm \text{SD}$ หรือ median (range) (2) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างชุดข้อมูล โดย Paired หรือ Unpaired t-test สำหรับ parametric data หรือ Wilcoxon Rank sum test หรือ Mann-Whitney U test สำหรับ non parametric data

ผลการวิจัย

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มศึกษา

พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ สังกัดคณะเวชศาสตร์เขตร้อน สามารถเข้าร่วมโครงการทั้งหมด 20 ราย จากผู้ที่มีคุณสมบัติเข้าข่าย 22 ราย เนื่องจากอีก 2 ราย ได้รับอนุมัติให้ลาศึกษาต่อ ข้อมูลพื้นฐานของผู้เข้าร่วมโครงการทั้ง 20 ราย แสดงในตารางที่ 1 อายุเฉลี่ยของผู้ร่วมโครงการทั้งหมด $\text{mean} + \text{SD} = 36.5 \pm 3.3$ ปี คือระหว่าง 30 - 42 ปี เป็นชาย 6 ราย หญิง 14 ราย ประกอบด้วย อาจารย์ 17 ราย และนักวิจัย 3 ราย จบวิชาชีพเฉพาะทาง 5 ราย (แพทย์ 3 ราย, สัตวแพทย์ 2 ราย) และจบด้านวิทยาศาสตร์ 15 ราย ผู้เข้าโครงการจบปริญญาเอกจากสถาบันต่างประเทศ 4 ราย ผู้เข้าร่วมโครงการมีต้นสังกัดมาจาก 9 ภาควิชา และศูนย์ความเป็นเลิศ 2 ศูนย์ จัดกลุ่มตามประเภทเป็นบุคลากรใหม่ 6 ราย (อาจารย์ 5 ราย นักวิจัย 1 ราย) และบุคลากรเดิม 14 ราย (อาจารย์ 13 ราย และนักวิจัย 1 ราย)

สำหรับกลุ่มบุคลากรเดิมทั้งหมด 14 ราย มีอายุงานก่อนเข้าโครงการ 2.79 ± 1.42 ปี และผลงานวิจัยตีพิมพ์มีฐาน (median) ในสังกัดคณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล ก่อนเข้าโครงการ เฉลี่ย 1.10 เรื่องต่อปี เบี่ยงเบนตั้งแต่ 0 เรื่องถึง 4 เรื่อง มีเพียงรายเดียวที่ยังไม่เคยมีผลงานตีพิมพ์ในฐานะผู้พิมพ์หลัก (ชื่อแรกหรือชื่อเจ้าของเรื่อง) ผลงานตีพิมพ์

มัธยฐานของบุคลากรเดิมในฐานะผู้พิมพ์หลัก คือ 0.33 เรื่องต่อปี ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรก่อนเข้าโครงการ

ข้อมูลพื้นฐาน	อาจารย์/นักวิจัย (ใหม่) (n=6)	อาจารย์/นักวิจัย (เดิม) (n=6)	รวม (n=20)
อายุ ปี (mean, SD)	35.33 ± 5.20	37.00 ± 2.15	36.50 ± 3.30
ชาย : หญิง	2:04	4:10	6:14
อายุราชการ ปี (mean + SD)	0	2.79 ± 1.42	1.95 ± 1.71
ผลงานวิจัยตีพิมพ์ทั้งหมด	0	4.00 (0.00 - 8.00)	2.00 (0.00 - 8.00)
ผลงานวิจัยตีพิมพ์ผู้พิมพ์หลัก	0	1.00 (0.00 - 2.00)	0.50 (0.00 - 2.00)
ผลงานตีพิมพ์ทั้งหมดเฉลี่ยต่อปี	0	1.10 (0.00 - 4.00)	0.63 (0.00 - 4.00)
ผลงานตีพิมพ์ผู้พิมพ์หลัก เฉลี่ยต่อปี	0	0.33 (0.00 - 2.00)	0.13 (0.00 - 2.00)

ผลงานตีพิมพ์นับเฉพาะที่สังกัดคณะวิทยาศาสตร์เขตร้อน และแสดงค่ามัธยฐาน; median (range)
ผลงานวิจัยตีพิมพ์ผู้พิมพ์หลัก = First/ Corresponding author

