

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

วาริรัตน์ กิตติอาษา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 4) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากการรวบรวมเอกสาร และผลการสนทนา กลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) กลยุทธ์ขององค์กร (2) การระบุตัวคนเก่ง (3) การประเมินคนเก่ง (4) การพัฒนาคนเก่ง (5) การธำรงรักษาคนเก่ง และ (6) การสนับสนุนคนเก่ง ส่วนรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติทั้งหมด ยกเว้นเรื่องการสัมภาษณ์ในเชิงลึกเกี่ยวกับภูมิหลังและประวัติการพิจารณาความดีความชอบในปีและย้อนหลัง 2-3 ปี และการสัมภาษณ์ 360 องศา จากระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบน ทั้งเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเห็นชอบในผลการประเมิน 3) รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนี้สามารถนำไปใช้ได้จริงในห้องสมุดและมีรายละเอียดหลายประการที่ทางห้องสมุดไม่เคยดำเนินการมาก่อน จึงมีการจัดทำเพิ่ม และ 4) รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีเกณฑ์รายละเอียดครบถ้วนตามมาตรฐานของ JCSEE (www.jcsee.org/ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation)

DEVELOPMENT OF TALENT MANAGEMENT MODEL FOR LIBRARY STAFF IN PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Nareerat Kitiarsa

This research concerned the study of talent management model for library staff in private higher education institutions. The objectives of this research were 1) to develop the talent management model for the library staff; 2) to study the feasibility in practice of the talent management model; 3) to try out the talent management model; and 4) to evaluate the talent management model. The research methods covered 4 steps as follows: 1) development of the talent management model; 2) validation of the talent management model; 3) trying out of the talent management model; and 4) evaluation of the talent management model.

The research finding indicated that 1) the talent management model for library's staff in a private higher education institution had 6 dimensions which were organizational strategy, talent identification, talent evaluation, talent development, talent maintenance, and talent stewardship; 2) the talent management model for library staff in a private higher education institution had possibility in practice, except the in-depth interview about background of performance evaluation in year round and 2 or 3 years ago. The 360 degree of interview from the bottom line, middle line, and top line (both of peers and superiors) was performed to obtain confidence and agreement of the evaluation; 3) the talent management model for library staff in a private higher education institution could be applied in the library but needed to be adjusted in details as this had never done before.; and 4) the talent management model for library staff in a private higher education institution already had the details as specified by the Joint Committee on Standards for Educational Evaluation JCSEE (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation), except the standard for acceptance of evaluation in the procedure after internal and external evaluations.

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

นารีรัตน์ กิตติอาษา*

บทนำ

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีบทบาทเป็นแหล่งสารสนเทศที่สำคัญสำหรับการศึกษาค้นคว้าและวิจัยในมหาวิทยาลัย การจัดการห้องสมุดที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถสนับสนุนการเรียนการสอน และการวิจัยของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งเป็นภาพลักษณ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพทางวิชาการที่นักศึกษาหรืออาจารย์ ได้ใช้เพื่อการพัฒนาวิชาการของตนเองในมหาวิทยาลัย ดังนั้นคุณภาพของห้องสมุดจึงเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดคุณภาพของมหาวิทยาลัย (ทิพย์วัลย์ ตูละสุสุข, 2549: 2) ปัจจุบันห้องสมุดมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นสถาบันที่ให้บริการสารสนเทศแก่สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา จำเป็นต้องประกอบด้วยบุคลากรที่ใช้ความรู้ในการให้บริการสารสนเทศและความรู้อย่างกว้างขวาง เพื่อการพัฒนากระบวนการสร้างความรู้ การเรียนรู้ และการทำวิจัยของนักศึกษาห้องสมุดมหาวิทยาลัย (พรชนิต์ ลีนาราช, 2551: 1)

