

## การพัฒนากรอบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ของสถาบันพระบรมราชชนก

### The Development of a Human Resource Management Framework for High Potential Personnel of the Praboromarajchanok Institute

วรณัฐ ทศบุตร<sup>1</sup>, วรารณณ์ ยศทวี<sup>2\*</sup>

Woranoot Tassabutr<sup>1</sup>, Waraporn Yottavee<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>กองทรัพยากรบุคคล สถาบันพระบรมราชชนก

<sup>2</sup>วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี อุตรดิตถ์ คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก

<sup>1</sup>The Office of Human Resources, Praboromarajchanok Institute

<sup>2</sup>Boromarajonani College of Nursing, Uttaradit, Faculty of Nursing, Praboromarajchanok Institute

(Received: August 28, 2025; Revised: January 1, 2026; Accepted: January 1, 2026)

#### บทคัดย่อ

การวิจัยและพัฒนามีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก ดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาศักยภาพและความสามารถของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการ พนักงานราชการและพนักงานสถาบัน จำนวน 352 คน โดยใช้แบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่น .80 และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง 5 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล 10 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างได้คะแนนความสอดคล้องรายข้อ .67 - 1.00 ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบโดยสรุปวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลจากขั้นตอนที่ 1 ยกร่างเป็นรูปแบบและนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นและปรับปรุง ขั้นตอนที่ 3 ประเมินคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 6 คน (Connoisseurship) ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง ความครบถ้วนและความมีประโยชน์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงพรรณนา สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัยพบว่า

1. ศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ด้านทักษะและความสามารถในการทำงาน ( $M = 4.02, SD = 0.62$ ) ด้านธรรมาภิบาลและค่านิยมองค์กร ( $M = 4.36, SD = 0.63$ ) และด้านความพึงพอใจกับผลงาน ( $M = 4.06, SD = 0.66$ )

2. รูปแบบประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การระบุและคัดเลือก (Talent Identification) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ (Talent Development) การบริหารและติดตามผลการปฏิบัติงาน (Talent Performance Management) การรักษาและสร้างแรงจูงใจ (Talent Retention) และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

3. การประเมินคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่ารูปแบบมีคุณภาพโดยรวมระดับมากที่สุด ( $M = 4.67, SD = 0.05$ ) โดยความเหมาะสม ( $M = 4.83, SD = 0.41$ ) ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความมีประโยชน์ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.67, SD = 0.52$ ) และความครบถ้วนในระดับมาก ( $M = 4.50, SD = 0.55$ )

รูปแบบที่พัฒนาสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดเชิงระบบในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้อย่างไรก็ตาม ควรมีการนำรูปแบบไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงเพื่อศึกษาประสิทธิภาพและสนับสนุนการนำไปใช้ในระดับนโยบายต่อไป

**คำสำคัญ:** รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง บุคลากรที่มีศักยภาพสูง สถาบันพระบรมราชชนก

\*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: Waraporn@unc.ac.th)

## Abstract

This research and development study aimed to develop a human resources management framework for high-potential personnel at Praboromarajchanok Institute. The study was conducted in three phases. Phase 1 examined the potential and competencies of personnel. The sample consisted of 352 individuals, including civil servants, government employees, and institutional staff. Data were collected using a questionnaire with a reliability coefficient of .80, and semi-structured interviews with five senior executives and ten human resource experts, yielding item-objective congruence scores ranging from .67 to 1.00. Phase 2 involved constructing the model by analyzing and synthesizing findings from Phase 1, drafting the model, and presenting it to three experts for review and refinement. Phase 3 assessed the quality of the model through connoisseurship seminars with six experts, evaluating appropriateness, feasibility, accuracy, completeness, and usefulness. Data were analyzed using descriptive statistics, Pearson's correlation coefficient, and content analysis. The findings were as follows.

1. Personnel potential and competencies were rated with a high score high in three dimensions: work skills and abilities ( $M = 4.02$ ,  $SD = 0.62$ ), governance and organizational values ( $M = 4.36$ ,  $SD = 0.63$ ), and satisfaction with work outcomes ( $M = 4.06$ ,  $SD = 0.66$ ).

2. The developed model comprised five components: Talent Identification, Talent Development, Talent Performance Management, Talent Retention, and Succession Planning.

3. Expert evaluation indicated that the overall quality of the model was at the highest level ( $M = 4.67$ ,  $SD = 0.05$ ). Appropriateness ( $M = 4.83$ ,  $SD = 0.41$ ), feasibility, accuracy, and usefulness ( $M = 4.67$ ,  $SD = 0.52$ ) were rated at the highest level, while completeness was rated at a high level ( $M = 4.50$ ,  $SD = 0.55$ ).

The developed model can serve as a systemic conceptual framework for managing high-potential personnel. However, further implementation in real-world contexts is recommended to examine its effectiveness and support policy-level application.

**Keywords:** Human Resources Management Model, High-Potential Personnel, Praboromarajchanok Institute

## บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร การมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กร การคัดเลือก การพัฒนา และรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (HREX.asia, 2019) อีกทั้งโลกปัจจุบันอยู่ในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทำให้ระบบราชการไทยต้องพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจึงมีการพัฒนานโยบายและระเบียบต่างๆ ให้มีความสอดคล้องและส่งเสริมการปฏิบัติงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งต้องพัฒนาศักยภาพของกำลังคนภาครัฐให้สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น (Supharatmi, 2020) ทำให้หลาย ๆ องค์กรในปัจจุบันเล็งเห็นถึงความสำคัญในกระบวนการค้นหา พัฒนา และรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งมีความสำคัญในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)