ความสำเร็จตามเป้าหมายของการเข้าร่วมโครงการ

ผู้เข้าร่วมโครงการทั้ง 20 คนได้รับการต่อสัญญาแบบปีต่อปี จนครบ 4 ปี ความสำเร็จตามเป้าหมายของโครงการ ระหว่างอยู่ในโครงการและหลังเข้าโครงการครบ 4 ปี ประกอบด้วยความก้าวหน้าของผลงานทางวิชาการ 3 เรื่องคือ (1) การได้รับทุนโครงการวิจัย (2) ผลงานตีพิมพ์และ (3) การเสนอขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการและการได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ



ความก้าวหน้าการได้รับทุนโครงการวิจัย

บุคลากรทุกคนได้ส่งโครงการเป็นผู้วิจัยหลักเพื่อขอทุนสนับสนุนก่อนหรือตามกำหนดเวลาของโครงการการบริหารคนเก่ง บุคลากรที่ประสบความสำเร็จได้รับทุนวิจัยระหว่างเข้าร่วมโครงการทั้งหมด 13 ราย (บุคลากรใหม่ 5 ราย บุคลากรเดิม 8 ราย) จำนวนทุนโครงการวิจัยที่เพิ่มขึ้นมีทั้งหมด 27 โครงการ จากทุนวิจัยทั้งในและต่างประเทศ (ตารางที่ 2) อาจารย์ใหม่ 1 ราย ที่ไม่ได้ทุนเป็นผู้วิจัยหลักแต่ได้เป็นผู้วิจัยร่วมในโครงการทุนจากต่างประเทศ สำหรับอาจารย์เดิม 4 ราย ที่ไม่ได้ทุนเพิ่มเติมนั้นทุกรายมีทุนวิจัยสนับสนุนก่อนเข้าโครงการอยู่แล้ว ดังนั้นบุคลากรทั้งหมด 19 ราย จาก 20 ราย มีทุนวิจัยสนับสนุนในฐานะนักวิจัยหลักระหว่างเข้าร่วมโครงการ

ตารางที่ 2 จำนวนทุนวิจัยและผลงานวิจัยตีพิมพ์หลังเข้าร่วมโครงการ

ข้อมูล หลังเข้าร่วมโครงการ	อาจารย์/นักวิจัย (ใหม่)	อาจารย์/นักวิจัย (เดิม)	รวม
จำนวนทุนในประเทศ เป็นผู้วิจัยหลัก	9 โครงการ (n=5)	11 โครงการ (n=6)	20 โครงการ
จำนวนทุนต่างประเทศ เป็นผู้วิจัยหลัก	-	7 โครงการ (n=5)	7 โครงการ
ผลงานวิจัยตีพิมพ์ทั้งหมด	8.00 (2.00 – 23.0)	7.50 (2.00 – 16.0)	7.50 (2.00 – 23.0)
ผลงานวิจัยตีพิมพ์ ผู้พิมพ์หลัก	2.00 (0.00 – 6.00)	2.00 (0.00 – 4.00)	2.00 (0.00 – 6.00)
ผลงานวิจัยตีพิมพ์ทั้งหมด เฉลี่ยต่อปี	2.00 (0.50 - 5.75)	1.88 (0.50 – 4.00)	1.88 (0.50 - 5.75)
ผลงานวิจัยตีพิมพ์ ผู้พิมพ์หลักเฉลี่ยต่อปี	0.50 (0.00 - 1.50)	0.50 (0.00 - 1.00)	0.50 (0.00 - 1.50)

ผลงานวิจัยตีพิมพ์นับเฉพาะที่สังกัดคณะวิทยาศาสตร์เขตร้อน และแสดงค่ามัธยฐาน; median (range)