บุคลากรห้องสมุดมีความสำคัญที่สุดต่อห้องสมุด เพราะเป็นผู้ส่งมอบบริการแก่ผู้ใช้ และเป็นผู้สร้างภาพลักษณ์ของห้องสมุด ผู้บริหารห้องสมุดต้องเอาใจใส่ต่อความจำเป็นในการพัฒนาการเรียนรู้และส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในองค์กร (วิภา จาริวงศ์ไพบูลย์และสุธรรม อูมาแสงทองกุล, 2548: 30) เนื่องจากในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า ความสามารถขององค์กรเป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากรในองค์กร ทุกองค์การจึงต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในองค์กรจะมีบุคลากรจำนวนหนึ่งที่มีผลการปฏิบัติงานดี มีความโดดเด่นจากบุคลากรทั่วไปเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตัวเอง ซึ่งเรียกบุคลากรกลุ่มนี้ว่า คนเก่ง (Talent) (เจษฎา นกน้อย, 2552: 54) คนเก่งหมายถึง บุคคลที่มีทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และสร้างผลงานได้อย่างโดดเด่น มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานสูง มีแรงบันดาลใจในการทำงานให้สำเร็จและสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศได้ด้วยตนเอง เป็นบุคคลที่มีสมรรถนะในการทำงานสูงมีความสามารถพิเศษ มีพรสวรรค์ที่เป็นคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลภายในตัวที่โดดเด่นจากผู้อื่น มีแรงขับภายในที่จะเรียนรู้และพัฒนา มีเขาวีปัญญา ไหวพริบ ความฉลาด มีทัศนคติจิตสำนึกและพฤติกรรมที่ดี มีวิจรณ์ญาณในการตัดสินใจและยังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้

* หัวหน้าแผนกห้องสมุดและวิทยบริการ วิทยาลัยเซนต์หลุยส์ และนักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา และภาวะผู้นำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

บรรลุเป้าหมาย และสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้เป็นอย่างดี (จิตติพร ชมพุดำ, 2547: 3; อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550: 45-47; กฤติน กุลเพ็ง, 2552: 17; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554: 10; Michaels, Jones, Beth, 2001; Alan and Graham, 2003: 61; Sears, 2003: 1; Berger and Berger, 2004: 4; Sistonen, 2005: 14; Ready and Conger, 2007: 69; Phillips and Roper, 2009: 11; Karien Stadler, 2011: 266)

Yoshida Tensei (2005) ได้นำเสนอปัญหาเกี่ยวกับความสามารถของคนเก่งในองค์กร (อ้างใน ชไมพร สุธรรมวงศ์, 2551: 1-14) สามารถสรุปได้ว่า คนเก่ง เป็นคนขยันทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่วางไว้และเป็นคนที่เห็นทางทะลุปรุโปร่งตั้งแต่แรก เมื่อประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับก็จะยิ่งเก่งขึ้นไปอีกแต่บางครั้งคนเก่งจะถูกกีดกันในกรอบการทำงานทำให้ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาจึงไม่มีความสุขในการทำงานและกับเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดช่องว่างระหว่างคนเก่ง กับคนไม่เก่ง ซึ่งส่งผลให้บางครั้งคนเก่งจะทำงานเพียงผู้เดียวเพื่อให้งานประสบความสำเร็จทำให้คนเก่งอาจเกิดทัศนคติในด้านลบกับเพื่อนร่วมงานและกับองค์กรส่งผลถึงจิตใจของคนเก่งทำให้ไม่มีความสุขในการทำงาน หมดความมุ่งมั่นและท้อแท้ จนบางครั้งองค์กรต้องสูญเสียคนเก่งจำนวนนี้ไปจากองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Cheese (2008: 30) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า ในปัจจุบันนี้ คนเก่งกลายมาเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ หากแต่ว่าเป็นสิ่งที่ยากที่จะค้นหาแต่กลับสูญเสียไปได้อย่างง่ายดาย ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารคนเก่งเพื่อการรักษาคนเก่งและเพื่อเพิ่มจำนวนของคนเก่งภายในองค์กร เช่น การสนับสนุนและการให้รางวัลแก่ผู้จัดการในแต่ละฝ่ายที่สามารถสร้างและรักษาคนเก่งไว้ได้ รวมถึงการปรับปรุงการจัดการทรัพยากรบุคคลและการฝึกอบรมให้มีความทันสมัย เพื่อให้สามารถระบุหา พัฒนา และดำเนินการจ้างงานคนเก่งที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุด นอกจากนี้การที่จะทำให้คนเก่งในองค์กรทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จและยั่งยืน ต้องมีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์และศักยภาพของกลุ่มคนเก่งที่อยู่ภายในองค์กร เพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพของกลุ่มคนเก่งเหล่านั้น โดยการสร้างความเข้าใจกับคนเก่งถึงความคาดหวังขององค์กรและมีวิธีการในการสร้างแรงจูงใจ การหาเอกลักษณ์ การทำข้อตกลง และปรับเปลี่ยนหน้าที่ให้เหมาะกับศักยภาพเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรและส่งผลให้องค์กรสามารถธำรงรักษาคนเก่งไว้ได้ในองค์กร (Roberts et al., 2005: 16; Lewis and Heckman, 2006: 139; Gay and Sims, 2007: 418; Brent and Barbara, 2010: 418) และหากพิจารณารายละเอียดของการบริหารจัดการคนเก่งพบว่า เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับทุกวิชาชีพ โดยเฉพาะกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดค่อนข้างมีความเหมาะสม (สุกัญญา มกฏอรดี, 2551: 73-74)