คนเก่งเป็นเครื่องยนต์สำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว องค์กรที่มีกลยุทธ์ที่ดีในการรักษาคคนเก่งจะช่วยลดอัตราการลาออก สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ (HumanSoft, 2024) การที่องค์กรมีรูปแบบหรือแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยเน้นการบูรณาการทรัพยากรและศักยภาพของบุคลากรเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและสังคมในภาพรวม (United Nations, 2023) ดังนั้น การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นการตอบสนองต่อความจำเป็นเร่งด่วนและเป็นการสร้างรากฐานที่มั่นคงสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืนในอนาคต โดยมุ่งเน้นการตระหนักถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะสำคัญของมนุษย์ ซึ่งรวมถึงปัญญา อารมณ์ และทัศนคติที่มุ่งมั่น องค์กรประกอบเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยหล่อหลอมศักยภาพของมนุษย์ทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยไม่จำกัดเพียงชุดทักษะเฉพาะทาง (Hard Skills) หรือบริบทเฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการพัฒนามิติที่เสริมสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Pitipornwivat, 2024)

สถาบันพระบรมราชชนก เป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่ผลิตบัณฑิต พัฒนางานวิจัยและองค์ความรู้ ให้บริการวิชาการแก่สังคมโดยเน้นความร่วมมือกับชุมชน รวมถึงทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ปัจจุบันมี 3 คณะ และ 2 โครงการจัดตั้ง มีบุคลากร 4,301 คน ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ซึ่งเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนภารกิจ วิสัยทัศน์คือเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกด้านการผลิตบุคลากรและสร้างองค์ความรู้ด้านการดูแลสุขภาพปฐมนุญ ขับเคลื่อนด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ถือเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้น ๆ ของทุกองค์กร การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รวมถึงมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาได้ก้าวไกลและมั่นคง ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันพระบรมราชชนกยังไม่มี การจัดทำระบบการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง รวมถึงไม่ได้ค้นหากลุ่มคนเก่งของสถาบันเพื่อมอบหมายภารกิจหรือขับเคลื่อนแผนงาน โครงการที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังสามารถสร้างผลงาน แนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถาบัน

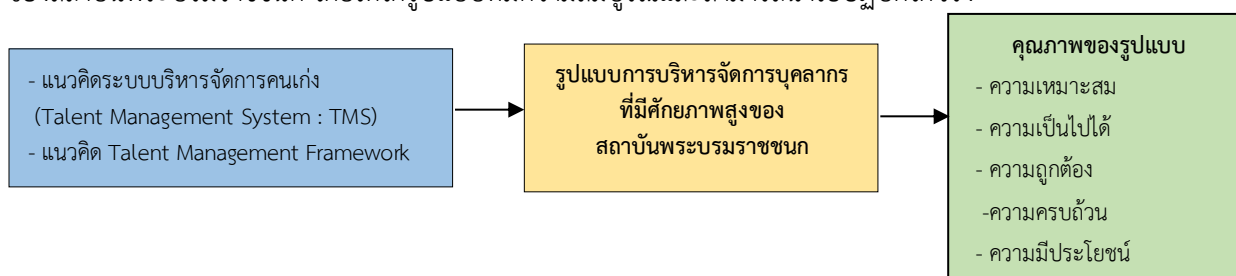
ปัจจุบันจะมีงานวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาคเอกชน แต่แนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในภาครัฐยังมีความจำกัด ส่วนใหญ่มีแนวทางในการปฏิบัติตามปรัชญาการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย หลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ และหลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ด้วยการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการรักษาทรัพยากรบุคคลไว้ในองค์กร ด้วยการบริหารค่าตอบแทนและการให้สวัสดิการ ตลอดจนการยกย่องเชิดชูเกียรติด้วยการให้รางวัล แต่ยังไม่มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ส่งผลให้เกิดปัญหาในการรักษาและการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ การศึกษาในครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการพัฒนาแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่เหมาะสมกับบริบทของสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งจะเป็นประโยชน์และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในระดับประเทศ อันจะส่งผลดีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวต่อการบริหารจัดการบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ อีกด้วย

### วัตถุประสงค์วิจัย

1. เพื่อศึกษาศักยภาพ ความสามารถ วิธีการและแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนกของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก
3. เพื่อประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก

## กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แนวคิดระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System: TMS) ของ Allan (2010) ประกอบด้วย การสรรหาแหล่งบุคลากรคุณภาพ (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดสรร (Selection) การใช้งาน (Deployment) การพัฒนาคนเก่ง (Development) การรักษาให้คงอยู่ (Retention) และประยุกต์ร่วมกับแนวคิด Talent Management Framework ของ Lewis & Heckman (2006) และ Collings & Mellahi (2009) ประกอบด้วย การระบุคนเก่ง (Identification) การจัดบุคลากร (Staffing) การจัดระบบงาน (Organizing) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล (Compensation & Rewarding) การรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร (Retention) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก โดยให้ได้รูปแบบที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

เป็นการวิจัยและพัฒนา ระยะเวลาดำเนินการวิจัย วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2568 ถึง วันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569 รวม 12 เดือน โดยมีรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาศักยภาพ ความสามารถ วิธีการและแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนกของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก ใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณและวิธีเชิงคุณภาพ ดังนี้

**วิธีเชิงปริมาณ** เพื่อศึกษาศักยภาพ ความสามารถ ของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนกของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ บุคลากรสถาบันพระบรมราชชนกที่เป็นข้าราชการ 1,911 คน พนักงานราชการ 191 คน และพนักงานสถาบัน 843 คน รวม 2,945 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ พนักงานราชการ และพนักงานสถาบันของสถาบันพระบรมราชชนก คำนวณโดยใช้สูตร Taro Yamane :  $n = N / (1 + Ne^2)$  ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ( $e = 0.05$ ) ได้จำนวนทั้งหมด 352 คน ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิโดยแบ่งชั้นภูมิตามประเภทของบุคลากรได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ และพนักงานสถาบัน จากนั้นคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportionate Stratified Sampling) จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่ายจากบัญชีรายชื่อ ได้ข้าราชการ 229 คน พนักงานราชการ 21 คน และพนักงานสถาบัน 102 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ส่วนราชการ หน่วยงานในสังกัด และช่วงอายุการทำงาน เป็นข้อคำถามให้เลือกตอบคำตอบจากที่กำหนดไว้ และเลือกตอบคำตอบได้เพียงข้อเดียว