ผลงานวิจัยตีพิมพ์ผู้พิมพ์หลัก = First/ Corresponding author



ความก้าวหน้าด้านผลงานวิจัยตีพิมพ์

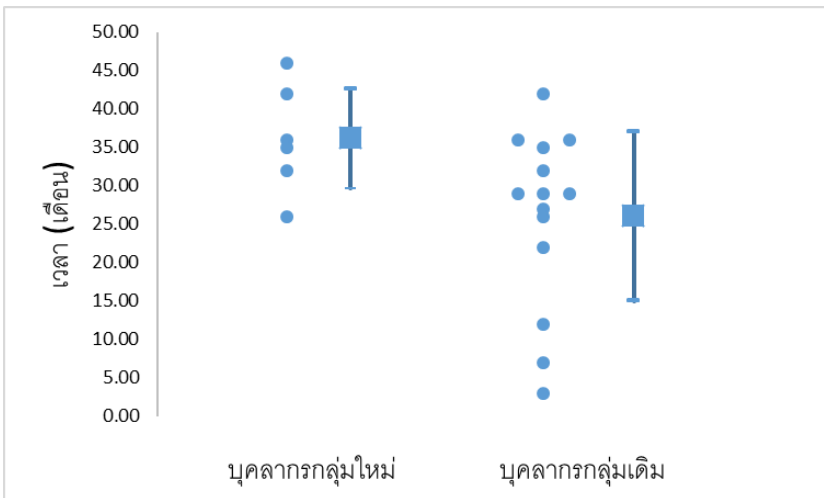
บุคลากรทุกคนมีผลงานตีพิมพ์เพิ่มขึ้นหลังเข้าโครงการวิจัย (ร้อยละ 100) เฉลี่ยค่ามัธยฐานรวม 7.5 เรื่อง หรือ 1.88 เรื่องต่อปี (ตารางที่ 2) สำหรับผลงานตีพิมพ์ในฐานะผู้นิพนธ์หลัก (ชื่อแรกหรือเจ้าของเรื่อง, first/corresponding author) มี 18 ราย (ร้อยละ 90) และเฉลี่ยค่ามัธยฐานคือ 2 เรื่อง สำหรับบุคลากร 2 ราย ที่ไม่มีผลงานตีพิมพ์แบบผู้นิพนธ์หลัก คือ นักวิจัยใหม่ 1 ราย และ อาจารย์ 1 ราย แต่ทั้ง 2 รายนี้ ก็สามารถเสนอขอขอตำแหน่งทางวิชาการและมีผลผ่านจากผลงานชื่อแรกที่มีอยู่เดิมก่อนเข้าโครงการ

การเปรียบเทียบผลงานวิจัยระหว่างบุคลากรใหม่และบุคลากรเดิม ไม่พบว่ามีความแตกต่างทางสถิติ ด้านความก้าวหน้าของจำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์ทั้งหมด ($p=0.48$), ผลงานวิจัยตีพิมพ์ผู้นิพนธ์หลัก ($p=0.42$), ผลงานตีพิมพ์ทั้งหมดเฉลี่ยต่อปี ($p=0.90$) และ ผลงานตีพิมพ์ผู้นิพนธ์หลักเฉลี่ยต่อปี ($p = 0.66$) ดังแสดงในตารางที่ 2

การเปรียบเทียบผลงานตีพิมพ์ก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการของบุคลากรเดิมดึงข้อมูลจากตารางที่ 1 ก่อนเข้าโครงการ และตารางที่ 2 หลังเข้าโครงการ พบว่าผลงานตีพิมพ์ทั้งหมดเพิ่มขึ้น (median = 4.0 เรื่อง เปรียบเทียบกับ 7.5 เรื่อง, $p = 0.006$), ผลงานวิจัยตีพิมพ์ผู้นิพนธ์หลัก (1 เรื่อง เปรียบเทียบกับ 2 เรื่อง, $p=0.001$), แต่ไม่พบว่ามี การเปลี่ยนแปลงของจำนวนผลงานตีพิมพ์ต่อปี (1.1 เรื่อง เปรียบเทียบกับ 1.88 เรื่อง, $p=0.12$) หรือผลงานตีพิมพ์ผู้นิพนธ์หลักต่อปี (0.33 เรื่อง เปรียบเทียบกับ 0.50 เรื่อง, $p=0.35$)

การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในระดับสูงขึ้น

บุคลากรทุกกลุ่มสามารถเสนอขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการได้ก่อนหรือตามเป้าของโครงการคือบุคลากรใหม่ภายใน 4 ปี และบุคลากรเดิมมีเพียงรายเดียวที่ส่งช้ากว่าเป้า 3 ปี เด็กลง (รูปที่ 1) ระยะเวลาการส่งแบบ กพอ. 03 หรือแบบ มม. 01 หลังเข้าโครงการเฉลี่ย $\text{mean} \pm \text{SD}$ ของทุกกลุ่มคือ 29.10 ± 10.92 เดือน (3 ถึง 46 เดือน) โดยกลุ่มบุคลากรเดิมเสนอขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการได้เร็วกว่าบุคลากรกลุ่มใหม่คือ 26.07 ± 11.03 เดือน เปรียบเทียบกับ 36.17 ± 6.49 เดือน และเร็วกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p=0.03$) (รูปที่ 1)