ดังนั้น การที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากบุคลากร การบริหารจัดการคนเก่งจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยให้ห้องสมุดสามารถพัฒนาคนเก่งและรักษาคนเก่งไว้ในห้องสมุดและดึงดูดให้คนดีคนเก่งเข้าร่วมงาน รวมถึงสามารถสร้างและพัฒนาคนเก่งให้กับองค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องวิธีการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งให้กับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบของการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

วิธีดำเนินการและขั้นตอนวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยการรวบรวมวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา แล้วนำมาร่างรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และทำการตรวจสอบความเหมาะสมถูกต้องของรูปแบบโดยใช้การจัดสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่าน ประกอบด้วยผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 7 ท่าน และผู้ทรงวุฒิด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้างานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั่วประเทศจำนวน 70 สถาบัน

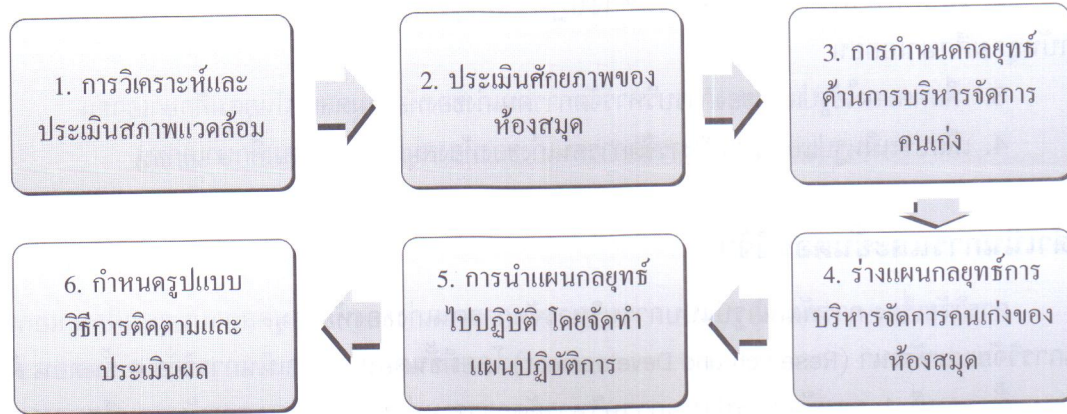
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้ทำการทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในห้องสมุดวิทยาลัยเซนต์หลุยส์ กรุงเทพมหานคร เป็นเวลา 3 เดือน

