วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม 2555

สัมฤทธิผลการบริหารคนเก่งในองค์กรภาคอุตสาหกรรม

THE ACHIEVEMENTS OF TALENT MANAGEMENT IN THE INDUSTRIAL

สมฤกษ์ ยลวงค์[1] สมาน งานสนิท[2] บุญเรือง ศรีเหรัญ[3] และสอาด บรรเจิดฤทธิ์[4]
Somrerk Yolwong, Sman ngamsnit, Boonruang Sriherun, and Sa-ard Bunjertrit

[1]หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
[2]หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม กรุงเทพมหานคร
[3]หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
[4]หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง สัมฤทธิผลการบริหารคนเก่งในองค์กรภาคอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะคนเก่งในองค์กรภาคอุตสาหกรรม ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารคนเก่งในองค์กรภาคอุตสาหกรรมให้สัมฤทธิผลและเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคนเก่งในองค์กร ภาคอุตสาหกรรมที่มีสัมฤทธิผล เป็นการวิจัยคุณภาพ (Qualitative Rresearch) เก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เจาะลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ที่เป็นผู้บริหารคนเก่งในองค์กรภาคอุตสาหกรรม จำนวน 15 คน และเก็บข้อมูลจากการสัมมนาเรื่อง การบริหารคนเก่ง จำนวน 2 ครั้ง

ผลของการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะของคนเก่งในองค์กรภาคอุตสาหกรรม ที่สำคัญมากที่สุด คือ เก่งงาน รองลงมา คือมีความคิดดี ไหวพริบปฏิภาณดี มีความรู้พื้นฐานที่ดี ขยันอดทน มีความรับผิดชอบ มีภาวะผู้นำ มีวินัย มีศีลธรรมและจริยธรรม ซื่อสัตย์ และมีความทะเยอทะยานต้องการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และพบว่าคนเก่งมีความสำคัญกับระดับประสิทธิภาพงานโดยรวมขององค์กรมาก การขาดคนเก่งในบางตำแหน่งมีผลกระทบต่อองค์กรบ้างในระยะสั้นแต่ในที่สุดองค์กรสามารถปรับตัวโดยการหาคนเก่งใหม่มาทดแทน

2. ปัจจัยที่อิทธิพลต่อสัมฤทธิผลของการบริหารคนเก่งในองค์กรภาคอุตสาหกรรมมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร รองลงมา คือ การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง และการมีระบบการบริหารงานจัดการที่ดี การมีนโยบายที่ชัดเจน การพัฒนาคนเก่ง ระบบค่าจ้างค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ การจัดสวัสดิการที่ดีซึ่งดูแลรวมไปถึงครอบครัว การมีโอกาสก้าวหน้าเติบโตในการทำงาน การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ปรัชญาองค์กร การสร้างความผูกพันกับองค์กร และการสร้างคนเก่งจากคนภายในองค์กร

3. รูปแบบการบริหารคนเก่งในองค์กรภาคอุตสาหกรรมให้สัมฤทธิผล ประกอบด้วย การให้งานที่ท้าทาย การให้โอกาส การให้สมาชิกภาพในองค์กร การมีส่วนร่วมในองค์กร การได้รับการยอมรับและการมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ABSTRACT

The objectives of this research were (1) to study the achievements of talented personnel management in the industrial sector, (2) to study characteristics of talented personnel, (3) to study the fundamental principles of managing talented personnel and (4) to develop an achievement model for the management of talented personnel in the industrial sector. Qualitative research methodology was applied, collecting data by structured in-depth-interviews with 15 key informants with achievements in talented personnel management in the industrial sector and from two seminars on talented personnel management.

Findings were as follows:

1. The most important characteristics of talented personnel in the industrial sector is excellence at work. Characteristics of secondary importance are, consecutively in order of importance, better ideas, shrewdness, good educational background, diligence, patience, responsibility, leadership, discipline, morals and ethics, honesty and ambition for advancement in the organization. Moreover, the talented personnel are critical to the overall achievement of many organization. The lack of talented personnel effects the organization in the short term, although the organization may eventually replace them or develop new talent.

2. The factors that most affects talented personnel management in the industrial sector is managerial leadership. Factors of secondary importance are directly supportive division, good corporate governance, clear policy, talented personnel development, suitable compensations, welfare for personnel and their families, opportunity for advancement, corporate good image, philosophy, corporate obligation and talented personnel development from within.

3. According to the model for talented personnel management in the industrial sector, achievement of effectively managing talented personnel are challenging work, opportunity to grow, organizational membership, organizational participation, organizational acceptance and a sense of belonging.