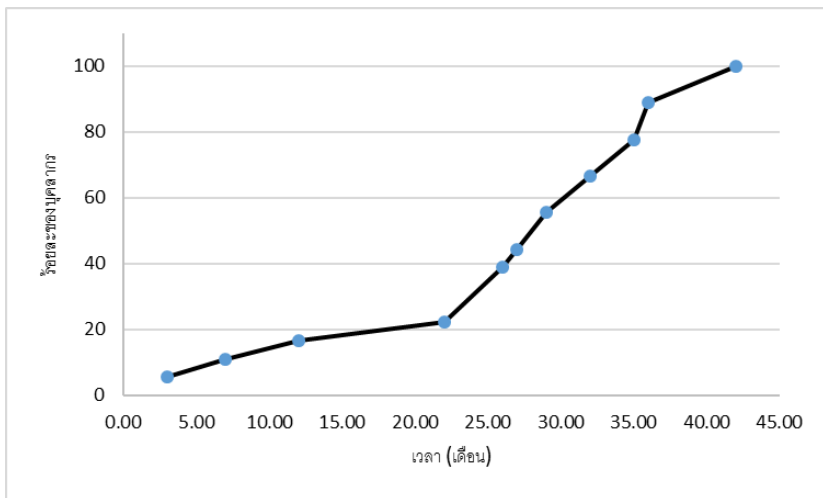


รูปที่ 1 ระยะเวลาการเสนอขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการบุคลากรที่เข้าโครงการ (วงกลม) และแสดงค่าเฉลี่ย $\text{mean} \pm \text{SD}$ (รูปสี่เหลี่ยม) ของแต่ละกลุ่ม



การได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นเป็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือนักวิจัย ระดับ 2

ผู้เข้าร่วมโครงการ 18 ราย ประสบผลสำเร็จได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือนักวิจัย ระดับ 2 สำหรับอีกสองรายคือ อาจารย์ใหม่ 1 ราย ยังอยู่ระหว่างรอผลประเมิน และนักวิจัยเดิม 1 ราย ที่ผลงานไม่ผ่านตามหลักเกณฑ์ อัตราการประสบความสำเร็จได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นของทั้ง 18 ราย คือได้รับแต่งตั้งหลังเข้าร่วมโครงการได้ 27.78 ± 10.59 เดือน หรือภายใน 3.00 เดือน ถึง 42.00 เดือน (รูปที่ 2)



รูปที่ 2 ร้อยละของบุคลากร ($n=18$) และระยะเวลาที่ได้รับตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น หลังเข้าโครงการการบริหารคนเก่ง

ระดับความพึงพอใจจากแบบสอบถาม

ผลสำรวจความพึงพอใจโดยเฉลี่ย ได้ระดับปานกลางถึงดีมาก คะแนนเฉลี่ยทั้ง 10 ข้อคำถาม คือ 3.84 ± 1.01 (ตารางที่ 3) ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจใน 6 หมวดแรก เกี่ยวกับเงินสนับสนุน เป้าหมายโครงการ และการบริการที่ปรึกษา ได้ระดับ 3.35 ถึง 3.85 คือปานกลางถึงดี สำหรับค่าเฉลี่ยใน 4 หมวดหลัง ได้ระดับ 4.05 ถึง 4.35 คือ ดีถึงดีมาก คือความต้องการมีที่ปรึกษา ความพึงพอใจต่อการบริการของงานทรัพยากรบุคคล โครงการมีส่วนผลักดันให้ประสบความสำเร็จ และควรมีโครงการแบบนี้ อีก ระดับความพึงพอใจต่อการบริการของงานทรัพยากรบุคคล (คำถามข้อ 8) ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุด (4.35 ± 0.59) และการประเมินข้อนี้ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติระหว่างบุคลากรทั้งสองกลุ่ม ($p=0.46$), บุคลากรใหม่ประเมินความจำเป็นเรื่องที่ปรึกษาส่วนบุคคล (คำถาม ข้อ 7) ไว้สูงมาก ($4.50 + 0.55$) และสูงกว่าบุคลากรกลุ่มเดิม ($3.93 + 0.48$) จนเกือบมีนัยแตกต่างกันทางสถิติ ($p=0.55$) สำหรับคะแนนในข้อคำถามอีก 8 ข้อ ไม่พบความแตกต่างทางสถิติระหว่างบุคลากรสองกลุ่ม ($p=0.27 - 0.70$)



ตารางที่ 3 ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ ระดับความพึงพอใจและข้อคิดเห็นจากกาเข้าร่วมโครงการ
(0 = ไม่พึงพอใจ 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด)