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามประเมินตนเองด้านทักษะและความสามารถในการทำงาน เป็นข้อคำถามปลายปิดจำนวน 28 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นมาตรวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามประเมินตนเองด้านธรรมาภิบาลและค่านิยมในองค์กร เป็นคำถามปลายปิด จำนวน 10 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับจาก 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด ถึง 1 คะแนน หมายถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด การแปลผลคะแนนเฉลี่ยจากแบบสอบถามใช้เกณฑ์ความกว้างของอันตรภาคชั้น = พิสัย/จำนวนชั้น =  $(5-1)/5 = 0.8$  จึงแบ่งช่วงคะแนน 5 ระดับ ดังนี้ (Srisaat, 2013)

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ทักษะและความสามารถอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ทักษะและความสามารถอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ทักษะและความสามารถอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ทักษะและความสามารถอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ทักษะและความสามารถอยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย 1 ท่าน และด้านการบริหารองค์กร 2 ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ระหว่าง .67 - 1.00 ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ทดสอบความเชื่อมั่นด้วยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbach มีความเชื่อมั่น .97 และ .88

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งหนังสือถึงหัวหน้าหน่วยงานที่มีกลุ่มตัวอย่างตามรายชื่อ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เมื่อได้รับอนุญาต ผู้วิจัยขอติดต่อกับกลุ่มตัวอย่างผ่านอีเมล และส่งแบบสอบถามออนไลน์บนเว็บไซต์ “ไมโครซอฟท์ ฟอรัม” (Microsoft Forms) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้กรอกแบบสอบถามด้วยตนเองจนครบ 352 ตัวอย่าง โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้นประมาณ 4 สัปดาห์ คือในช่วงเดือนมีนาคม - เมษายน 2568

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนต่าง ๆ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป การประเมินตนเองด้านทักษะ ความสามารถในการทำงาน ด้านธรรมาภิบาล และด้านค่านิยมองค์กร

2. วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) (r) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} < .05$  ผู้วิจัยทดสอบข้อมูลมีการกระจายเป็นโค้งปกติด้วยสถิติ Kolmogorov-smirnov พบว่าคะแนนด้านทักษะความสามารถในการทำงาน ด้านธรรมาภิบาลและค่านิยมองค์กร ( $W = 0.98, p\text{-value} = .100$ ) และคะแนนความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ( $W = 0.97, p\text{-value} = .080$ ) แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายเป็นโค้งปกติและทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linearity) จากการพล็อต scatter ระหว่างตัวแปรทั้งสองพบลักษณะเป็นเชิงเส้น ดังนั้นจึงใช้ Pearson's Correlation ในการทดสอบความสัมพันธ์ต่อไป การแปลผลระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรใช้เกณฑ์ 5 ระดับ จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ซึ่งมีค่าระหว่าง -1 ถึง +1 ตามเกณฑ์ของบาร์ทซ์ (Bartz, 1999, as cited in Angsuchot, 2013) ดังนี้

$r = 0.00$  ถึง  $0.20$  หมายถึง ความสัมพันธ์ต่ำมาก

$r = \pm 0.21$  ถึง  $0.40$  หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

$r = \pm 0.41$  ถึง  $0.60$  หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

$r = \pm 0.61$  ถึง  $0.80$  หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

$r = \pm 0.81$  ถึง  $1.00$  หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

**วิธีเชิงคุณภาพ** เพื่อศึกษาวิธีการและแนวทางบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก

### **ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก**

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันพระบรมราชชนกและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลของสถาบันพระบรมราชชนก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 10 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กำหนดคุณสมบัติคือ มีประสบการณ์ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างน้อย 5 ปี

### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วย 6 ประเด็น คือความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การระบุนักบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การบริหารผลงานบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การรักษานักบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ปัจจัยสนับสนุนและสภาพแวดล้อม แต่ละประเด็นมีคำถาม 3 ข้อ

### **การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ**

ตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาในข้อคำถามและนำข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิไปคำนวณหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ได้คะแนนความสอดคล้องรายข้อ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างอยู่ระหว่าง .67 - 1.00

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลของสถาบันพระบรมราชชนก ใช้เวลาคนละ 30 - 45 นาที จนครบทุกคน หลังจากการสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้วิจัยนำมาจดบันทึก และได้ทบทวนและสะท้อนเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์และให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้ง หากข้อมูลใดที่ยังไม่ชัดเจน ผู้วิจัยจะนัดวันและเวลาสัมภาษณ์เพิ่มเติม จนได้ข้อมูลที่สมบูรณ์

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามขั้นตอนของ Crabtree & Miller (1992) โดยผู้วิจัยอ่านและทำความเข้าใจข้อความที่บันทึก ระบุนัยสำคัญ กำหนดคำสำคัญ จัดหมวดหมู่ ตีความและเชื่อมโยงข้อมูลสร้างข้อสรุปเป็นประเด็นและนำประเด็นที่ได้ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อนำไปวางแผนทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก

### **ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก**

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
2. ผู้วิจัยนำผลจากขั้นตอนที่ 1 มาสรุป วิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อยกร่างเป็นรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก
3. นำร่างรูปแบบที่ได้ฯ เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้บริหารสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 3 คน ประกอบด้วยรองอธิการบดีด้านบริหาร คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ และผู้อำนวยการกองทรัพยากรบุคคล พิจารณาให้ความเห็นมีข้อเสนอแนะในประเด็นควรเพิ่มหัวข้อแนวทางการปฏิบัติของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ชัดเจน
4. ผู้วิจัยปรับแก้ไขรูปแบบฯ เพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
5. นำรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก ฉบับสมบูรณ์ไปประเมินคุณภาพ ในขั้นตอนที่ 3

