

แนวทางการบริหารคนเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย¹⁸ Talent Management Guidelines of Thai Local Government

วรรณวิภา ไตลังคะ¹⁹ และ ชูชีพ เปียदनอก²⁰

Wanwipha Tailangkha and Choocheep Biadnok

วันรับบทความ 17 กรกฎาคม 2564

วันแก้ไขบทความ 30 กรกฎาคม 2564

วันตอบรับบทความ 10 สิงหาคม 2564

บทคัดย่อ

องค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันสูงมีแนวโน้มว่ามีความสามารถในการสะสมคนเก่งไว้สูงด้วยเช่นกัน ขณะที่การบริหารคนเก่งยังไม่มีคุณสมบัติในตัวเอง แต่มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นหน่วยงานจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชน ตามเจตนารมณ์ของการปกครองตนเอง และองค์ประกอบในการขับเคลื่อนที่สำคัญคือทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการได้รับทราบแนวทางการบริหารคนเก่งจะนำมาซึ่งความเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง การวิจัยครั้งนี้จึงได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารคนเก่ง และนำเสนอแนวทางการบริหารคนเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปริมาณ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พื้นที่ภาคกลางและปริมณฑล จำนวน 251 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการเลือกแบบกลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยายและเทคนิค PNImodified และผลการวิจัยพบว่า

สภาพแวดล้อมทางการบริหารคนเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย มีจุดแข็งในด้านการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กร คุณภาพการบริหาร มีจุดอ่อนในด้านการพัฒนาคนเก่ง การปรับปรุงและการทำใหม่ มีโอกาสในด้านนโยบายของรัฐ และมีภัยคุกคามคือ สภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ปัจจัย

¹⁸ บทความวิชาการนี้ผ่านการนำเสนอมาจากการประชุมวิชาการระดับชาติทางรัฐประศาสนศาสตร์ ครั้งที่ 12 ของสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย ณ มหาวิทยาลัยรังสิต วันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2564

¹⁹ วรรณวิภา ไตลังคะ, ดร., รองศาสตราจารย์, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, Wanwipha Tailangkha, PhD., Associate Professor, Faculty of Political Science, North Bangkok University, E-mail: wanwipha.ta@northbkk.ac.th

²⁰ ชูชีพ เปียदनอก, ดร., รองศาสตราจารย์, Choocheep Biadnok, PhD., Associate Professor, E-mail: beadnok@hotmail.com

ด้านเศรษฐกิจ ประชากร และเทคโนโลยี สำหรับแนวทางการบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย (1) การพัฒนาคนเก่ง (2) การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง (3) การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กร (4) การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ และ (5) การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง และจากผลการวิจัยนี้มีข้อสรุปบางประการที่พบว่า คนเก่งมีความสามารถในการมองอนาคต มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดต่างจากบุคคลอื่น มีความต้องการการพัฒนาและแสวงหาโอกาสใหม่ ซึ่งคุณลักษณะเบื้องต้นเหล่านี้สอดคล้องและส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ : การบริหารคนเก่ง, องค์การสมรรถนะสูง, องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

ABSTRACT

Organization with high competitiveness are tend to have a great deal of high ability talent people as well. Whereas management talent people is not exactly have management guidelines pattern, but only a goal to run organization successfully with high performance organization. For local government organizations in Thailand were established to provide public services as autonomy purpose, human resources is one of component motivation. Therefore, getting to know the organization's talent management guidelines will lead to a highly effective organization. The objective of this research were: (1) to analyze the administrative environment, (2) presenting talent management guidelines of Thai local government organizations by using Quantitative Research, and the population were administrators of local administrative organizations from central region and metropolitan region of 251 people, determine the sample by cluster sampling, analyze data with descriptive statistics and PNI_{modified} techniques.

The research results showed that the environment of talent management of Thai local government organizations as followed SWOT analysis. Strengths in management quality. Weakness in continuous improvement & renewal. An opportunity was the government policy. And threat was economic factors, demographic factors and technology factors. Talent Management guidelines as the following: (1) talent development (2) talent culture (3) defining organizational strategy and value (4) the way forward and (5) talent identification. And from the results of this research, there were some conclusions that smart people had the ability to see the future, both opportunities and threats, the creativity and different opinions, a thirst to develop and seek new opportunities. These basic characteristics correspond to the organization of change.