ระดับความพึงพอใจ: mean + SD (range)	บุคลากรใหม่ (n=6)	บุคลากรเดิม (n=14)	รวม (n=20)
1. เงินค่าตอบแทนพิเศษรายเดือน	3.67 ± 0.82 (3 - 5)	3.93 ± 0.83 (3 - 5)	3.85 ± 0.81 (3 - 5)
2. เงินทุนสนับสนุนการวิจัย	3.00 ± 1.67 (0 - 5)	3.50 ± 0.94 (2 - 5)	3.35 ± 1.18 (0 - 5)
3. เงินสนับสนุนค่าตีพิมพ์	3.33 ± 1.86 (0 - 5)	3.64 ± 0.84 (2 - 5)	3.55 ± 1.19 (0 - 5)
ระดับความพึงพอใจ: mean + SD (range)	บุคลากรใหม่ (n=6)	บุคลากรเดิม (n=14)	รวม (n=20)
4. ความเหมาะสมของเป้าหมายรายปี	3.17 ± 1.17 (1 - 5)	3.79 ± 0.70 (3 - 5)	3.60 ± 0.88 (1 - 5)
5. ความเหมาะสมของเป้าหมายด้านตีพิมพ์	3.33 ± 1.37 (1 - 5)	4.00 ± 0.68 (3 - 5)	3.80 ± 0.95 (1 - 5)
6. การบริการด้านที่ปรึกษาส่วนบุคคล (mentor)	3.33 ± 1.75 (0 - 5)	3.62 ± 1.04 (1 - 5)	3.53 ± 1.26 (0 - 5)
7. ความเจ้าเป็นที่ครมที่มีที่ปรึกษาส่วนบุคคล	4.50 ± 0.55 (4 - 5)	3.93 ± 0.48 (3 - 5)	4.10 ± 0.55 (3 - 5)
8. การบริการโครงการของงานทรัพยากรบุคคล	4.50 ± 0.55 (4 - 5)	4.29 ± 0.61 (3 - 5)	4.35 ± 0.59 (3 - 5)
9. โครงการมีส่วนผลักดันให้ประสบความสำเร็จ	3.67 ± 1.86 (0 - 5)	4.42 ± 0.76 (3 - 5)	4.20 ± 1.20 (0 - 5)
10. ครมมีโครงการแบบมีอีกหรือไม่	3.50 ± 1.38 (1 - 5)	4.29 ± 0.61 (3 - 5)	4.05 ± 0.95 (1 - 5)

สรุปและอภิปรายผล

การบริหารบุคคลขององค์กร ได้เริ่มมีบันทึกไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ 1930 โดย James O. McKinsey ผู้ก่อตั้งบริษัท McKinsey & Company ดำเนินกิจการให้คำปรึกษาด้านการบริหารองค์กร โดยยึดหลักการบุคลากรต้องได้เลื่อนตำแหน่ง มิฉะนั้นต้องออก “Up or Out Policy” ยุคต่อมา McKinsey & Company ได้เลือกการบริหารบุคคลเฉพาะกลุ่มโดยใช้ชื่อ “Talent Management” พร้อมมีการศึกษาวัดผล การบริหารคนเก่ง (Talent Management) เริ่มมีการศึกษาเพิ่มเติม และมีการใช้เป็นยุทธศาสตร์มาตรฐานมากขึ้นในยุค 1970s (Edgar, 1977, p. 1-20)

ปัจจุบันมีการปรับใช้ “การบริหารคนเก่ง” กันอย่างกว้างขวางในองค์กรธุรกิจ และต่อมาเริ่มมีการใช้ในองค์กรรัฐ สำหรับประเทศไทยมีโครงการ “การบริหารคนเก่ง” แล้วทั้งในองค์กรรัฐ (การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ธันย์ชนก ศรีสวัสดิ์ และ กมลพร สอนศรี, 2556, น. 47-59) และในกลุ่มมหาวิทยาลัย (พัลลภา เอี่ยมสอาด, 2552).