คำสำคัญ:

สัมฤทธิผล การบริหาร คนเก่ง องค์กรภาคอุตสาหกรรม

ความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของประชาคมโลกที่รวดเร็วซับซ้อน ทำให้ประเทศทั่วโลกต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถรับมือได้ รวมทั้งในระดับองค์กรด้วยเช่นกัน โดยการปรับองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยสำคัญขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ คือ แกนหลักในการสร้างทุนกำไรและขาดทุนขององค์กร (บุญทัน ดอกไธสง, 2551) ดังนั้น องค์กรต้องเน้นใช้คนเป็นศูนย์กลางในการสร้างและพัฒนา พยายามนำเอาความรู้ ความสามารถและศักยภาพที่ซ่อนเร้นของแต่ละคนออกมาใช้ประโยชน์ให้สูงสุด เพื่อเป็นปัจจัยไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรให้เติบโต สร้างผลกำไร นำไปสู่ความมั่งคั่ง และความผาสุกของทุกคน นอกจากนั้น แนวคิดความเชื่อที่ว่า คนเก่งในองค์กรจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงานโดยรวมขององค์กร เป็นผู้นำองค์กร เป็นผู้สร้างโอกาสทางธุรกิจ ผู้คิดค้นสร้างสรรค์กลยุทธ์และนวัตกรรมใหม่ ๆ จนองค์กรสามารถชิงความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่รอดได้อย่างมั่นคง จึงเป็นผลทำให้องค์กรต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการจัดการคนเก่งในองค์กร มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งมีองค์กรชั้นนำในประเทศไทยได้มีการนำระบบการบริหารคนเก่งมาใช้ในการบริหารจนทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้า บรรลุเป้าหมายหลักองค์กรในที่สุด

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจว่าในองค์กรภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทยซึ่งมีลักษณะที่หลากหลาย จะมีการกำหนดลักษณะของคนเก่งไว้อย่างไร ตลอดทั้งมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลการบริหารคนเก่งและรูปแบบการบริหารคนเก่งที่เหมาะสมเป็นอย่างไร โดยเป็นการศึกษาเชิงรัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อบูรณาการร่วมกันเป็นองค์ความรู้ใหม่ให้สามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องเหมาะสมได้ อันจะส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนา เติบโตแข็งแกร่งมั่นคงต่อไป

โจทย์วิจัย/ปัญหาการวิจัย

1. ลักษณะของคนเก่งในองค์กรภาคอุตสาหกรรมเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดสัมฤทธิผลในการบริหารคนเก่งในองค์กรภาคอุตสาหกรรมมีอะไรบ้าง
3. รูปแบบการบริหารคนเก่งในองค์กรภาคอุตสาหกรรมที่มีสัมฤทธิผลมีการพัฒนาหรือไม่อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงลักษณะของคนเก่งในองค์กรภาคอุตสาหกรรม
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดสัมฤทธิผลในการบริหารคนเก่งในองค์กรภาคอุตสาหกรรม
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคนเก่งในองค์กรภาคอุตสาหกรรมที่มีสัมฤทธิผล

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนในการศึกษาดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลเอกสารวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัยและข้อมูลจากอินเตอร์เน็ต ซึ่งเป็นข้อมูลระดับทุติยภูมิเพื่อทบทวนองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

2. การสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นที่สำคัญเกี่ยวข้อง ด้วยการใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured In-Depth-Interview) สำหรับสัมภาษณ์เจาะลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ซึ่งเป็นผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในสายงานทรัพยากรมนุษย์และผู้ทรงคุณวุฒิรวมจำนวน 15 ท่าน

3. เข้าร่วมสัมมนาเรื่อง การบริหารคนเก่ง ซึ่งมีการอภิปรายร่วมแสดงความคิดเห็นวิเคราะห์วิจารณ์พร้อมแสดงเหตุผลสนับสนุนหรือโต้แย้ง เรียนรู้และหาข้อสรุปที่เหมาะสมร่วมกัน

เครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้เลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์เจาะลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured In-Depth-Interview) การเตรียมแบบสัมภาษณ์ที่ยังไม่สมบูรณ์มีเพียงหัวข้อหรือประเด็นสัมภาษณ์การสัมภาษณ์เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและเปิดกว้างและการสัมมนาเพื่อรับฟังการอภิปรายแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาในหัวข้อที่ศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลในระดับทุติยภูมิ เพื่อนำมาเป็นแนวทางศึกษาวิจัยวิเคราะห์และประมวลผลการวิจัย

2. ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยส่งให้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 15 ท่าน ที่เป็นผู้บริหารคนเก่งในภาคอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยตนเองและทำการจดบันทึกและบันทึกเสียงโดยขออนุญาตจากผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อนำมาประมวลข้อมูล สรุปและอภิปรายผล โดยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 11 มิถุนายน 2552 ถึง วันที่ 25 พฤศจิกายน 2554