Keyword: Talent Management, High Performance Organization, Local Government

บทนำ

ปัจจุบันการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มักให้ความสำคัญกับกลุ่มคนทำงานที่เรียกว่า คนเก่ง (Talent) มากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดปรากฏการณ์แย่งชิงคนเก่ง (The War of Talents) และคนดี เพราะองค์การที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีคนเก่งเป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงาน ดำเนินกลยุทธ์ และสร้างสรรค์องค์การให้ไปสู่จุดหมายสูงสุดตามที่ได้ตั้งไว้ จึงเป็นสิ่งท้าทายอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการพัฒนาและเพิ่มจำนวนคนเก่งมาอยู่ในระบบให้มากที่สุด (Talent Pool) ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการสรรหาคนเก่งจากภายนอก หรือพัฒนาคนภายในองค์กรให้เป็นคนเก่ง (High-Potential Talent) ตลอดจนการจรรีกรักษาคนเก่งและคนดีให้อยู่กับองค์กรนั้น มีความจำเป็นต้องนำแนวคิดการจัดการคนเก่ง (Talent Management) มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ (Michales et al., 2001) ทั้งนี้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะของไว้อย่างหลากหลาย อาทิ Gardner (1999) ที่ได้กล่าวว่า คนเก่งคือบุคคลที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความสามารถที่หลากหลาย มีรูปแบบการดำเนินชีวิตที่น่าสนใจ กระตือรือร้น และเข้มแข็ง แม้ในยามพบอุปสรรคและความเหนื่อยยาก มีความสนใจคิดค้นนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในสังคม ซึ่งคนกลุ่มนี้มักจะได้รับผลตอบแทนความสามารถที่คุ้มค่า และได้รับความพึงพอใจจากบุคคลรอบข้าง นอกจากนี้ Alan Robertson and Graham Abby (2003) ยังให้ความเห็นว่า คนเก่งมักถูกคาดหวังว่าจะเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าคนอื่น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพราะคนเก่งมีความคิดสร้างสรรค์ ต้องการความก้าวหน้า ไม่ว่าองค์การจะสนับสนุนหรือไม่ก็ตาม ซึ่งผู้บริหารจัดการคนเก่งอาจพบความตึงเครียดที่เกิดจากความต่างกันของคนเก่งแต่ละคน ซึ่งสอดคล้องกับ จีระ หงส์ลลิตารมภ์ (2555) ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า คนเก่งขององค์กรนอกจากจะเก่งในเรื่องการทำงานของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว จะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งคนเก่งเหล่านี้จะมีคุณลักษณะที่เป็นความสามารถพิเศษและมีความโดดเด่นใน 4 เรื่องหลัก ได้แก่ 1) มีความสามารถในการมองอนาคต เข้าใจอนาคต การคาดเดาสถานการณ์ล่วงหน้า เน้นภาพใหญ่ มองเห็นทั้งโอกาสและภัยคุกคาม และสามารถหาแนวทางในการป้องกันปัญหาหรือวิธีการรับมือกับปัญหานั้น 2) มีความสามารถในการเสริมสร้างหรือผลักดันให้ผู้อื่นเก่งตามไปด้วย เป็นเสมือนพี่เลี้ยงหรือผู้นำในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร 3) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Creativity and Innovation) มีความคิดที่แตกต่างไปจากผู้อื่น ใฝ่รู้ รอบรู้ รู้กว้าง ต้องการพัฒนาและแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการทำงานเสมอ และ 4) มีความสามารถในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ พสุธิตา ตันตราจิณ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) ที่เห็นว่าคนเก่งมีความต้องการยอมรับ การยกย่องชมเชย และต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งการรักษาคนเก่งสามารถนำทฤษฎีแรงจูงใจจากนักคิดต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ โดยเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้คนเก่งทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดการยอมรับ ซึ่งการรักษาคนเก่งให้อยู่ได้นานย่อมเกิด

ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรแบบยั่งยืนตามไปด้วย

ด้วยลักษณะข้างต้นในภาวะที่องค์กรต้องการความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) แนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital) แนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแข่งขันกับการสะสมคนเก่ง (Talent Pools) (Cheese, Thomas and Craig, 2008) จึงมักถูกหยิบยืมมาใช้ในการบริหารองค์การปัจจุบัน จากข้อสรุปผลงานวิจัยของ Economist Intelligence Unit (2006) ที่พบว่า ผู้บริหารระดับสูง (CEOs) เข้ามาสนใจการบริหารคนเก่งมากขึ้น โดยส่วนใหญ่ใช้เวลามากกว่าร้อยละ 20 ของเวลาทำงานไปในเรื่องของคนเก่ง ขณะที่บางแห่งใช้เวลาสูงถึงร้อยละ 50 ไปกับสิ่งนี้ ขณะที่ Boston Consulting Group (2007) ให้ข้อสรุปว่า การบริหารคนเก่ง กลายเป็น 1 ใน 5 วิถีปฏิบัติที่ท้าทายการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุโรป ดังนั้นการบริหารคนเก่งไม่ใช่กระแส แต่เป็นความจำเป็นที่สอดคล้องกับภาวะความเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะการสะสมคนเก่งขององค์กรมีประโยชน์หลายด้าน เช่น ทำให้ใช้คนได้เหมาะสมกับงาน สามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้ได้ ทำให้การจ้างงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Iles, Preeceb and Chuaic, 2010)

จึงเป็นที่น่าสนใจว่าการบริหารคนเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสภาพแวดล้อมองค์การอย่างไร ลักษณะและวิธีดำเนินการอยู่ในระดับใด และอะไรคือตัวแปรสำคัญของการธำรงรักษาคนเก่งขององค์กร เนื่องจากองค์การที่มีความสามารถในการแข่งขันสูง มีแนวโน้มว่ามีความสามารถในการสะสมคนเก่งไว้สูงด้วยเช่นกัน ขณะที่การบริหารคนเก่งยังไม่มีมาตรฐานในตัวเอง แต่มีเป้าหมายเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นหน่วยงานจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชน ตามเจตนารมณ์ของการปกครองตนเอง และองค์ประกอบในการขับเคลื่อนที่สำคัญคือทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการได้รับทราบแนวทางการบริหารคนเก่งจะนำมาซึ่งความเป็นองค์การที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการบริหารการพัฒนาประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้เพื่อ

- 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารคนเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2) นำเสนอแนวทางการบริหารคนเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย

ประโยชน์ของการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้มีประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องดังนี้

- 1) เป็นฐานข้อมูลให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง สร้างประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นเพื่อเป็นคนเก่งขององค์กร
- 2) ใช้เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร ติดตามประเมินผล จัดกำลังคน และจัดทำงบประมาณ
- 3) เป็นแนวทางให้กับปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ ใช้กำหนดตัวชี้วัดการบริหารบุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือจัดกิจกรรมโครงการพัฒนาบุคลากรต่างๆ

- 4) ด้้องค์ความรู้เชิงประจักษ์ให้นักวิชาการด้านการบริหารองค์การ นำไปพัฒนาต่อยอดแนวทางการศึกษามิติต่างๆ ในอนาคตต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้แทนที่ผู้บริหารคัดเลือกในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ชัยนาท นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี สระบุรี สิงห์บุรี และอ่างทอง จำนวนรวมทั้งสิ้น 672 คน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, 20 เมษายน 2563) นำมาคำนวณหากลุ่มตัวอย่าง ด้วยสูตรของ Taro Yamane ได้จำนวน 251 คน จากนั้นนำมากำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยแบ่งประชากรออกตามพื้นที่โดยไม่จำเป็นต้องทำบัญชีรายชื่อของประชากร และทำการสุ่มตัวอย่างประชากรจากพื้นที่ดังกล่าวตามจำนวนที่ต้องการ

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารคนเก่งขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไทย โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเนื้อหาในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารคนเก่ง ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัวคือ 1) การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ (Defining Organizational Strategy and Value) 2) การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง (Talent Identification) 3) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) 4) การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง (Talent culture) 5) การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ (The Way forward) ตามแนวคิดของ Davies & Davies (2011)