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้มาตรฐานของ JCSEE (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation)

สรุปผลงานวิจัย

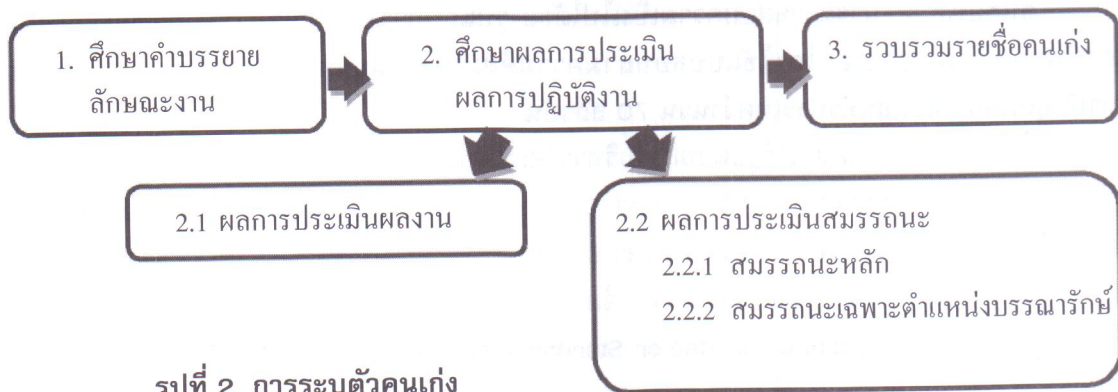
1. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งมี 6 องค์ประกอบ 1) กลยุทธ์ขององค์กร 2) การระบุตัวคนเก่ง 3) การประเมินคนเก่ง 4) การพัฒนาคนเก่ง 5) การธำรงรักษาคนเก่ง และ 6) การสนับสนุนคนเก่ง โดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1.1 กลยุทธ์ขององค์กร (Business Strategy) การบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของห้องสมุดภายใต้แผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน และมีการเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันและแผนพัฒนาบุคลากรห้องสมุด โดยการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งมีขั้นตอน ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

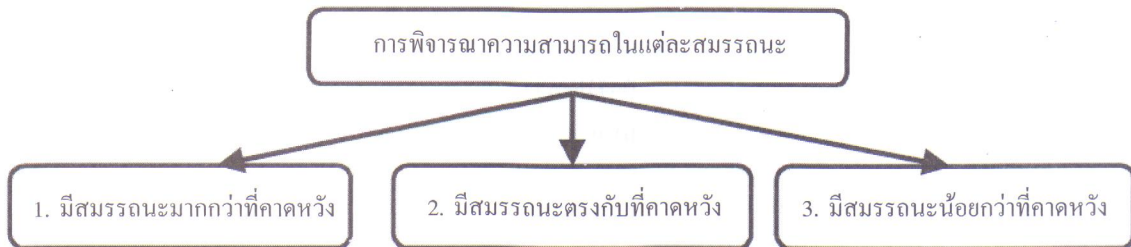
1.2 การระบุตัวคนเก่ง (Talent Identification) หลังจากที่ได้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการระบุตัวคนเก่งต้องสามารถระบุคนเก่งของห้องสมุดได้ โดยสามารถจำแนกบุคลากรห้องสมุดตามความสามารถ มีขั้นตอน ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 การระบุตัวคนเก่ง