3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมมนา หัวข้อการบริหารคนเก่ง จำนวน 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 เรื่อง การบริหารคนเก่งและแผนสืบทอดตำแหน่งเมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2552 มีผู้เข้าสัมมนาจำนวน 28 คน และครั้งที่ 2 หัวข้อมอง HR 2020 ผ่านเล็นส์ซีอีโอ: สุดยอดกลยุทธ์ ดึงดูดและรักษาพนักงานดาวเด่นโดยซีอีโอ เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2553 ที่สถาบันศศินทร์ มีผู้เข้าร่วมสัมมนาประมาณ 200 คน

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยไว้เป็นแนวทางและเมื่อทำการศึกษา หลังจากเก็บข้อมูลทั้งจากการสัมภาษณ์เจาะลึกและเข้าร่วมสัมมนา 2 ครั้งแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาประมวลเป็นระบบแล้ววิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการวิจัยคุณภาพ พรรณนาความเชิงอุปนัย ในฐานะคนในเหตุการณ์เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นข้อค้นพบและที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการบริหารคนเก่งในภาคเอกชนให้สัมฤทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

ผลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลเอกสารพบว่า ความหมายของคนเก่ง แบ่งได้เป็น 2 มิติ มิติที่ 1 คนเก่งคือบุคคลที่มีพรสวรรค์ติดตัวมาแต่กำเนิดและมีคุณลักษณะที่พิเศษโดดเด่นเหนือคนอื่น หากมีโอกาสทำงานจะแสดงความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพและยิ่งได้รับการส่งเสริมพัฒนาจะเรียนรู้และมีทักษะเพิ่มขึ้นได้รวดเร็ว โดยสอดคล้องกับแนวคิดของแฮนเฟรร์ด จอน, มิเชล และ อเสลรอด (Handfield-Jones, Michaels, & Axelrod, 2001) ซึ่งเห็นว่าคนเก่ง เป็นบุคลากรที่มีพรสวรรค์ภายในบุคคลซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงขับภายในทำให้เรียนรู้และพัฒนาได้เร็ว ส่วนในมิติที่ 2 คนเก่งไม่จำเป็นต้องมีพรสวรรค์ด้านความสามารถที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่หากมีคุณลักษณะที่

ครบถ้วนเมื่อเข้าสู่กระบวนการพัฒนาจะทำให้เรียนรู้และมีพัฒนาการเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแลนซ์ และโดโรธี (Lance & Dorohty, 2004) ซึ่งเห็นว่าคนเก่งคือ คนที่มีผลงานดีเลิศศักยภาพสูง มีผลงานโดดเด่นเกินกว่าคาดหวังหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้และสามารถจูงใจให้ผู้อื่นแสดงผลงานได้ดีเลิศและเป็นแม่แบบของผู้ประสบความสำเร็จในการทำงาน

ส่วนความหมายการบริหารคนเก่ง (Definition of Talented Personnel Management) แบ่งเป็น 2 มิติคือ มิติที่ 1 การบริหารคนเก่งเป็นหนึ่งในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร และชวีเวอร์ (Schweyer, 2004) เห็นว่าเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการให้ครบวงจร โดยวางแผนเชิงรุกเพื่อบริหารคนกลุ่มนี้ไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ ส่วนมิติที่ 2 เห็นว่าเป็นเครื่องมือที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2549) เห็นสอดคล้องว่า การบริหารคนเก่งเป็นเรื่องของการปรับองค์กรเพื่อให้เข้ากับเงื่อนไขทั้งภายนอกและภายในองค์กรเพื่อความเติบโตยั่งยืนในวันข้างหน้า

ส่วนวัตถุประสงค์การนำระบบบริหารคนเก่งมาใช้ แบ่งเป็นมิติที่ 1 ด้านองค์กรเพื่อมีคนเก่งเพียงพอใช้งานจนประสิทธิภาพองค์กรสูงขึ้น สามารถจูงใจให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและใช้ประโยชน์ได้เต็มที่มีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง มิติที่ 2 ด้านบุคคล เพื่อให้คนเก่งมีโอกาสพัฒนาตนเองจนมีความพร้อมแสดงศักยภาพได้เต็มที่ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีโอกาสก้าวหน้าเติบโตเป็นที่ยอมรับ มิติที่3 ด้านระบบเพื่อให้มีเครื่องมือการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนกระบวนการบริหารคนเก่งโดยทั่วไปนั้น มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์ความจำเป็น เพื่อตรวจสอบปัญหาองค์กรว่ามีสาเหตุจากอะไร และคนเก่งจะช่วยแก้ปัญหาได้หรือไม่ โดยมีการวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการมีหรือไม่มีคนเก่ง

2. การวิเคราะห์และระบุคนเก่งร่วมกันว่าองค์กรต้องการคนเก่งมีคุณสมบัติ คุณลักษณะอย่างไรเพื่อกำหนดเกณฑ์ประเมินและมาตรฐานชี้วัดว่าใครเหมาะสมมากที่สุด