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก** โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

#### **ผู้ให้ข้อมูล**

ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารจัดการบุคคลและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 ท่าน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) กำหนดคุณสมบัติคือมีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้อง 10 ปีขึ้นไป ประกอบด้วย 1) รองอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ 2) ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข 3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 4) ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้อำนวยการ บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด 5) ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา และ 6) หัวหน้ากลุ่มบริการวิชาการ วิทยาลัยนักษบริหารสาธารณสุข

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

1. ร่างรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก
2. แบบประเมินคุณภาพรูปแบบฯ ลักษณะประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามเกณฑ์มาตรฐาน 5 ด้าน คือ เหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง ความครบถ้วน และความมีประโยชน์ การแปลผลกำหนดเกณฑ์ตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (Srisaet, 2010) ดังนี้
  - 4.51 – 5.00 หมายถึง มีระดับคุณภาพมากที่สุด
  - 3.51 – 4.50 หมายถึง มีระดับคุณภาพมาก
  - 2.51 – 3.50 หมายถึง มีระดับคุณภาพปานกลาง
  - 1.51 – 2.50 หมายถึง มีระดับคุณภาพน้อย
  - 1.00 – 1.50 หมายถึง มีระดับคุณภาพน้อยที่สุด
3. ประเด็นการวิพากษ์เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง ความครบถ้วน และความมีประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

1. ประสานงาน นัดหมายผู้เชี่ยวชาญ ส่งหนังสือเชิญประชุม ร่างรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก และแบบประเมินคุณภาพรูปแบบฯ ให้ผู้เชี่ยวชาญล่วงหน้า
2. การประชุมออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์ม Zoom ผู้วิจัยแจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย และแนะนำผู้เชี่ยวชาญ
3. ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดของรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก
4. ผู้วิจัยดำเนินการอภิปรายที่ละขั้นตอน เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงทัศนะเชิงลึกตามประเด็นการสนทนาที่เตรียมไว้ และให้ข้อเสนอแนะ ขออนุญาตบันทึกวิดีโอและเสียงและผู้ช่วยวิจัยจดบันทึกการสนทนา
5. ผู้เชี่ยวชาญลงคะแนนประเมินคุณภาพ ใช้แบบประเมินออนไลน์บน Google Forms หลังจบการสนทนา

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

1. ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนประเมินคุณภาพรูปแบบฯ ในแต่ละด้าน โดยกำหนดเกณฑ์ผ่านคือค่าเฉลี่ยต้องมากกว่า 4.00
2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาโดยจัดหมวดหมู่ประเด็นสังเคราะห์ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นพ้องตรงกัน และประเด็นที่เห็นต่าง เพื่อนำไปปรับปรุงร่างรูปแบบให้สมบูรณ์

#### **จริยธรรมการวิจัย**

การวิจัยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยเกี่ยวกับมนุษย์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครวัดพิทักษ์ เลขที่ BCNUT REC No.003/2568 ลงวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2568

## ผลการวิจัย

1. ศักยภาพและความสามารถ วิธีการและแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนกของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก

1.1 ศักยภาพและความสามารถของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก

1.1.1 ข้อมูลทั่วไป กลุ่มตัวอย่าง 352 คน ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายสอนร้อยละ 56.20 อายุ 51 - 60 ปี ร้อยละ 32.40 การศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 40.60 และอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 64.20

1.1.2 ศักยภาพและความสามารถของบุคลากร

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านทักษะและความสามารถในการทำงาน ด้านธรรมาภิบาล และค่านิยมองค์กร

| ศักยภาพและความสามารถของบุคลากร      | <i>M</i> | <i>SD</i> | ระดับ     |
|-------------------------------------|----------|-----------|-----------|
| ด้านทักษะและความสามารถในการทำงาน    | 4.02     | 0.62      | มาก       |
| ด้านธรรมาภิบาลและค่านิยมองค์กร      | 4.36     | 0.63      | มากที่สุด |
| ด้านภาพรวมความพึงพอใจในการดำเนินงาน | 4.06     | 0.66      | มาก       |

จากตาราง 1 พบว่า ด้านทักษะและความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.02$ ,  $SD = 0.62$ ) ด้านธรรมาภิบาลและค่านิยมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.36$ ,  $SD = 0.63$ ) และภาพรวมความพึงพอใจกับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.06$ ,  $SD = 0.66$ )

ตาราง 2 ความสัมพันธ์ด้านทักษะ ความสามารถในการทำงาน ด้านธรรมาภิบาลและด้านค่านิยมองค์กรกับความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพ

| ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพ | <i>r</i> | <i>p-value</i> |
|--------------------------------------------------|----------|----------------|
| ทักษะเฉพาะทางและความเชี่ยวชาญ                    | 0.622    | <.001          |
| ทักษะการวางแผนและบริหารจัดการ                    | 0.662    | <.001          |
| ทักษะการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์                | 0.665    | <.001          |
| ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น                      | 0.592    | <.001          |
| ทักษะความสามารถในการเป็นผู้นำ                    | 0.650    | <.001          |
| ด้านธรรมาภิบาล                                   | 0.466    | <.001          |
| ด้านค่านิยมองค์กร                                | 0.538    | <.001          |