2. สภาพแวดล้อมทางการบริหาร ได้แก่ ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment) ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) ปัจจัยด้านประชากร (Demographic Factors) และปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology Factors) และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ คุณลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics) ระบบการบริหารงาน (Work System) ตามแนวคิดของ Schuler, Jackson & Tanique, (2011); Hatum (2010) และ Collings & Mellahi, (2009)

3. ลักษณะองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ คุณภาพการบริหาร (Management Quality) การเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Openness & Action Orientation) ทิศทางระยะยาว (Long-Term Orientation) และการปรับปรุงและการทำให้อยู่เสมอ (Continuous Improvement & Renewal) ตามแนวคิดของ Wall, (2012) และ Morton, (2005)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีขั้นตอนการวิจัยโดยสรุปได้ดังนี้

1) การเตรียมการวิจัย

ผู้วิจัยพัฒนารอบแนวคิดการวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และทำการสัมภาษณ์

ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารองค์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านการบริหารท้องถิ่น เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และใช้เป็นโครงร่างสำหรับการออกแบบเครื่องมือวิจัย

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้ไปออกแบบสอบถามเพื่อหาค่าความตรง (Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ให้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC) จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่มีการปรับปรุงแล้วไปสอบถามกับกลุ่มทดลอง จำนวน 30 ตัวอย่าง นำกลับมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เพื่อหาค่าความเที่ยง (Reliability) ได้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1) ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2) สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร และสภาพแวดล้อมด้านองค์การ มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3) การบริหารคนเก่งขององค์การ มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4) ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

3) การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) จากผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้แทน โดยวิธีการจัดส่งทางไปรษณีย์ จากนั้นทำการติดต่อนัดหมายเพื่อขอเข้าพบพูดคุยสัมภาษณ์ (Interview) ในประเด็นข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและเทคนิคการบริหารคนเก่ง และรับแบบสอบถามกลับด้วยตนเอง ประกอบกับใช้วิธีการสังเกตการณ์ (Observation) พื้นที่ทางกายภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

4.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร สภาพแวดล้อมด้านองค์การ และการบริหารคนเก่งขององค์การ ใช้วิธี Modified Priority Need Index (PNI_{modified}) (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550)

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ มาจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ประกอบด้วย นักวิชาการ 3 ท่าน นายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 ท่าน นายกเทศมนตรี 1 ท่าน และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 ท่าน เพื่อพิจารณาข้อสรุป และให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้แนวทางการบริหารคนเก่งขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางการบริหาร

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารคนเก่งขององค์กรปกครองท้องถิ่นไทยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.87$, $S.D. = .64$) และสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.69$, $S.D. = .53$) เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

1.1 สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.87$, $S.D. = .64$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.42$, $S.D. = .51$) เมื่อนำมาพิจารณารายปัจจัยพบว่า

1.1.1 ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านประชากร และด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.00$, $S.D. = .85$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.02$, $S.D. = .66$)

1.1.2 ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยคุณลักษณะขององค์กร และปัจจัยการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.66$, $S.D. = .54$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.83$, $S.D. = .55$)

1.2. สภาพแวดล้อมด้านองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$, $S.D. = .74$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.69$, $S.D. = .53$) เมื่อนำมาพิจารณารายปัจจัยพบว่า

1.2.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์การด้านคุณภาพการบริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.61$, $S.D. = .52$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.77$, $S.D. = .50$)

1.2.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์การด้านการเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$, $S.D. = .59$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.83$, $S.D. = .53$)

1.2.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์การด้านทิศทางระยะยาว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.19$, $S.D. = .77$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.52$, $S.D. = .65$)

1.2.4 ปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์การด้านการปรับปรุงและการทำให้อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.88$, $S.D. = .83$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.11$, $S.D. = .67$)

2. สภาพการบริหารคนเก่ง

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารคนเก่งขององค์กรปกครองท้องถิ่นไทย สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$, $S.D. = .78$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.69$, $S.D. = .53$) เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

2.1 ด้านการยกระดับขีดความสามารถของคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.27$, $S.D. = .88$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.51$, $S.D. = .65$)

2.2 ด้านการสร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.92$, $S.D.=.79$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.55$, $S.D.=.60$)