3. แหล่งที่มาของคนเก่ง เมื่อทราบคุณลักษณะและคุณสมบัติแล้วต้องพิจารณาต่อว่าบุคคลเช่นว่านั้นจะสรรหาจากแหล่งใดให้รวดเร็วมีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยผ่านเครื่องมือใด

4. การกลั่นกรองและคัดเลือก โดยร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และผ่านการระดมสมอง โดยต้องชี้แจง ตรวจสอบได้และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เพื่อให้ได้คนตรงตามที่ต้องการ

5. การพัฒนาคนเก่ง โดยกำหนดเป้าหมาย รูปแบบและแนวทางให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์การและกำหนดชัดเจนว่าจะพัฒนาแต่ละคนด้านใดอย่างไร โดยควรศึกษาด้วยว่าคนเก่งแต่ละคนมีความคาดหวังและมีความต้องการพัฒนาจากองค์กรอย่างไรด้วย

6. การบริหารผลงาน เพื่อส่งเสริมให้มีสมรรถนะศักยภาพสูงขึ้น อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้และมีพัฒนาการที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดทั้งมีค่านิยมและมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ

7. การรักษาบุคลากร เพื่อให้อยู่ทำงานอย่างยาวนาน โดยมุ่งสร้างขวัญกำลังใจที่ดี สร้างแรงจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานและมุ่งพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้น

ส่วนผลจากการศึกษาวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญและผลสรุปจากการสัมมนานั้น ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

ลักษณะของคนเก่งในภาคอุตสาหกรรม

1. เป็นคนเก่งงาน โดยมีความรู้ ความสามารถในงานตามหน้าที่รับผิดชอบเป็นอย่างดีและมีผลปฏิบัติงานโดดเด่นเหนือกว่าคนอื่นในตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน

2. เป็นคนเก่งคิด สติปัญญาดี มีไหวพริบปฏิภาณดี วิสัยทัศน์ดี คิดเป็น ชอบเสนอแนะแนวทางที่ดีในการทำงาน

3. มีพื้นฐานความรู้ที่ดีในสถาบันการศึกษา เพราะจะสามารถคิดและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ตลอดทั้งสามารถนำความรู้พื้นฐานมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ดีกว่า

4. มีความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน เพราะความซื่อสัตย์ทำให้เป็นที่ไว้วางใจ ส่วนการขยันอดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค จะทำให้มุ่งมั่นตั้งใจทำงานจนบรรลุเป้าหมายงานที่ตั้งไว้

5. มีมนุษยสัมพันธ์ คล่องตัวประสานงานเก่ง เพราะจะทำให้ทำงานได้อย่างราบรื่น ได้รับความร่วมมือจากบุคคล หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจนทำงานจนบรรลุเป้าหมายงานที่ตั้งไว้

6. การเป็นคนเก่งและคนดี มีศีลธรรม จริยธรรม มีศักยภาพ มีความรอบรู้ที่หลากหลายใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอด การมีวินัย ปฏิบัติตัวตามกฎระเบียบเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่รองลงมาของคนเก่ง

7. การเป็นผู้นำ,มีสำนึกความรับผิดชอบสูง เป็นที่ยอมรับ พูดเป็น ถ่ายทอดโน้มน้าวเป็นนำเสนอเป็นเข้ากับวัฒนธรรมและระบบองค์กร มีความทะเยอทะยานต้องการก้าวหน้าในหน้าที่ส่วนความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นลักษณะลำดับสุดท้าย

ปัจจัยและองค์ประกอบในการบริหารคนเก่งให้สัมฤทธิผล ประกอบไปด้วย

1. ภาวะผู้นำ เพราะหากผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนจะเกิดความสำเร็จยั่งยืนขึ้น รวมทั้งผู้นำต้องสร้างคนเก่งและทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีด้วย

2. การมีวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ และวัตถุประสงค์องค์กรที่ชัดเจน ในการบริหารคนเก่ง โดยต้องวิเคราะห์องค์กรเพื่อจำแนกตำแหน่งงานและเตรียมคนทดแทน

3. ระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามความสามารถและสวัสดิการที่ดี ดูแลถึงครอบครัวโดยต้องดูแลให้ดีกว่าคนอื่นเมื่อเทียบกับค่าตอบแทนในองค์กรอื่นและมีการให้รางวัล

4. บุคลากรทุกคนในองค์กรคือ เจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและฝ่ายบุคคลต่างมีความสำคัญในระบบบริหารคนเก่ง โดยหน่วยงาน HR มีบทบาทสำคัญที่สุดรองลงมาคือ หัวหน้างานต้นสังกัดซึ่งต้องเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงให้กับคนเก่ง

5. การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับ โดยเน้นให้ความสำคัญสร้างแบรนด์นายจ้าง

6. การมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ โดยให้พิจารณาความต้องการแล้วจัดให้เหมาะสม