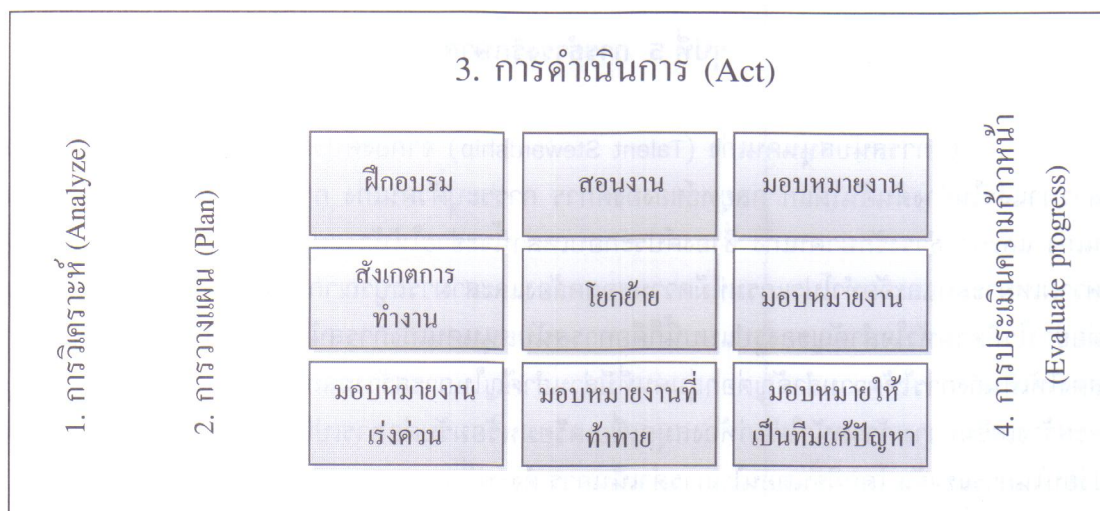
1.3 การประเมินคนเก่ง (Talent Assessment) คนเก่งที่ผ่านการพิจารณาในขั้นตอนการระบุคนเก่งมาแล้วนั้น ห้องสมุดได้รวบรวมกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) แล้วนำมาประเมินคนเก่งแต่ละคน เพื่อค้นหาความสามารถของคนเก่งจากผลการประเมินแล้วจะต้องทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาช่องว่าง (Gap) และจุดอ่อน จุดแข็งของความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมของคนเก่งแต่ละคน โดยการนำสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งงานมาประเมิน วิเคราะห์เป็นรายบุคคล เพื่อตรวจสอบความสามารถของ

พนักงานแต่ละคนว่ามีความสามารถหรือไม่ และถ้ามีมีอยู่ในระดับใด และนำผลการประเมินมาออกแบบในการพัฒนาความสามารถของคนเก่งที่ยังขาดอยู่เพื่อใช้ในการพัฒนาคนเก่งต่อไป ซึ่งในแต่ละสมรรถนะแบ่งผลการพิจารณาได้ 3 ลักษณะดังรูปที่ 3



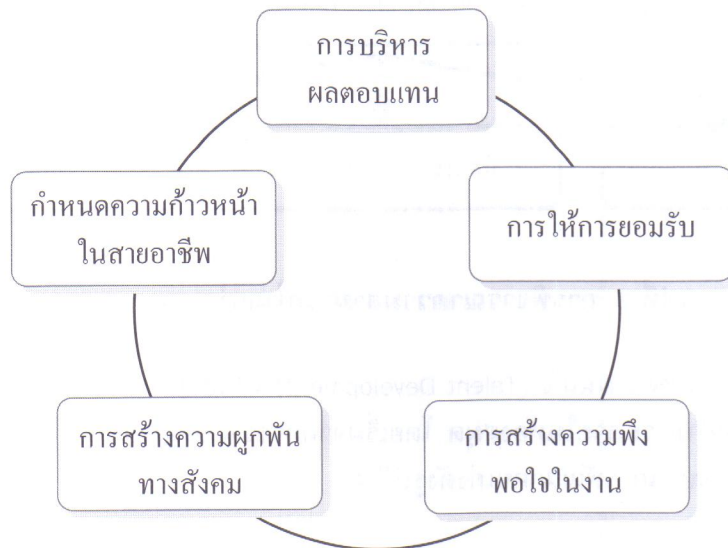
รูปที่ 3 การพิจารณาความสามารถในแต่ละสมรรถนะ