2.3 ด้านการยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์ของการบริหารคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.06$, $S.D.=.83$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.01$, $S.D.=.68$)

2.4 ด้านการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.22$, $S.D.=.70$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.59$, $S.D.=.62$)

2.5 ด้านการประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.45$, $S.D.=.73$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.88$, $S.D.=.50$)

3. แนวทางการบริหารคนเก่ง

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการบริหารคนเก่ง ทั้งในด้านการบริหารและด้านองค์การ จำแนกตามจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในกระบวนการบริหารคนเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า

การบริหารคนเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย มีจุดแข็งของการบริหารในด้านคุณภาพการบริหาร ($PNI_{modified}=.214$) และมีจุดอ่อนในด้านการปรับปรุงและการทำให้อยู่เสมอ ($PNI_{modified}=.113$) ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสทางการบริหารคนเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ นโยบายของรัฐ ($PNI_{modified}=.190$) และมีภัยคุกคามคือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ($PNI_{modified}=.147$) ด้านประชากร ($PNI_{modified}=.186$) และด้านเทคโนโลยี ($PNI_{modified}=.161$)

สำหรับผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ตามแบบ SWOT Matrix พบแนวทางการบริหารคนเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 : การพัฒนาคนเก่ง

กลยุทธ์รองที่ 1 : อปท. ต้องกำหนดทิศทางความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจน

กลยุทธ์รองที่ 2 : อปท. ต้องสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดีให้บุคลากร

กลยุทธ์รองที่ 3 : การคัดเลือกบุคลากรต้องกำหนดสมรรถนะด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

กลยุทธ์รองที่ 4 : อปท. มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ง่ายต่อการปฏิบัติและมีความต่อเนื่อง

กลยุทธ์รองที่ 5 : ทีมผู้บริหารได้รับการเลือกตั้งติดต่อกันหลายสมัยการพัฒนาจะมีความเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์รองที่ 6 : ผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรได้

กลยุทธ์หลักที่ 2 : การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง

- กลยุทธ์รองที่ 1 : อปท. ต้องมีระบบการทำงานที่เน้นผลงานเป็นหลัก
 กลยุทธ์รองที่ 2 : ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นแบบอย่างที่ดี
 กลยุทธ์รองที่ 3 : อปท. ต้องมีความต้องการเรียนรู้ทักษะการทำงานที่ทันสมัย
 กลยุทธ์รองที่ 4 : ลักษณะงานต้องมีความเป็นอิสระและให้อำนาจในการตัดสินใจ
 กลยุทธ์รองที่ 5 : อปท. ต้องยอมรับความแตกต่างทางความคิดของกลุ่มคน
 กลยุทธ์รองที่ 6 : อปท. สร้างนวัตกรรมหรือผลงานสร้างสรรค์เป็นที่ประจักษ์

กลยุทธ์หลักที่ 3 : การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ

- กลยุทธ์รองที่ 1 : แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนา อปท. มาจากการมีส่วนร่วมของชุมชน
 กลยุทธ์รองที่ 2 : อปท. กำหนดค่านิยมการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงาน
 กลยุทธ์รองที่ 3 : อปท. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 กลยุทธ์รองที่ 4 : อปท. ต้องเป็นสถานที่ทำงานที่มั่นคง
 กลยุทธ์รองที่ 5 : ชื่อเสียงและสถานที่ตั้งของ อปท. ดึงดูดให้คนเก่งสนใจเข้าร่วมงาน
 กลยุทธ์รองที่ 6 : อปท. มีกระบวนการทำงานที่โปร่งใส

กลยุทธ์หลักที่ 4 : การบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ

- กลยุทธ์รองที่ 1 : การบริหารคนเก่งมีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีที่ฉลาดและมีประสิทธิภาพ
 กลยุทธ์รองที่ 2 : ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงสภาวะการขาดแคลนผู้มีทักษะเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
 กลยุทธ์รองที่ 3 : อปท. ใช้กลยุทธ์การบริหารที่ทำให้ตัวเองโดดเด่นและแตกต่างจากองค์การ