7. การให้การยอมรับ ยกย่องชื่นชม เพราะคนเก่งต้องการความสำคัญ มองเห็นคุณค่าของตนและการให้การยอมรับจากคนรอบข้าง

8. การสร้างคนเก่งจากคนภายใน เพื่อให้โอกาสและสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงาน

9. วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร โดยจัดกิจกรรมให้สอดคล้อง เป็นไปตามความต้องการ

10. การสร้างความผูกพันกับองค์กรโดยการให้ใจซึ่งมีผลให้ผูกพันรักองค์กรอยู่ร่วมงาน

11. การให้โอกาสคนเก่ง ทั้งโอกาสพัฒนา แสดงความสามารถ ความก้าวหน้าและด้านอื่น ๆ เพื่อให้คนเก่งสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่

12. กระบวนการสรรหาที่ยุติธรรม ซึ่งให้โอกาสกับทุกคนหากมีความสามารถ และดูแลเท่าเทียมกันไม่มีการเลือกปฏิบัติ โดยต้องสรรหาอย่างโปร่งใสเพื่อให้ได้การยอมรับและเชื่อถือ

13. การบริหารงานที่มีบรรทัดฐานเดียวกันและมีการนำเครื่องมือ ระบบการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร

14. การให้ความสำคัญกับคนเก่ง เพื่อให้คนเก่งรู้สึกภาคภูมิใจ เชื่อมั่นในตนเองมากขึ้นและรู้สึกว่าได้รับการดูแลและให้เกียรติเป็นอย่างดีทั้งจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและองค์กร

15. การพัฒนาคนเก่ง ด้วยวิธีให้ทุนการศึกษา การฝึกอบรม การดูงาน การให้งานที่ท้าทาย การฝึกฝนที่เข้มข้นกว่า การนำแนวปฏิบัติที่ดีเลิศจากองค์กรอื่นมาปรับใช้ เป็นต้น

รูปแบบการบริหารคนเก่งที่สัมฤทธิผลในองค์กรภาคอุตสาหกรรม

1. งานที่ท้าทาย เพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความรู้ความสามารถหรือศักยภาพ โดยแจ้งเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการส่วนวิธีปฏิบัตินั้นเปิดโอกาสให้คิดเอง โดยมีหัวหน้างานคอยแนะนำให้คำปรึกษาและประเมินผลให้ข้อมูลย้อนกลับ มีการยกย่อง ชมเชยหรือให้รางวัลเพื่อให้ภาคภูมิใจในผลงานและคุณค่าของตน จนเกิดกระตือรือล้นมุ่งมั่น ทุ่มเททำงานพิสูจน์ตนเอง

2. โอกาสในความก้าวหน้า ซึ่งไม่ยึดติดกับอายุงาน แต่ยึดหลักความสามารถเป็นหลักส่งผลให้ได้รับค่าจ้างค่าตอบแทนที่ดีขึ้นมีความมั่นคงในงาน โดยร่วมกำหนดเป้าหมายและเปิดโอกาสให้กำหนดแนวทาง รางวัล และการลงโทษจากผลลัพธ์การทำงานได้เองรวมทั้งแจ้งให้ทราบถึงเส้นทางเติบโต เงื่อนไขที่จะได้รับหากทำงานสำเร็จได้ตามเป้าหมายในแต่ละขั้น

3. การเป็นสมาชิกในองค์กร โดยทุกคนต้องร่วมมือกันสร้างความรู้สึกให้เกิดขึ้น โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเพื่อหล่อหลอมคนในองค์กร ให้เข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกันและซึมซับจนเกิดความจงรักภักดีผูกพันต้องการอยู่ทำงานอย่างเต็มที่ให้กับองค์กรในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง

4. การมีส่วนร่วมในองค์กร ทำให้คนเก่งภูมิใจที่มีความสำคัญเป็นวิธีพัฒนาอีกวิธีหนึ่งอีกทั้งทำให้ทราบถึงแนวคิด ความคาดหวัง ความต้องการ ลดช่องว่างการสื่อสาร ขจัดปัญหาความขัดแย้งรวมทั้งสามารถประเมิน ปรับวิธีสนองตอบได้ทันท่วงทีและทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้นจากการระดมความคิดซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่ลดความผิดพลาดให้น้อยลงได้

5. การได้รับการยอมรับ จะทำให้คนเก่งมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น เพราะจะทำให้รู้สึกมีคุณค่า โดยบุคคลสำคัญคือ หัวหน้างานที่ต้องยกย่องชมเชยในโอกาสอันสมควร บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม มีโอกาสรับมอบหมายงานที่ท้าทาย

6. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นความรู้สึกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในเชิงบวก ทำให้เกิดร่วมมือ ทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ อีกทั้งช่วยดูแลรักษาสิทธิและผลประโยชน์เสมือนตนเป็นเจ้าของกิจการ นอกจากนั้น ยังส่งผลให้เกิดความผูกพันและอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรตลอดไป

7. ความมั่นคงในชีวิต โดยต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นผ่านระบบและกลไกบริหารที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งองค์กรต้องมีผู้นำที่มีความสามารถ ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจเชื่อใจจากคนเก่งจนทุ่มใจกายทำงานอย่างเต็มที่ให้กับองค์กรอย่างยาวนานต่อไป

จากผลการวิจัยสามารถสังเคราะห์ตัวแบบการบริหารคนเก่งที่มีประสิทธิภาพได้ตัวแบบ COMPASS (เข็มทิศ) ที่จะนำพาการบริหารคนเก่งให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1. C	Challenge	ความท้าทายในงาน
2. O	Opportunities	โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
3. M	Membership	การเป็นสมาชิกในองค์กรและครอบครัว
4. P	Participation	การมีส่วนร่วมในองค์กร
5. A	Acceptance	การได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถ
6. S	Sense of belonging	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
7. S	Security	ความมั่นคงในชีวิต

อภิปรายผล

ลักษณะของคนเก่งที่ค้นพบจากการศึกษา

1. ต้องเก่งงาน เพราะหากมีความรู้ ความสามารถในหน้าที่รับผิดชอบที่ดีจะทำให้ปฏิบัติงานได้ดี มีผลงานโดดเด่นเหนือคนอื่น โดยเก่งงานดูได้จากผลประเมินซึ่งมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และเก่งงานทำให้ทำได้หลายหน้าที่และหากได้รับมอบหมายงานใหม่จะเรียนรู้ปรับตัวได้เร็ว

2. ต้องเก่งคิดเพราะการมีสติปัญญาไหวพริบ ปฏิภาณดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดในเชิงบวกจะแสดงถึงศักยภาพ ทำให้เกิดการยอมรับ สามารถเสนอความคิดที่เป็นประโยชน์ มีพฤติกรรมเชิงบวก ซึ่งองค์กรต้องปลูกฝังแนวคิดที่ดี เพื่อให้งานสำเร็จมุ่งสู่เป้าหมายหลักเดียวกัน

3. มีพื้นฐานความรู้ที่ดีในสถาบันการศึกษา เพราะจะทำให้คิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบได้ดี ประยุกต์ใช้ในงานได้ดี เรียนรู้ทำงานเป็นทีม มีแนวคิด ทัศนคติที่ดีซึ่งเป็นข้อได้เปรียบ

4. มีความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน เพราะความอดทน อดกลั้นทำให้พร้อมเผชิญ รับมือกับปัญหาในทุกสภาวะการณ์เพื่อพิสูจน์ตนเอง นอกจากนั้น ความซื่อสัตย์ยังเป็นคุณธรรมประจำตัวที่ทำให้ความประพฤติดี เกิดการยอมรับและไว้เนื้อเชื่อใจให้มีโอกาสทำงานที่สำคัญ

5. มีมนุษยสัมพันธ์ คล่องตัว ประสานงานเก่ง เพราะไม่สามารถทำงานคนเดียวให้สำเร็จได้ ต้องร่วมมือกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้ประสิทธิภาพมากที่สุด ให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

6. เป็นคนเก่งและคนดี มีศีลธรรม จริยธรรมเพราะบุคลิกลักษณะนี้จะส่งผลให้มีแนวคิดจิตสำนึกความรับผิดชอบที่ดี สามารถแยกแยะชั่วดีได้มีพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวก

7. มีความรอบรู้ที่หลากหลาย ใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอด เป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบและประเมินจุดเด่น จุดด้อยและจุดที่ต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

8. มีวินัยและรักษาวินัย ปฏิบัติถูกต้องตามกฎระเบียบ เคารพกฎกติกาจะทำให้มีการทำงานมีแบบแผน รู้จักขอบเขตและขั้นตอนงานที่กำหนด เป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้เกิดการยอมรับ

9. ความสามารถเป็นที่ยอมรับ มีความเป็นผู้นำ มีจิตสำนึกความรับผิดชอบสูง พูดเป็น ถ่ายทอดเป็น โน้มน้าวเป็น นำเสนอเป็นและขายเป็นทั้งนี้เพราะจะทำให้ผลงานที่ออกมาโดดเด่นและเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นในองค์กร

10. ทะเยอทะยานต้องการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพราะทำให้ตื่นตัวใส่ใจกระตือรือร้นทำงาน รับรู้ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเอง งาน หน่วยงานและองค์กรอยู่เสมอ

11. จงรักภักดีต่อองค์กรและเข้ากับวัฒนธรรมและระบบองค์กรได้ดี เพราะหากมีความรู้สึกผูกพัน จงรักภักดีต่อองค์กร จะทำงานอย่างมีความสุข ในงานที่ทำ และรักองค์กร