1.4 การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารใช้ในการเร่งอัตราการเพิ่มขึ้นของความสามารถภายในห้องสมุด โดยเริ่มจากการวางแผนพัฒนาทั้งในปัจจุบันและอนาคตสำหรับแนวคิดและกระบวนการพัฒนาคนเก่งดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 การพัฒนาคนเก่ง

1.5 การดำรงรักษาคนเก่งที่มีอยู่ในห้องสมุดให้อยู่กับห้องสมุดนานที่สุดเท่าที่ห้องสมุดต้องการ การรักษาบุคลากรห้องสมุดให้อยู่กับห้องสมุดและมีความจงรักภักดีต่อห้องสมุดนั้นเป็นงานที่หลายๆ ห้องสมุดให้ความสำคัญและพัฒนาโปรแกรมและแนวทางที่ช่วยให้พนักงานมีความผูกพันต่อห้องสมุด สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการรักษาคนเก่ง ดังรูปที่ 5



รูปที่ 5 การดำรงรักษาคนเก่ง

1.6 การสนับสนุนคนเก่ง (Talent Stewardship) จากองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นอันได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร การระบุตัวคนเก่ง การประเมินคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการดำรงรักษาคนเก่ง ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยให้ห้องสมุดสามารถเลือกกระบวนการที่มีความเหมาะสมและจัดทำโปรแกรมที่มีความสอดคล้องและสามารถบูรณาการได้ทุกภาคส่วนของห้องสมุด แต่อย่างไรก็ตามหัวใจสำคัญของรูปแบบนี้ก็คือการสนับสนุนคนเก่ง การสนับสนุนคนเก่ง เพราะเป็นการแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่มีส่วนสำคัญในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีของห้องสมุด และสร้างเสริมความก้าวหน้าให้แก่ห้องสมุดเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังรูปที่ 6



รูปที่ 6 การสนับสนุนคนเก่ง

2. การตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของนิยามคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา และรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับนิยามคนเก่ง และทุกองค์ประกอบในรูปแบบดังกล่าวมากกว่าร้อยละ 80 ยกเว้นขั้นตอนย่อยเรื่อง “การสัมภาษณ์ในเชิงลึกเกี่ยวกับภูมิหลังและประวัติการยึดจากการพิจารณาความดีความชอบในปีและย้อนหลัง 2-3 ปี และการสัมภาษณ์ 360 องศา จากระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบนเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเห็นชอบในผลการประเมิน” ในองค์ประกอบที่ 3 การประเมินคนเก่ง ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยเพียงร้อยละ 76.03

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า รูปแบบดังกล่าวสามารถใช้ได้ในการดำเนินงานของห้องสมุดได้แต่มีรายละเอียดบางประการในองค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์ขององค์การ มีไม่ครบถ้วน ทำให้ผู้วิจัยต้องดำเนินการจัดทำรายละเอียดดังกล่าวเพิ่มเติม ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ของห้องสมุดด้านการบริหารจัดการคนเก่งให้ครบถ้วน แต่พบว่าหลังจากการจัดทำข้อมูลเพิ่มเติมแล้ว ทำให้เกิดความชัดเจนขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในห้องสมุดโดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์ขององค์การ (Business Strategy) จากผลการทดลองใช้พบว่าทางห้องสมุดต้องมีการจัดทำการประเมินศักยภาพของห้องสมุด การกำหนดกลยุทธ์ของห้องสมุดด้านการบริหารจัดการคนเก่ง ร่างแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ

องค์ประกอบที่ 2 การระบุตัวคนเก่ง (Talent Identification) จากผลการทดลองใช้พบว่า ทางห้องสมุดต้องมีการจัดทำ กำหนดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงานห้องสมุดและทำการรวบรวมรายชื่อคนเก่งเพิ่ม ทำให้เห็นภาพของการแบ่งงานที่ชัดเจนขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถมีข้อมูลในการประเมินบุคลากรได้ดีขึ้น