การบริหารจัดการคนเก่ง “Talent Management” เป็นเครื่องมือใช้สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะ เป็นกระบวนการวิเคราะห์และการวางแผนที่มีความสอดคล้องกันเพื่อให้ทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงคงอยู่และทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ อาจแบ่งองค์ประกอบเป็น 3 ส่วนหลัก คือ (1) การคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติ “คนเก่ง” ตามค่านิยมขององค์กรนั้นๆ (2) การสนับสนุนเพิ่มเติมตามกำลังความสามารถขององค์กร และ (3) การติดตามและประเมินผลตามเป้าประสงค์ของโครงการ สำหรับการศึกษาค้นคว้าโครงการ “การบริหารคนเก่ง” ของคณะเวชศาสตร์เขตร้อนครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ครั้งแรกของมหาวิทยาลัยมหิดล และน่าจะเป็นกรณีศึกษาของความสำเร็จของโครงการ เนื่องจากบุคลากรที่เข้าโครงการ



ประสบความสำเร็จตามดัชนีชี้วัด ร้อยละ 90 ถึง ร้อยละ 100

ขั้นตอนการนิยามและคัดเลือกคนเก่ง อาจแตกต่างกันตามค่านิยม (Value) และ/หรือ วัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) แต่อาจเป็นประเด็นละเอียดอ่อนก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำในองค์กร สำหรับองค์กรมหาวิทยาลัยที่มีพันธกิจหลักคือ งานวิจัย งานสอน และงานบริการทางวิชาการ ซึ่งดำเนินการหรือปฏิบัติโดยบุคลากรสายวิชาการ คณะเวชศาสตร์เขตร้อน ได้เลือกบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ หรือบุคลากรสายวิชาการที่มีอยู่เดิมที่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี และยังไม่มีย้ายตำแหน่งทางวิชาการ การคัดเลือกนี้สอดคล้องตามนโยบาย “การบริหารคนเก่ง” ของมหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มีความก้าวหน้าในสายอาชีพและคงอยู่กับองค์กร สำหรับการคัดเลือกบุคลากรรุ่นเยาว์ของโครงการนี้มีความเหมาะสม เพราะตัดปัญหาเรื่องความเหลื่อมล้ำกับสายวิชาการที่มีอยู่เดิมซึ่งส่วนใหญ่มีความก้าวหน้าทางวิชาการมาแล้ว โครงการนี้ได้รับการตอบรับอย่างดีจากบุคลากรที่มีคุณสมบัติเข้าข่ายและจากภาควิชาหรือศูนย์ความ เป็นเลิศ เนื่องจากผู้มีคุณสมบัติสมัครเข้าโครงการครบทั้ง 20 ราย และบุคลากรเหล่านี้ไม่ต้องผ่านการคัดกรองคุณสมบัติของคนเก่งอีก เนื่องจากทุกคนต้องผ่านกระบวนการสรรหาคัดเลือกก่อนการบรรจุเข้าปฏิบัติงาน สำหรับประเด็นเรื่องการคัดเลือกบุคลากรที่เพิ่งเข้าใหม่หรือบุคลากรเดิมที่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าทั้งสองกลุ่มมีศักยภาพในการพัฒนาให้บรรลุเป้าประสงค์ใกล้เคียงกัน สำหรับผลงานวิจัยใหม่ซึ่งเป็นพันธกิจหลักของคนเก่ง การศึกษานี้ไม่พบความแตกต่างของผลงานตีพิมพ์ที่เพิ่มขึ้นระหว่างบุคลากรใหม่และบุคลากรเดิม ($p=0.42 - 0.66$) แม้ว่า การได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือ นักวิจัย ระดับ 2) จะเร็วกว่าในบุคลากรเดิมที่มีอายุงานมาก่อน คือ 26.07 ± 11.03 เดือน เปรียบเทียบกับบุคลากรใหม่คือ

36.17 + 6.49 เดือน ($p = 0.03$) แต่ทั้งสองกลุ่มสามารถเสนอข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการได้ก่อนหรือตามเป้าของโครงการ คือ 29.10 + 10.92 เดือน การศึกษานี้จึงถือเป็นกรณีตัวอย่างในการคัดเลือกกลุ่มบุคลากรที่เหมาะสมสำหรับโครงการ “บริหารคนเก่ง” ในระดับมหาวิทยาลัย

การให้ค่าตอบแทนและการให้รางวัล “คนเก่ง” ควรออกแบบให้มีความแตกต่างและมีความยุติธรรม ครอบคลุมทั้งการเป็นที่ยอมรับและการได้สิทธิประโยชน์สำหรับโครงการ “การบริหารคนเก่ง” ของคณะวิทยาศาสตร์เขตร้อนครั้งนี้ ได้ให้การสนับสนุนทางวิชาการแบบครบวงจร เพิ่มเติมจากค่าตอบแทนรายเดือนของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยเปิดให้การสนับสนุนด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจำเป็นตามแต่กรณีได้แก่ทุนสนับสนุนการวิจัย การฝึกอบรม การเขียนข้อเสนอโครงการวิจัยและการตีพิมพ์ผลงานวิจัย สนับสนุนพื้นที่ห้องปฏิบัติการ และอุปกรณ์การปฏิบัติงานตามความจำเป็น คณะกรรมการที่ปรึกษา ทุนสนับสนุนการเดินทางไปเสนอผลงานวิจัยในการประชุมที่สำคัญ เงินสนับสนุนค่าตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารระดับนานาชาติ การสนับสนุนเหล่านี้ถือเป็นกลยุทธ์ของการบริหาร (Business Capability) ที่สำคัญและเป็นปัจจัยหลักสำหรับการพัฒนาคนเก่งและสนับสนุนให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร

การบริหารคนเก่งต้องมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสามารถวัดได้ “คนเก่ง” ที่มีศักยภาพสูง (High Performance และ High Potential) ต้องมีการทบทวนกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบข้อบกพร่อง และความเหมาะสมของระบบ (Check) และการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (Act) เพื่อให้ได้ระบบที่เหมาะสมกับองค์กร (คณินิจ อนุโรจน์, 2560, น. 22-23). สำหรับระบบการตั้งเป้าของโครงการเพื่อการประเมินผล



การปฏิบัติงาน โดยคณะเศรษฐศาสตร์เขตร้อนได้ประยุกต์จากเป้าหมายมหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร อาจเป็นจุดแข็งของโครงการนี้ และที่สำคัญคือทำให้ความสำคัญกับการติดตามความก้าวหน้าทุก 3 เดือน โดยงานทรัพยากรบุคคล ประเด็นเรื่องระยะเวลาการติดตามความก้าวหน้านี้ ถูกว่าการติดตามโครงการทั่วไปซึ่งใช้มาตรฐาน ทุก 6 เดือนหรือ 1 ปี การศึกษานี้บ่งชี้ว่าการติดตามบ่อยทุก 3 เดือนนี้ สามารถทำได้ทั้งสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ และเจ้าหน้าที่ผู้ติดตาม และอาจเป็นจุดแข็งหรือปัจจัยกระตุ้นให้โครงการประสบความสำเร็จ ดังความก้าวหน้าตามเป้าประสงค์ของบุคลากรที่เข้าโครงการประกอบด้วย (1) โครงการวิจัยใหม่และการส่งขอทุนวิจัย (2) จำนวนผลงานตีพิมพ์ (4) การได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ และ (5) ข้อขัดข้องอื่น ๆ ของผู้เข้าร่วมโครงการและการบริหารโครงการ สำหรับความสำเร็จเรื่องจำนวนขอทุนวิจัยในโครงการนี้สูงถึงร้อยละ 95 คือ บุคลากรทั้งหมด 19 ราย มีทุนวิจัยในฐานะผู้วิจัยหลัก โดยทุนวิจัยจากต่างประเทศได้จากบุคลากรเดิม แต่ไม่พบความแตกต่างของความสำเร็จด้านการครองทุนวิจัยระหว่างบุคลากรกลุ่มใหม่และกลุ่มเดิม สำหรับความก้าวหน้าเรื่องผลงานวิจัยพบว่า บุคลากรทุกคนมีผลงานตีพิมพ์เพิ่มขึ้นหลังเข้าโครงการวิจัยและ 18 ราย (ร้อยละ 90) มีผลงานตีพิมพ์ในฐานะผู้พิมพ์หลัก เฉลี่ยเกือบสองเรื่องต่อปี และไม่พบความแตกต่างการเปรียบเทียบผลงานวิจัยระหว่างบุคลากรใหม่และบุคลากรเดิม ความสำเร็จในแง่การเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการได้ทุกราย (100%) และได้รับการแต่งตั้งแล้ว 18 ราย (ร้อยละ 90) ยกเว้น 2 ราย คือนักวิจัยเดิม 1 ราย ผลการพิจารณาไม่ผ่าน และอาจารย์ใหม่อีก 1 ราย กำลังรอผลการพิจารณา

การศึกษานี้ให้ความสำคัญกับบุคลากรสายวิชาการที่เข้าร่วมโครงการ งานทรัพยากรบุคคลได้ออกแบบสอบถามวัดความพึงพอใจและความเห็นต่อการสนับสนุนของโครงการและการบริการ ผลการประเมินอยู่