อื่น

- กลยุทธ์รองที่ 4 : ผู้บริหารและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยินดีรับการเปลี่ยนแปลง
 กลยุทธ์รองที่ 5 : ผู้บริหารและบุคลากรต้องยอมรับความเป็นโลกาภิวัตน์ของข้อมูล

กลยุทธ์หลักที่ 5 : การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง

- กลยุทธ์รองที่ 1 : อปท. ใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์การ
 กลยุทธ์รองที่ 2 : ทีมบริหารมีกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสมและทันเวลา
 กลยุทธ์รองที่ 3 : ผู้บริหารต้องตัดสินใจชัดเจนเกี่ยวกับบุคลากรที่ไม่มีผลงาน
 กลยุทธ์รองที่ 4 : อปท. ต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีลักษณะความเป็นผู้นำ
 กลยุทธ์รองที่ 5 : ผู้บริหารต้องสร้างงานที่ท้าทายให้คิดหรือนำเสนอสิ่งใหม่ๆ

อยู่เสมอ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า แนวทางการพัฒนาคนเก่งนั้น อปท. ต้องกำหนดทิศทางความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์ (2563) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่น และพบว่าการบริหารจัดการคนเก่งคือ (1) การรักษาให้คงอยู่

เรื่องอัตราจ้างค่าตอบแทน การวางเส้นทางและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (2) การสรรหาจากพนักงานภายในบริษัทก่อน (3) การคัดเลือกโดยใช้เครื่องมือแบบทดสอบความถนัดเพื่อใช้วัดสมรรถภาพทางสมอง และ (4) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และการมอบหมายงานที่มีคุณค่า อาจกล่าวได้ว่า คนเก่งก็ต้องการมีพี่เลี้ยงที่เก่งด้วยเช่นกัน สิ่งที่ทำหายและน่าสนใจก็คือ อปท. จะสร้างคนและทำให้องค์การเจริญเติบโตต่อไปในทิศทางใด เพื่อการส่งเสริมให้คนเก่งดำเนินผลการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกับองค์กร

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า แนวทางการสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่งนั้น อปท. ต้องมีระบบการทำงานที่เน้นผลงานเป็นหลักนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประพัฒน์พงษ์ พรพิมล, พจอ. (2560) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินผลระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และพบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องมีบทบาทสำคัญ 4 ประการ คือ 1) บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ 2) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานบริหาร 3) บทบาทการเป็นผู้นำในจิตใจของบุคลากร และ 4) บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารของ อปท. ต้องมีความสามารถในการมองอนาคต มองภาพใหญ่ ต้องสามารถมองเห็นทั้งโอกาส และภัยคุกคาม และดึงบุคลากรให้เก่งตามไปด้วย เพราะคนเก่งคนเดียวไม่สามารถบริหารองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า แนวทางการกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์กรนั้น แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนา อปท. ต้องมาจากการมีส่วนร่วมของชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณพันธ์ โอฬารกิจไพบูลย์ และคณะ. (2560). ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบการจัดการคนเก่งเชิงรุกของวิศวกรในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก และพบว่า ตัวแปรการจัดการคนเก่ง ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจากนโยบาย รองลงมาคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจ และการทำงานเป็นทีม อาจกล่าวได้ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นมีลักษณะพิเศษกว่าองค์กรอื่น เพราะเกิดขึ้นจากฐานของการที่ประชาชนบริหารจัดการตนเองและรัฐกระจายอำนาจให้ ดังนั้นประชาชนคือเจ้าของท้องถิ่นที่แท้จริง การบริหารคนเก่งขององค์กรจึงต้องให้คนเก่ง เข้าใจปรัชญาและดำเนินตามข้อตกลงชุมชน เพราะแม้ว่าคนเก่งจะมีความพิเศษเพียงใด แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานความต้องการของประชาชน คนเก่งจึงต้องเป็นผู้มีความสามารถถนัดถนัด และสกัดข้อเรียกร้องของประชาชน เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. จากผลการวิจัยที่พบว่า แนวทางการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ มีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีที่ฉลาดและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพพล อัครชาติ (2560) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการให้บริการสาธารณะในศตวรรษที่ 21 และพบว่าเพื่อให้เกิดสมรรถนะสูงองค์กรต้องมีการดำเนินการดังนี้ 1) จะต้องเป็นผู้ผลักดันในทางเทคโนโลยี 2) ต้องรู้จักวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร 3) ต้องทำตัวเป็นนักกิจกรรมในองค์กรที่น่าเชื่อถือ 4) ต้องเป็นผู้สร้างความสามารถในการผลิตผลงานของบุคลากร 5) ต้องเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และ 6) ต้องทำตัวให้เป็นนักนวัตกรรมและเป็นผู้ประสานงานแบบบูรณาการ อาจกล่าวได้