องค์ประกอบที่ 3 การประเมินคนเก่ง องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาคนเก่ง องค์ประกอบที่ 5 การดำรงรักษาคนเก่ง และองค์ประกอบที่ 6 การสนับสนุนคนเก่ง จากผลการทดลองใช้พบว่า ทางห้องสมุดไม่เคยมีการดำเนินการมาก่อนจึงจำเป็นต้องดำเนินการเพิ่มทั้งหมด ทำให้ห้องสมุดสามารถที่จะประเมินบุคลากรที่เป็นคนเก่งขององค์กรได้ รวมถึงการพัฒนา การดำรงรักษา และการสนับสนุนคนเก่งต่อไป ซึ่งเป็นรายละเอียดที่สำคัญมาก

4. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามมาตรฐานของ JCSEE

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สามารถสรุปประเด็น การอภิปรายผลดังนี้

1. รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นรูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มยอมรับอาจเป็นเพราะว่า ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Silzer and Dowell (2010) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกเรื่องการบริหารคนเก่ง จึงทำให้รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้จริง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศุภรชตราแสนวา (2552) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาไปสู่องค์กรคุณภาพ พบว่า แนวทางในการพัฒนาห้องสมุดไปสู่องค์กรคุณภาพนั้นมีส่วนผสมทั้งการพัฒนาคน การสร้างค่านิยมหลักขององค์กร และการกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาต่อไป

2. การตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของนิยามคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า นิยามและรูปแบบดังกล่าวมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติทั้งหมด ยกเว้นขั้นตอนย่อยในองค์ประกอบที่ 3 การประเมินคนเก่ง เรื่อง “การสัมภาษณ์ในเชิงลึกเกี่ยวกับภูมิหลังและประวัติการยึดจากการพิจารณาความดีความชอบในปีและย้อนหลัง 2-3 ปี และการสัมภาษณ์ 360 องศาจากระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบนเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเห็นชอบในผลการประเมิน” อาจเป็นเพราะผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารและหัวหน้างานห้องสมุดเห็นความสำคัญของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งเป็นหลักการสำคัญในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับแนวคิดของ Drucker (2001) ที่ว่า สำหรับในศตวรรษที่ 21 ปัจจัยสำคัญที่สุดซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างขึ้นมาเพื่อสนับสนุนการทำงานของตน คือ การเพิ่มผลิตภาพของงานและแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน และถือว่า

เป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจหรือองค์กรประเภทอื่นก็ตาม และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Warraich (2011) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐปัญจาบ พบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ และไม่พึงพอใจกับสถานะในปัจจุบันของบุคลากรห้องสมุดเกือบทุกแห่งมีการประเมินความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นทางการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร เพื่อใช้ในการคำนวณงบประมาณทางด้านเงินเดือน และเพื่อใช้ในการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม

3. การทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากการทดลองใช้การบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน วิทยาลัยเซนต์หลุยส์ พบว่ารูปแบบดังกล่าวสามารถใช้ได้ในการดำเนินงานของห้องสมุดได้แต่มีรายละเอียดบางประการในองค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์ขององค์กร มีไม่ครบถ้วน ทำให้ผู้วิจัยต้องดำเนินการจัดทำรายละเอียดดังกล่าวเพิ่มเติมได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ของห้องสมุดด้านการบริหารจัดการคนเก่งให้ครบถ้วน ซึ่งอาจเกิดจากการที่ห้องสมุดใช้แนวคิดเดิมในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้ทางห้องสมุดไม่ค่อยได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากเท่าที่ควร (แผนกทรัพยากรบุคคล, 2556)

4. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามมาตรฐานของ JCSEE พบว่า รูปแบบดังกล่าวเป็นไปตามมาตรฐานของ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อนำรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้ดังนี้