ปัจจัยที่อิทธิพลต่อการบริหารคนเก่งให้สัมฤทธิผลในองค์กรภาคอุตสาหกรรม

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง เพราะมีผลทำให้ระบบบริหารคนเก่งชัดเจนด้านนโยบาย มีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง โดยเฉพาะการปฏิบัติตามพันธะสัญญาซึ่งจะมีผลให้คนเก่งเชื่อมั่น ศรัทธาและไม่ลาออก มีความสุขในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานดีไปด้วย

2. การมีวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน ทั้งนี้เพราะนโยบายที่ชัดเจนจะสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นทั้งองค์กร เป็นทิศทางให้ทุกคนก้าวเดินไปอย่างมีเป้าหมายเพื่อไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

3. ระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามความสามารถและสวัสดิการที่ดี ที่ดูแลครอบคลุมไปถึงครอบครัว และเมื่อคนเก่งแสดงผลงานเป็นที่ประจักษ์ ต้องให้รางวัล ปรับค่าจ้างตามความสามารถ ทำให้คนเก่งพึงพอใจในการทำงาน

4. ทุกคนในองค์กรสำคัญต่อสัมฤทธิผลการบริหารคนเก่ง เพราะทุกขั้นตอน ทุกคนต่างมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมมากน้อยกันไป

5. การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร เพราะมีผลต่อความรู้สึกที่ดีจากคนในองค์กรหรือบุคคลภายนอก ที่จะมีความเชื่อมั่นและสร้างความน่าสนใจที่เข้าร่วมงานด้วย อีกทั้งทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในองค์กรอยากอยู่ทำงานตลอดไป

6. การมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ เพราะคนเก่งจะมั่นใจในความรู้ ความสามารถของตนเองสูง ดังนั้น จึงชอบงานที่ท้าทายและงานที่เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถของตนเอง

7. การให้การยอมรับ การยกย่องชื่นชม เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคนเก่งเพราะถือเป็นแรงจูงใจและผลักดันให้ทุ่มเททำงาน อีกทั้งสามารถตอบสนองตามความต้องการคนเก่งได้

8. การสร้างคนเก่งจากคนภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคนเก่งเพราะสามารถสร้างขวัญกำลังใจและคนภายในไม่ต้องปรับตัวใหม่ ทำงานได้เลยซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบ

9. วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร เพราะหากมีความเชื่อและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น จนขับเคลื่อนองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ในที่สุด

10. การสร้างความผูกพันกับองค์กร เพราะจะส่งผลให้พึงพอใจทำงานด้วยความมุ่งมั่นเอาใจใส่ ผลงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เป็นคนมีวินัย เป็นตัวอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของทุกคน

11. ให้โอกาสพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เพราะคนเก่งมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานให้ดีที่สุด ดังนั้น การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งที่สนองตอบความได้ตรงตามเป้าหมายทำให้พึงพอใจ

12. การให้โอกาสหรือเวทีเพื่อแสดงความสามารถ มีผลให้คนเก่งพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ มีความพึงพอใจและกระตุ้นให้แสดงความรู้ ความสามารถออกมาอย่างเต็มที่และเป็นส่วนหนึ่งในการรักษาพนักงานให้ผูกพันและยึดมั่นให้คนเก่งอยู่กับองค์กร

13. กระบวนการสรรหาที่ให้โอกาสกับทุกคน เท่าเทียมกันไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความรู้สึกด้านบวกต่อองค์กร สร้างแรงจูงใจให้มุ่งมั่นทำงาน เกิดความเสมอภาคและสามัคคีในหมู่คณะโดยมีเกณฑ์สรรหาที่ชัดเจน ตรวจสอบได้และผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อการยอมรับ

14. การบริหารงานที่มีมาตรฐานและนำเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ เมื่อสภาพการณ์เปลี่ยนไป เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานให้เหมาะสมดีขึ้น

15. การมีระบบรักษาคนเก่ง รวมทั้งกลไกและมาตรการที่ดีเพื่อกระตุ้นส่งเสริม ทั้งด้านค่าจ้าง และสวัสดิการที่ครอบคลุมถึงครอบครัว สภาพแวดล้อม ความปลอดภัย อาชีวอนามัยที่ดี ประเมินผลงานอย่างยุติธรรม แรงงานสัมพันธ์ที่ดี มอบหมายภารกิจที่ชัดเจน

16. การดูแลเรื่องโอกาสก้าวหน้า เพราะทุกคนต่างต้องหวังความก้าวหน้า โดยหากคนเก่งเห็นโอกาสก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน จะจูงใจและรักษาให้เกิดความรู้สึกอยากอยู่ทำงานตลอดไป

17. การส่งไปศึกษาดูงาน เป็นวิธีการพัฒนาคนเก่งที่ดีที่สุด เพราะเป็นวิธีที่สะดวก ง่ายและลงทุนน้อยที่สุด ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและศักยภาพอย่างต่อเนื่องจะทำให้คนเก่ง พร้อมเติบโตและรับผิดชอบในงานยากและซับซ้อนขึ้น