ว่า การใช้เทคโนโลยีฉลาดและความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของคนเก่ง เพราะคนเหล่านี้มักมีความคิดที่แตกต่างไปจากคนอื่น มีความกระหายความรู้ อยากจะพัฒนา เป็นคนที่รอบรู้ ใฝ่รู้ ใฝ่กว้าง และแสวงหาโอกาสใหม่ๆ นอกจากนี้คนเก่งยังมีความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค คนเก่งจะรู้ว่าควรจะทำอะไรกับปัญหาด้วยวิธีการใดในสถานการณ์ที่แตกต่าง ฉลาดในการแก้ไขปัญหา และมีการควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น

5. จากผลการวิจัยที่พบว่า การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่งนั้น อปท. ใช้ผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญสิริ เพิ่มกว่าเก่า (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร และพบว่าระบบการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานความสามารถสูง ได้แก่ การคัดเลือกคนเก่งจากภายในธนาคาร การพัฒนาคนเก่งด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป การพัฒนาคนเก่งด้านความรู้เฉพาะองค์การ และการรักษาคนเก่งด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานความสามารถสูงพึงพอใจในส่วนของการจูงใจให้อยู่กับธนาคารในเรื่องของการคัดเลือก การพัฒนาความรู้ และการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน อาจกล่าวได้ว่า ประเด็นการค้นหาคนเก่งและเก็บรักษาคนเก่ง องค์การจะต้องคิดเสมอว่าจะทำอย่างไรในการรักษากลุ่มคนเก่งไว้ให้ได้ ทำอย่างไรให้คนเก่งมีความสุขในการทำงาน เพราะคนเก่งไม่ต้องการปัจจัยพื้นฐานเท่านั้น คนเก่งต้องการการยอมรับ และการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ซึ่งปัญหาที่พบบ่อยครั้งในทุกวันนี้คือ ผู้บริหารมักจะมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดำเนินการสรรหาคัดเลือก และจูงใจรักษาคนเก่ง ซึ่งคนเก่งจะเป็นคนที่อุทิศตนให้กับองค์การ กลุ่มคนเหล่านี้จะถูกอีกจากกลุ่มคนที่ไม่เก่ง องค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับประเด็นเหล่านี้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยนี้มีข้อสรุปบางประการที่พบว่า คนเก่งมีความสามารถในการมองอนาคต มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดต่างจากบุคคลอื่น มีความต้องการการพัฒนาและแสวงหาโอกาสใหม่ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับคุณลักษณะเบื้องต้นเหล่านี้คือ

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอก มีผลต่อการบริหารคนเก่งอยู่ในระดับปานกลาง แต่สภาพแวดล้อมภายใน มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าประเด็นการบริหารคนเก่งเป็นเรื่องภายในของผู้บริหารองค์การ ดังนั้นหากผู้บริหารองค์การมีความตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารคนเก่งมากเท่าใด การธำรงรักษาและการสะสมคนเก่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ก็จะบรรลุผลสำเร็จมากเท่านั้น

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง มีผลต่อการบริหารคนเก่งอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นองค์การมีความจำเป็นต้องให้ค่านิยมคนเก่งของตนเองอย่างชัดเจน ว่าต้องการให้ครอบคลุมตัวชี้วัดอะไรบ้าง เพื่อส่งผลต่อการสรรหา คนที่ตรงกับความต้องการ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และนำไปสู่การสร้างความรู้ความผูกพันระหว่างองค์การกับคนเก่งต่อไป

3. ในมิติด้านจิตวิทยาการบริหาร องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นควรที่มีการเตรียมความพร้อม