*p-value* < .05

ตาราง 2 พบว่า ทักษะเฉพาะทาง ( $r = 0.622$ ) ทักษะการวางแผน ( $r = 0.662$ ) ทักษะการคิดวิเคราะห์ ( $r = 0.665$ ) และทักษะภาวะผู้นำ ( $r = 0.650$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $r = 0.592$ ) ค่านิยมองค์กร ( $r = 0.538$ ) และธรรมาภิบาล ( $r = 0.466$ ) มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ตาราง 3 ความสัมพันธ์ ด้านทักษะ ความสามารถในการทำงาน ด้านธรรมาภิบาลและด้านค่านิยมองค์กร กับความสามารถในการเริ่มโครงการหรือพัฒนาสิ่งใหม่

| ความสามารถในการเริ่มโครงการหรือพัฒนาสิ่งใหม่ | <i>r</i> | <i>p-value</i> |
|----------------------------------------------|----------|----------------|
| ทักษะเฉพาะทางและความเชี่ยวชาญ                | 0.688    | <.001          |
| ทักษะการวางแผนและบริหารจัดการ                | 0.628    | <.001          |

| ความสามารถในการเริ่มโครงการหรือพัฒนาสิ่งใหม่ | <i>r</i> | <i>p-value</i> |
|----------------------------------------------|----------|----------------|
| ทักษะการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์            | 0.661    | <.001          |
| ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น                  | 0.523    | <.001          |
| ทักษะความสามารถในการเป็นผู้นำ                | 0.625    | <.001          |
| ด้านธรรมาภิบาล                               | 0.382    | <.001          |
| ด้านค่านิยมองค์กร                            | 0.490    | <.001          |

*p-value* < .05

ตาราง 3 พบว่า ทักษะเฉพาะทาง ( $r = 0.688$ ) ทักษะการวางแผน ( $r = 0.628$ ) ทักษะการคิดวิเคราะห์ ( $r = 0.661$ ) และทักษะภาวะผู้นำ ( $r = 0.625$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับความสามารถในการเริ่มโครงการหรือพัฒนาสิ่งใหม่ ส่วนทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $r = 0.523$ ) และด้านค่านิยมองค์กร ( $r = 0.490$ ) ส่วนด้านธรรมาภิบาล ( $r = 0.382$ ) มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ตาราง 4 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านทักษะความสามารถในการทำงาน ด้านธรรมาภิบาล และด้านค่านิยมองค์กรกับความพึงพอใจกับการดำเนินงานในปัจุบันประมาณที่ผ่านมา

| ความพึงพอใจกับการดำเนินงานในปัจุบันประมาณที่ผ่านมา | <i>r</i> | <i>p-value</i> |
|----------------------------------------------------|----------|----------------|
| ทักษะเฉพาะทางและความเชี่ยวชาญ                      | 0.521    | <.001          |
| ทักษะการวางแผนและบริหารจัดการ                      | 0.602    | <.001          |
| ทักษะการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์                  | 0.543    | <.001          |
| ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น                        | 0.527    | <.001          |
| ทักษะความสามารถในการเป็นผู้นำ                      | 0.553    | <.001          |
| ด้านธรรมาภิบาล                                     | 0.458    | <.001          |
| ด้านค่านิยมองค์กร                                  | 0.470    | <.001          |

*p-value* < .05

ตาราง 4 พบว่า ทักษะการวางแผน ( $r = 0.602$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับความพึงพอใจกับการดำเนินงานในปัจุบันประมาณที่ผ่านมา ส่วนทักษะเฉพาะทาง ( $r = 0.521$ ) ทักษะการคิดวิเคราะห์ ( $r = 0.543$ ) และทักษะภาวะผู้นำ ( $r = 0.553$ ) ส่วนทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $r = 0.527$ ) ด้านค่านิยมองค์กร ( $r = 0.470$ ) และด้านธรรมาภิบาล ( $r = 0.458$ ) มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

1.2. ศึกษาวิธีการและแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนกของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก ประเด็นสำคัญ 5 องค์ประกอบ: ดังนี้

1.2.1 การระบุและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ ควรใช้การประเมินแบบ 360 องศา ยึดหลัก "คนเก่ง คนดี มีคุณธรรม" โดยพิจารณาทั้งสมรรถนะหลัก ผลงาน และคุณธรรมจริยธรรม มีเกณฑ์ที่ชัดเจน เช่น อายุการทำงานไม่ต่ำกว่า 2 ปี ผลประเมินระดับดีมากต่อเนื่อง และผ่านการอบรมหลักสูตรสำคัญ ดังคำพูดสนับสนุนต่อไปนี้

“การคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ควรเป็นการคัดเลือกเชิงระบบ โดยใช้เครื่องมือที่มีความน่าเชื่อถือ” ผู้บริหารคนที่ 1

1.2.2 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เน้นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) การพัฒนาเส้นทางอาชีพ การจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อเสริมทักษะรอบด้าน ดังคำพูดสนับสนุนต่อไปนี้

“การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะต้องเป็นกระบวนการที่มีโครงสร้างชัดเจน เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และสามารถขับเคลื่อนได้จริง เน้นการพัฒนาแบบมีเป้าหมาย วิเคราะห์ความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคล (Individual Development Plan) โดยใช้ข้อมูลจากการประเมินสมรรถนะ ผลงาน และความสนใจ มีการจัดระบบพี่เลี้ยงทางวิชาชีพและเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการเติบโตของ Talent อย่างรอบด้าน” ผู้บริหารคนที่ 2

1.2.3 การวัดผลและประเมินศักยภาพ ใช้ระบบประเมินที่ชัดเจนผ่าน OKRs และ KPIs ประเมิน 3 มิติ คือ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) สมรรถนะ (Competency) และศักยภาพ (Potential) พร้อมกำหนดเกณฑ์คะแนนรวม ดังคำพูดสนับสนุนต่อไปนี้

“ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการประเมินที่มีความชัดเจน โปร่งใส โดยมีการกำหนดการประเมินผลจากตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) การประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ที่สะท้อนถึงพฤติกรรมการทำงาน ทักษะการคิด วิเคราะห์ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่น” ผู้บริหารคนที่ 4

1.2.4 การสร้างแรงจูงใจและรักษามูลค่าบุคลากร ดำเนินการใน 3 มิติหลัก คือ การยอมรับความสามารถ ผ่านการมอบหมายงานสำคัญและบทบาทในโครงการยุทธศาสตร์ การส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน และการสร้างคุณค่าทางจิตใจผ่านการยกย่องและสื่อสารให้รู้สึกมีคุณค่า จัดสวัสดิการที่เหมาะสมและแตกต่าง เช่น เงินพิเศษ ทุนศึกษาต่อ และสิทธิประโยชน์ด้านการเรียนรู้ ดังคำพูดสนับสนุนต่อไปนี้

“ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ใน 3 มิติคือ 1) การยอมรับในความสามารถ เราต้องระบุชัดว่าคนกลุ่มนี้เป็น “Talent” และมีสถานะพิเศษในระบบ... 2) การเติบโตในสายอาชีพ โดยมีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน..... และ 3) คุณค่าทางจิตใจ โดยสื่อสารให้บุคลากรกลุ่มนี้รับรู้ว่าเขาคือฟันเฟืองสำคัญขององค์กร มีการยกย่องเชิงสัญลักษณ์” ผู้บริหารคนที่ 3

1.2.5 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง กำหนดรายละเอียดตำแหน่งเป้าหมายอย่างชัดเจน ประกอบด้วยชื่อตำแหน่ง หน้าที่ ผลสัมฤทธิ์หลัก ตัวชี้วัดผล ความรู้และทักษะที่จำเป็น สมรรถนะที่คาดหวัง และแผนเส้นทางความก้าวหน้า จัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลเพื่อเตรียมความพร้อม ดังคำพูดสนับสนุนต่อไปนี้

“การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงนั้น ถือเป็นวิธีที่ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเห็นอนาคตตัวเองได้อย่างชัดเจนที่ สบซ. ซึ่งควรมีรายละเอียดของตำแหน่งเป้าหมายตามแบบสังสมประสบการณ์และผลงานของตำแหน่งเป้าหมาย” ผู้บริหารคนที่ 3

## 2. รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก



ภาพ 2 รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก (PBRI Talent Management Model)

รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก (PBRI Talent Management Model) ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

### 1. การระบุและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Identification)

การระบุและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพเน้นกระบวนการคัดเลือกแบบ 360 องศา โดยประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และประเมินตนเอง ยึดหลักการ "คนเก่ง คนดี มีคุณธรรม" โดยพิจารณาทั้งผลการปฏิบัติงาน (Performance) และพฤติกรรม (Behavior) กำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Key Talent Indicators) ไว้ 2 มิติ ได้แก่ (1) มิติด้านสมรรถนะ ครอบคลุมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ไว การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร และ (2) มิติด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์โปร่งใส การยึดหลักประโยชน์ส่วนรวม การเคารพระเบียบวินัย และการเป็นแบบอย่างที่ดี จากนั้นจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Pool) เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาผ่านแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

### 2. การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร (Talent Development)

องค์ประกอบนี้ ดำเนินการผ่าน 4 กลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย (1) การจัดทำแผนการเรียนรู้รายบุคคล (IDP) โดยเริ่มจากการประเมินสมรรถนะปัจจุบันเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่ต้องการ จากนั้นวางแผนการพัฒนาและติดตามประเมินผลเป็นระยะ (2) การพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path Development) โดยกำหนดโครงสร้างตำแหน่งที่ชัดเจนพร้อมระบุสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละระดับ เปิดโอกาสให้บุคลากรเติบโตทั้งในแนวดิ่ง (Vertical Mobility) และแนวนราบ (Lateral Movement) (3) การจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และฝึกสอน (Coaching) เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์แบบ Person-to-Person และ (4) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อเสริมทักษะรอบด้านผ่านการฝึกปฏิบัติงานจริง (On-the-job Training)

### 3. การบริหารและติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Performance Management)

การบริหารผลการปฏิบัติงานดำเนินการผ่าน 4 แนวทาง ได้แก่ (1) การใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ OKRs (Objectives and Key Results) ที่เน้นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และผลลัพธ์หลักที่วัดได้ ร่วมกับ KPIs (Key Performance Indicators) ที่เป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณและคุณภาพ (2) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการประเมิน

ผ่านเทคโนโลยี ประกอบด้วยโปรแกรมประเมินผลออนไลน์ ฐานข้อมูลสมรรถนะบุคลากรที่บูรณาการกับระบบ Talent Pool และแดชบอร์ด (Dashboard) สำหรับผู้บริหาร (3) การจัดเวทีการนำเสนอผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Showcase และ Knowledge Sharing) ผ่านรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุมวิชาการภายในหน่วยงาน การแข่งขันเสนอผลงานเชิงนวัตกรรม และ Community of Practice (CoP) และ (4) การจัดตั้งระบบการยกย่องและเชิดชูเกียรติ (Recognition Program) ที่มีความโปร่งใส มีเกณฑ์ชัดเจน และสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร

#### 4. การรักษาและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพอยู่กับองค์กร (Talent Retention)

การรักษาและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพอยู่กับองค์กร ดำเนินการผ่าน 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) การจัดทำระบบการให้รางวัลและการยกย่อง (Recognition and Reward System) ที่โปร่งใสและเป็นธรรม มีรางวัลเป็นเงินสิทธิพิเศษ ค่าขึ้นชม และการประกาศเกียรติคุณ (2) การพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ (Organizational Development: OD) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรควบคู่กับการยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (3) การจัดสวัสดิการและผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการประเมินสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์งาน รวมถึงการนำระบบงานที่มีความยืดหยุ่น (Flexible Benefits) มาใช้ (4) การปลูกฝังการสื่อสารและการมีส่วนร่วม โดยสร้างระบบสื่อสารสองทางที่เปิดกว้าง การรับฟังความคิดเห็น และการให้ Feedback และ (5) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานและการเรียนรู้โดยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบ "Learning Organization" พัฒนากิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice)

#### 5. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นกลยุทธ์เตรียมความพร้อมบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญในอนาคต โดยเริ่มจากการระบุและจัดลำดับตำแหน่งที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจหลัก เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง จัดลำดับความสำคัญตามระดับความเสี่ยงจากการว่างตำแหน่ง จากนั้นพัฒนาแผนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (IDP) ตามจุดแข็ง จุดอ่อน และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำรงตำแหน่งในอนาคต