18. ความท้าทายในงาน เป็นปัจจัยในการบริหารคนเก่งให้สัมฤทธิผลดีที่สุด เพราะคนเก่งมีคุณลักษณะที่ไม่หยุดยั้งการพัฒนาศักยภาพ กระตือรือร้นอยู่เสมอ รักในงานที่ทำ มีความคิดเป็นของตนเอง มุ่งมั่นรับผิดชอบสูง มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งความสำเร็จอย่างสูง ต้องการอิสระในการคิดและปฏิบัติ รวมทั้งความไว้วางใจ ดังนั้น ความท้าทายจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับภาครัฐ

ทุกกระทรวง ทบวง กรม ควรตั้งหน่วยงานรับผิดชอบในการบริหารคนเก่งโดยตรง เพื่อให้การบริหารเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น เป็นแนวปฏิบัติที่ดีเลิศและศูนย์องค์ความรู้ มีการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติกำหนดให้บริหารคนเก่งให้มีคุณธรรม จริยธรรมโดยให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กำหนดยุทธศาสตร์ประชาสัมพันธ์และรณรงค์ให้สังคมมีทัศนคติและค่านิยมที่ดี ยกย่องชมเชยคนเก่ง จัดทำนโยบายเสริมสร้างสุขภาวะและความมั่นคงครอบครัว เพื่อเป็นฐานสังคมส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำรวจ วิเคราะห์ข้อมูลคนเก่งเพื่อวางแผนใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาประเทศ สร้างคนเก่งอย่างต่อเนื่อง ตั้งกองทุนจัดสรรเงินให้กับคนเก่งที่ได้รางวัลระดับประเทศเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ผลักดันให้ภาคสื่อสารมวลชนมีรายการคนเก่งเพื่อส่งเสริมความสำคัญ เป็นตัวอย่าง เป็นแรงบันดาลใจและท้ายสุดคือ ภาคประชาสังคมต้องช่วยกันเผยแพร่แนวคิดการบริหารคนเก่ง จนเกิดการนำไปใช้เพื่อเกิดองค์ความรู้ที่หลากหลายยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

องค์กรควรกำหนดภารกิจที่ชัดเจนในการจัดการคนเก่ง เพราะคนเก่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและเป็นฐานสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรและต้องสร้างให้ทุกคนเชื่อมั่นว่า คนเก่งจะช่วยทำให้องค์กรมั่นคงแข็งแกร่งและต้องสร้างคนเก่งไว้รองรับในตำแหน่งที่สำคัญ เพราะการขาดคนเก่งมีผลกระทบต่องานมากและที่สำคัญผู้บริหารควรเปิดกว้างทางความคิด ปรับบทบาทหน้าที่และนำเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้พัฒนาองค์กรและกำหนดเกณฑ์ประเมินเพื่อจำแนกคนเก่งให้เห็นเด่นชัด มีการกำหนดระบบ กลไกและมาตรการที่เหมาะสมเพื่อรักษาคนเก่ง ส่วนการส่งไปดูงาน ให้ทุนเรียนต่อและฝึกอบรมเป็นวิธีพัฒนาที่ดีที่สุด โดยรูปแบบการบริหารคนเก่งที่สัมฤทธิผล ได้แก่ การจัดงานที่ท้าทาย โอกาสก้าวหน้าในงาน ความรู้สึกเป็นสมาชิกในองค์กร

การมีส่วนร่วมในองค์กร การได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและความมั่นคงในชีวิต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารคนเก่งระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อให้ทราบความแตกต่างหรือเหมือนกันในประเด็นใดบ้าง ที่มีผลต่อสัมฤทธิผลการบริหารคนเก่งในองค์กรภาคอุตสาหกรรม

2. ควรศึกษาเจาะลึกลงไปในประเด็นของลักษณะของคนเก่งนอกจากเก่งงานและเก่งคนเก่งคิดแล้ว ควรต้องมีลักษณะเป็นคนดีมีคุณธรรม จริยธรรมด้วยหรือไม่ อีกทั้งคนเก่งที่มีลักษณะดังกล่าวจะเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จขององค์กรหรือไม่อย่างไร

บรรณานุกรม

ชาติชาย ณ เชียงใหม่. (2549). ปั้นคนเก่ง ฝังรากแกร่งให้ราชการไทย. **วารสารการบริหารคน.** 27(4), 20-25.

บุญทัน ดอกไธสง. (2551). **การจัดการทุนมนุษย์.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.

Handfield-Jones, Michaels, E., & Axelrod, B. (2001). Talent Management: A Critical Part of Every Leader's Job. **Ivey Business Journal.** 66(1), 54.

Lance, A. B., & Dorothy, R. B. (2004). **Talent Management Handbook.** United state of America: McGraw-Hill.

Schweyer, A. (2004). **Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning**. Canada: John Wiley & Son Canada.