ด้านบรรยากาศองค์การ วัฒนธรรมองค์การ รูปแบบการทำงานเป็นทีม การจัดระบบพี่เลี้ยง การจัดระบบที่ปรึกษา หรือการปฐมนิเทศ เพื่อให้บุคลากรมีความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมการทำงาน เข้าใจระบบองค์การ อันนำไปสู่การรับรู้สัญลักษณ์ และความผูกพันต่อองค์การ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นพลังในการสะสม และธำรงรักษา คนเก่งให้อยู่กับองค์การได้มากยิ่งขึ้น

4. จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่างๆ พบว่า คนเก่งไม่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้เพียงคนเดียว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดี ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติการ ดังนั้นแนวคิดการบริหารการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงต้องพัฒนาระบบการบริหารคนเก่งให้สามารถทำงานร่วมกับบุคลากรระดับอื่นๆ ได้อย่างราบรื่นอีกประการหนึ่ง

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. (2563, 20 เมษายน). **ข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแยกรายจังหวัด**. เข้าถึงได้จาก <http://www.dla.go.th/work/abt/> เข้าถึงเมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2563.
- ขวัญสิริ เพิ่มกว่าเก่า. (2559). **ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร กรณีศึกษานาคาพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย**. รายงานการวิจัย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิระ หงส์ดารมภ์. (2555). **8K's+5K's ทูมมนุษย์ของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน**. กรุงเทพฯ : Chira Academy Pub.
- นพพล อัคราต. (2560, มกราคม - มิถุนายน). **แนวทางการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยเพื่อบูรณาการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการให้บริการสาธารณะในศตวรรษที่ 21**. วารสาร รัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ปีที่ 4 ฉบับที่ 1. หน้า 26-27.
- ประพัฒน์พงษ์ พรพิมล, พจอ. (2560, 16 พฤษภาคม). **การพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินผลระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 หน้า 371.
- พลสุธิดา ตันตราจิน และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559, มกราคม - เมษายน). **“การพัฒนา และการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร กลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ,” Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**. ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 : หน้า 920.
- ภาณพันธ์ โอฬารกิจไพบูลย์ และคณะ. (2560, มกราคม - เมษายน). **การพัฒนาตัวแบบการจัดการคนเก่งเชิงรุกของวิศวะกรในอุตสาหกรรมผลิตฮาร์ดดิสก์**. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย. ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 : หน้า 244.

- สุวิมล ว่องวาณิช. (2550). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2563). **คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ**. ศูนย์นักบริหารระดับสูงสำนักงาน ก.พ.
- อัครกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์. (2563, มกราคม - มิถุนายน). การบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี. วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์. ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 : หน้า 81.
- Alan R. and Graham A. (2003). **Managing Talented People: Getting on with – and Getting the Best from – Your High Performers**. Pearson Education.
- Boston Consulting Group. (2007). **The future of HR in Europe, Key challenges through 2015**. Boston: Dusseldorf, Boston Consulting Group.
- Cheese, P., Thomas R.J. and Craig, E. (2008). **The talent power organization: strategies for globalization, talent management and high performance**. London: London and Philadelphia, Kogan Page.
- Collings, D. G. and Mellahi, K. (2009). **Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda**. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313.
- Davies B. and Davies J. B. (2011). **Talent Management in School**. Sage Publication.
- Economist Intelligence Unit. (2006). **The CEO's role in talent management, how top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow**. London: The economist.
- Gardner, H (1999). **Intelligence Reframed Multiple Intelligences for the 21st Century**. New York: Basic Books.
- Hatum, A. (2010). **Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil**. New York: Palgrave Macmillan.
- Iles, P. Preeceb, D. and Chuaic X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD, towards a aresearch agenda. **Human Resource Development International**, 13(2), 125-145.
- Morton, L. (2005). **Talent Management Value Imperatives: Strategies for Execution**. New York: The Conference Board.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). **The War for Talent**. Harvard Business School Press.

Schuler, R. S., Jackson, S. E. and Tanique, I. (2011). Global Talent Management and Global Talent Challenges, Strategic Opportunities for IHRM. **Journal of World Business**. 46(4), 506.

Wall, A. A. (2012). **What Makes a High Performance Organization: Five Validated Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwide**. Global Professional Publishing Ltd.