#### 3. การประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก

3.1 ผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก โดยผู้เชี่ยวชาญ

| รายการ           | M    | SD   | ระดับ     |
|------------------|------|------|-----------|
| ความเหมาะสม      | 4.83 | 0.41 | มากที่สุด |
| ความเป็นไปได้    | 4.67 | 0.52 | มากที่สุด |
| ความถูกต้อง      | 4.67 | 0.52 | มากที่สุด |
| ความครบถ้วน      | 4.50 | 0.55 | มาก       |
| ความมีประโยชน์   | 4.67 | 0.52 | มากที่สุด |
| รวมเฉลี่ยทุกด้าน | 4.67 | 0.05 | มากที่สุด |

จากตาราง 5 พบว่ารูปแบบมีคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.67, SD = 0.05$ ) โดยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.83, SD = 0.41$ ) ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.67, SD = 0.52$ ) และความครบถ้วนอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.50, SD = 0.55$ )

3.2 ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสัมมนาให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในแต่ละด้านดังนี้

3.2.1. ความเหมาะสม (Appropriateness) ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมกับบริบทของสถาบันพระบรมราชชนก เนื่องจากองค์ประกอบครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรอย่างเป็นระบบ

สอดคล้องกับพันธกิจด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรในระบบสุขภาพ การยึดหลัก "คนเก่ง คนดี มีคุณธรรม" สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร และโครงสร้างของรูปแบบเข้าใจง่าย แสดงลำดับขั้นตอนชัดเจน โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง ได้แก่ (1) ปรับให้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนและบุคลากรสาธารณสุข (2) เพิ่มความชัดเจนในเกณฑ์การคัดเลือกเฉพาะของสถาบัน เช่น ความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความสามารถในการวิจัย ทักษะการสอน และคุณลักษณะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.2.2 ความเป็นไปได้ (Feasibility) ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง เนื่องจากกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนเป็นกระบวนการที่องค์กรภาครัฐสามารถดำเนินการได้ และหลายกิจกรรมมีการดำเนินการอยู่แล้ว ควรนำมาจัดระบบและเชื่อมโยงให้เป็นรูปแบบเดียวกัน โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง ได้แก่ (1) ระบุหน่วยงานหรือกลไกหลักที่รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน และกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร Talent Management (2) ระบุทรัพยากรจำเป็น ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร เวลา และเทคโนโลยีที่จำเป็น (3) พิจารณาข้อจำกัดด้านระเบียบราชการและระบุกฎที่ที่สามารถดำเนินการได้จริง และ (4) จัดทำคู่มือการดำเนินงานที่ระบุผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละวิทยาลัยหรือแต่ละหน่วยของสถาบัน

3.3.3 ความถูกต้อง (Accuracy) ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบมีความถูกต้องตามหลักการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และทฤษฎี Talent Management องค์ประกอบต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิดเชิงวิชาการ มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างขั้นตอน และลำดับขั้นตอนสอดคล้องเชื่อมโยงกับการพัฒนาและการธำรงรักษา บุคลากร โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง ได้แก่ (1) เพิ่มเครื่องมือประเมินที่มีความตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) พร้อมระบุค่าน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์การประเมิน และ (2) ปรับปรุงตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) เชิงปริมาณ เช่น อัตราการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง จำนวนผลงานวิจัยหรือตำรา อัตราการเลื่อนตำแหน่ง

3.3.4 ความครบถ้วน (Completeness) ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบมีความครบถ้วน ครอบคลุม องค์ประกอบหลักของระบบ Talent Management ทั้งมิติการพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล และแรงจูงใจ โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง ได้แก่ (1) เพิ่มกลไกการติดตามและประเมินผลทั้งระบบ เพื่อสะท้อนการปรับปรุงรูปแบบอย่างต่อเนื่อง (2) เพิ่มตัวชี้วัดผลลัพธ์ระดับองค์กร เช่น ความผูกพันองค์กร หรือความต่อเนื่องของผู้นำ (3) เพิ่มรายละเอียดในขั้นตอน Talent Identification ระบุวิธีการระบุตัว เช่น การเสนอชื่อโดยหัวหน้างาน การคัดกรองจากฐานข้อมูล การสมัครด้วยตนเอง และ (4) เพิ่มขั้นตอนการรักษาไว้ (Retention) และการติดตามผล (Monitoring)

3.3.5 ความมีประโยชน์ (Utility) ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบมีความมีประโยชน์สูง สามารถนำไปใช้เป็นกรอบนโยบายหรือแนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนกได้จริง ช่วยให้มีการบริหารคนเก่งอย่างเป็นระบบ และมีศักยภาพในการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง ได้แก่ (1) จัดทำคู่มือการนำรูปแบบไปใช้หรือแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับแต่ละขั้นตอน มีแบบฟอร์มและเครื่องมือที่พร้อมใช้งาน และ (2) เพิ่มส่วนของการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจ แผนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการความคาดหวังของผู้ที่ถูกคัดเลือกและไม่ถูกคัดเลือก

## การอภิปรายผล

1. การศึกษาศักยภาพ ความสามารถ วิธีการและแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนกของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก พบว่า คะแนนทักษะและความสามารถในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $M = 4.02$ ,  $SD = 0.62$ ) และด้านธรรมาภิบาลและค่านิยมองค์กร ได้คะแนนสูงที่สุด ( $M = 4.36$ ,  $SD = 0.63$ ) ซึ่งสะท้อนว่าแรงจูงใจด้านค่านิยมและการยึดมั่นในธรรมาภิบาลเป็นจุดแข็งของบุคลากรของสถาบันพระบรมราชชนก อธิบายได้จากระดับสมรรถนะจริงของบุคลากร (Real Capability) ที่เกิดจากการพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ร้อยละ 64.20 มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป และมีการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 40.60 และวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันที่เน้นคุณธรรมและงานบริการ