1. ห้องสมุดควรมีการประเมินศักยภาพของห้องสมุด เพื่อให้ทราบศักยภาพของตนเองจะได้นำผลการประเมินศักยภาพมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของห้องสมุดด้านการบริหารจัดการคนเก่งต่อไป
2. ห้องสมุดควรมีการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงานห้องสมุดเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยที่ได้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. การนำรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้ในทุกสถาบันอุดมศึกษาเอกชน/องค์กรประเภทอื่น
2. การศึกษาผลระยะยาวของการนำรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้ในองค์กร

รายการอ้างอิง

- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). **ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). **แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชไมพร สุธรรมวงศ์. (2551). **คนเก่งสร้างได้**. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- จิตติพร ชมพูคำ. (2547). **การจัดการคนเก่ง: เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร**. **จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์**, 26 (101), 1-16.
- ทิพย์วัลย์ ตุลยะสุข. (2549). **แนวทางการจัดการห้องสมุดมหาวิทยาลัยยุคใหม่**. **บรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ มข**, 24 (1-3), 1-13.
- แผนกทรัพยากรบุคคล. (2556). **คู่มือการบริหารงานของแผนกบุคคล**. เอกสารอัดสำเนา
- พรชนิต์ สีนาราช. (2551). **ปัจจัยที่ทำให้ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรเรียนรู้**. **อินฟอร์เมชัน**, 15 (1), 1-13.
- วิภา จาริวงศ์ไพบูลย์ และสุธรรม อูมาแสงทองกุล. (2548). **การฝึกอบรมแก่บุคลากรประจำการของห้องสมุดเพื่อรองรับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีของห้องสมุด**. **บรรณสาร มศก.ท**, 20 (1), 12-32.
- ศุภรชตรา แสนวา. (2552). **แนวทางการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาไปสู่องค์กรคุณภาพ**. **รายงานการวิจัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น**.
- สุกัญญา มกฏอรรถ. (2551). **Talent Management กับงานบริการทรัพยากรมนุษย์ในงานห้องสมุด**. **โดมทัศน์**, 29 (1), 66-75.
- สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. (2554). **พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย Talent management by competency-based career development and succession planning**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2550). **กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง**. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ ซีเอ็นเตอร์.
- Alan, R. & Graham, A. (2003). **Managing Talented People: Getting on with – and Getting the Best from – Your High Performers**. United Kingdom: Pearson Education.
- Berger, L.A. & Berger, D.R. (2004). **The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people**. New York: McGraw-Hill.
- Cheese, P. (2008). **Driving high performance in the talent-powered organization**. Strategic. **HR Review**, 7(4), 25-31.
- Drucker, P. F. (2001). **Management Challenges for the 21st Century**. New York: HarperBusiness

- Gay, M. & Sims, D. (2007). Building Tomorrow's Talent Milton Keynes. **International Journal of Educational Management**, 24 (5), 418 - 426
- Karien, S. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. **Business Strategy Series**, 12 (5), 264 - 271.
- Lewis, R.E. & Heckman, R.J. (2006). Talent management: a critical review. **Human resources Management Review**, 16 (2), 139-154.
- Michaels, E., Jones, H. H., & Axelrod, B. (2001). **The War for talent**. USA: Harvard Business School.
- Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. **Journal of Corporate Real Estate**, 11 (1), 7-16.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. **Harvard Business Review**, 1: 69-77
- Sears, D. (2003). **Successful talent strategies: achieving superior business results through market-focused staffing**. New York: Amacom.
- Silzer, R. & Dowell, B. E. (2010). **Strategy-Driven Talent Management a Leadership Imperative**. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Sistonen, S. (2005). **Talent Management**. New York: Deloitte & Touche Oy.
- Warraich, F. M. (2011). Human resource management in university libraries of the Punjab Pakistan. **Journal of Library & Information Science**, 12. URL: <http://pu.edu.pk/home/journal/8>