ในระดับปานกลางถึงดีมาก ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจใน 6 หมวดแรก เกี่ยวกับเงินสนับสนุน เป้าหมายโครงการ และการบริการที่ปรึกษา ได้ระดับ 3.35 ถึง 3.85 สำหรับค่าเฉลี่ยใน 4 หมวดหลัง ได้ระดับ 4.05 ถึง 4.35 คือความต้องการมีที่ปรึกษา ความพึงพอใจต่อการบริการของงานทรัพยากรบุคคล โครงการมีส่วนผลักดันให้ประสบความสำเร็จ และความคิดเห็นว่าควรมีโครงการแบบนี้อีก ผลการประเมินสนับสนุนความสำคัญของงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งระดับความพึงพอใจได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุด (4.35 ± 0.59), และบุคลากรใหม่มีความจำเป็นเรื่องที่ปรึกษาส่วนบุคคลเนื่องจากให้คะแนนในข้อคำถามนี้มากกว่าบุคลากรเดิม ($p=0.55$) ผลวิเคราะห์เรื่องแบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลในการออกแบบการสนับสนุนโครงการ “การบริหารคนเก่ง” ในอนาคต

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ผลงานวิจัยครั้งนี้เป็นตัวอย่างของการร่วมแรงร่วมใจจากบุคลากรหลายฝ่าย ในการผลักดันการบริหารคนเก่งสู่เป้าหมายที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม งานวิจัยครั้งนี้ขาดกลุ่มเปรียบเทียบที่ไม่เข้าโครงการ เนื่องจากบุคลากรทุกคนที่เข้าโครงการ แต่การที่มีเป้าประสงค์ที่ชัดเจนตามระยะเวลาที่กำหนด จึงสามารถใช้เป็นบรรทัดฐานการวัดความสำเร็จได้ชัดเจน กรณีตัวอย่างการศึกษาครั้งนี้ให้ข้อเสนอแนะดังนี้ (1) การบริหารคนเก่ง สามารถเป็นโครงการระยะสั้นแต่ควรให้การสนับสนุนแบบครบวงจร (2) ควรมีการติดตามวัดผลความสำเร็จระหว่างโครงการ (3) งานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมที่จะสนับสนุนด้านการบริการโครงการ (4) การสำรวจความพึงพอใจที่กระชับและตรงประเด็นจะได้ความร่วมมือที่ดี และ (5) บุคลากรรุ่นเยาว์มีความเหมาะสมที่จะเข้าโครงการ “คนเก่ง” เพื่อการพัฒนา และ (6) องค์กรควรมีการวางแผนระยะยาวเพื่อหาแหล่งทุน “การบริหารคนเก่ง” สำหรับ



บุคลากรรุ่นใหม่ทุกรุ่น ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของการบริหารบุคคลที่จะสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรต่อไป

อ้างอิงและบรรณานุกรม

- Edgar, S. (1977). Increasing Organizational Effectiveness through Better Human Resources Planning and Development. *Sloan Management Review*, 19 (1), 1-20.
- Eric, A. (2003). Retaining the best of the best. *AFP Exchange*, 23(6), 48.
- Global location. McKinsey & Company (2016). Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey_%26_Company [2018, May 2]
- McKinsey & Company (2018). [Online]. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/about-us/overview/history-of-our-firm> [2018, February 25].
- Thorne, K., Pellant, A. (2017). *The essential guide to managing talent*. London Philadelphia: Replika Press Pvt Ltd.
- คณิงนิจ อนุโรจน์. (2560). การรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร How to keep and care talent people. วารสาร NDC SECURITY REVIEW, 8, 6.
- การปรับเปลี่ยนกระบวนการวัดคนวัดคนธรรม และค่านิยม, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2018). สืบค้นจาก https://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=120 [2018, May 2].
- ธัญชนก ศรีสวัสดิ์ และ กมลพร สอนศรี. (2556). การศึกษาแนวทางปฏิบัติในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. วารสารวิทยบริการ, 47 (3), 47-59.
- พัลลภา เอี่ยมสอาด. (2552). การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. [Online]. สืบค้นจาก digi.library.tu.ac.th/thesis/po/1220/01/TITLE-ILLUSTRATIONS.pdf
- คณิงนิจ อนุโรจน์. (2560). การรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร How to keep and care talent people. วารสาร NDC SECURITY REVIEW, 8, 22-23.
- วาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2547). Talent Management. *คน*, 25 (4), 34-40.
- สุพรหม ทำจะดี. (2551). การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management). สืบค้นจาก [http://www.person.rtaf.mi.th/doc/content/Talent Management.pdf](http://www.person.rtaf.mi.th/doc/content/Talent%20Management.pdf). [15 ก.พ.51]