สาธารณสุข ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ มักให้ความสำคัญกับคุณธรรมและสมรรถนะควบคู่กัน (Lewis & Heckman, 2006) เนื่องจากสถาบันพระบรมราชชนกเป็นองค์กรด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนทางด้านสุขภาพ ซึ่งมีระบบกำกับดูแล การปลูกฝังค่านิยมองค์กร และมาตรฐานวิชาชีพอย่างชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรมีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก จากผล การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ของสถาบันพระบรมราชชนก (PBRI Talent Management Model) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ คือ 1) การระบุและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Identification) 2) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของ บุคลากร (Talent Development) 3) การบริหารและติดตามผลการปฏิบัติงาน (Talent Performance Management) 4) การรักษาและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอยู่กับองค์กร (Talent Retention) และ 5) วางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ซึ่งเชื่อมโยงกันเป็นวงจรต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Talent Management Framework ของ Cappelli (2008) ที่เน้นการพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และสอดคล้องกับ Talent Management Cycle ของ Armstrong (2011) ที่ระบุว่าการบริหารคนเก่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องมีการวางแผนและดำเนินการ อย่างเป็นระบบเข้ากับบริบทเฉพาะของสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผล ไปจนถึงการรักษาบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว ทำให้รูปแบบมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร และสามารถนำไปใช้ เป็นกรอบแนวคิดเชิงระบบในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้อย่างเหมาะสม

3. การประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก โดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบฯ มีคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.67$ ,  $SD = 0.05$ ) โดยเฉพาะด้าน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความมีประโยชน์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับบริบทของสถาบัน สามารถนำไปใช้ได้จริง และมีความชัดเจนในเชิงแนวคิดและกระบวนการ ทั้งนี้ ความครบถ้วนของรูปแบบอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่ารูปแบบครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการบริหาร จัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง อย่างไรก็ตาม การที่ความครบถ้วนยังไม่อยู่ในระดับมากที่สุด อาจสะท้อนถึงข้อจำกัด ของการวิจัยในด้านการทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการตรวจสอบประสิทธิภาพของ รูปแบบในทางปฏิบัติ

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบันพระบรมราชชนก (PBRI Talent Management Model) ในงานวิจัยฉบับนี้ได้ผ่านกระบวนการสร้างจากการวิเคราะห์วรรณกรรมและบริบทของ สถาบันอย่างถี่ถ้วน โดยผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ผลสรุปจากการวิพากษ์ยืนยันว่า รูปแบบมีความ เหมาะสม กับบริบทสถาบันอุดมศึกษา มีความเป็นไปได้ ในการนำไป ปฏิบัติ มีความถูกต้อง ตามหลักวิชาการ มีความครบถ้วน ในองค์ประกอบหลัก และมีประโยชน์ ต่อการยกระดับ ซีดความสามารถของสถาบันในระยะยาว

### การนำผลวิจัยไปใช้

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นกรอบกำหนดนโยบายหรือแผนกลยุทธ์ด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยปรับกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนให้เหมาะสมกับบริบท โครงสร้าง และทรัพยากรของ หน่วยงาน

2. ผู้บริหารระดับสูงควรมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน กำกับ และสื่อสารนโยบาย เพื่อสร้างความเข้าใจ และการยอมรับต่อรูปแบบในทุกกระดับขององค์กร ซึ่งจะช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้จริง

3. ควรนำรูปแบบไปใช้เป็นโครงการนำร่อง (Pilot Project) กับกลุ่มบุคลากรเป้าหมายบางส่วน เพื่อศึกษา ความเหมาะสมและความพร้อมของระบบ ก่อนขยายผลในระดับองค์กร

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. นำรูปแบบ PBRI Talent Management Model ไปทดลองใช้จริงในหน่วยงานหรือสถานศึกษาภายใต้สถาบันพระบรมราชชนก เพื่อศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
2. ควรศึกษาผลของการใช้รูปแบบต่อตัวแปรผลลัพธ์ที่หลากหลาย เช่น สมรรถนะบุคลากร ผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน หรือความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำ

### References

- Allan, S. (2010). Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. In L. A. Berger & D. R. Berger (Eds.), *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People* (2nd ed., pp. 381–392). McGraw-Hill.
- Angsuchot, S. (2013). *Research Data Analysis for Teaching Development. In Research Documents for Teaching Development: Unit 6*. Charoen Dee Man Kong Printing. (in Thai)
- Armstrong, M. (2011). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Crabtree, B. F., & Miller, W. L. (1992). *Doing Qualitative Research*. Sage Publications, Inc.
- HREX.asia. (2019). *Talent Management*. Retrieved January 14, 2025 from [https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190114-thtalentmanagement/?utm\\_source=chatgpt.com](https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190114-thtalentmanagement/?utm_source=chatgpt.com) (in Thai)
- HumanSoft. (2024). *Talent Management: Effectively Managing Talented People in the Organization*. Retrieved January 14, 2025 from <https://www.humansoft.co.th/th/blog/talent-management> (in Thai)
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Pitipornwivat, M. (2024). 'Inner Talent', A New Framework for Looking at Talent to its Core. Retrieved May 30, 2024 from <https://www.baseplayhouse.co/blog/inner-talent-framework>. (in Thai)
- Srisaat, B. (2010). *Basic Research*. (8<sup>th</sup> ed.) Bangkok: Suwiriyasan. (in Thai)
- Srisaat, B. (2013). *Preliminary Research*. Bangkok: Suwiriyasan. (in Thai)
- Supharatmi, R. (2020). Core competencies for senior government executives in Thailand in the 21<sup>st</sup> century. *Civil Service Journal*, 62(2), 4-9. (in Thai)
- United Nations. (2023). *Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships*. New York: United Nations.