พระพุทธเจ้า กับการบริหารจัดการคนเก่ง

THE BUDDHA WITH THE EXCELLENT HUMAN MANAGEMENT

พระมหาวิศิต ธีรว์โส[1], พระครูใบฎีกาวิชาญ วิสุทโธ[2],
พระครูเกษมอาจารสุนทร[3] และวันชัย สุขตาม[4]
Phramaha Wisit Thiravangso[1], Phrakhrubaidika Wichan Wisuttho[2]
Phrakhru Kasemajarasunthorn[3] and Wanchai Suktam[4]
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตสุรินทร์[1-3]
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์[4]
Mahachulalonkornrajavidayalaya University, Surin campus[1-3]
Surindra Rajabhat University[4]
E-mail: wisit.theera@gmail.com[1]

ได้รับบทความ: 5 ธันวาคม 2566; **แก้ไขบทความ**: 25 ธันวาคม 2568; **ตอบรับตีพิมพ์**: 25 ธันวาคม 2568

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร และการบริหารจัดการคนเก่งของพระพุทธเจ้า โดยใช้ข้อมูลจากพระไตรปิฎก เอกสาร หนังสือ ตำรา และแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า คนเก่งเป็นที่คาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่น จึงต้องมีความรู้แม่นยำลุ่มลึกกว้างขวาง มีทักษะปรับใช้ความรู้ทำงานแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ มีบุคลิกภาพปรับตัวในการปฏิบัติงานได้ดี มีปฏิสัมพันธ์แสดงปฏิกิริยาตอบสนองสิ่งต่าง ๆ รอบตัวได้ดีตลอดเวลา การบริหารจัดการคนเก่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้องค์กรมีคนเก่งมากขึ้น เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ได้ประโยชน์ทั้งแก่องค์กรและบุคคล จึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่งตามกระบวนการ คือ ระบุเอกลักษณ์คนเก่ง สรรหา คัดเลือก พัฒนา ธำรงรักษา บริหารค่าตอบแทน บริหารผลการปฏิบัติงาน และวางแผนความสำเร็จคนเก่ง การรักษาคนเก่งไว้ในองค์กรทำได้ด้วยมิติการเรียนรู้และพัฒนา สิ่งแวดล้อมในการทำงาน รางวัลและผลตอบแทน และความท้าทายใหม่ ๆ และโอกาสที่น่าสนใจ

พระพุทธเจ้าทรงบริหารจัดการคนเก่ง เริ่มด้วยทรงเลือกสอน “คนเก่ง” เป็นเป้าหมายแรก มีกลุ่มปัญจวัคคีย์ กลุ่มยสกุลบุตรพร้อมเพื่อน ๆ 54 คน จนได้บรรลุพระอรหันต์ ให้ช่วยประกาศศาสนาหาสมาชิกเข้าองค์กรสงฆ์ มีวิธีการบริหารจัดการคนเก่งคือพระอรหันต์ พระอนาคามี พระสกทาคามี พระโสดาบัน ทั้งบรรพชิตและฆราวาส ด้วยการสร้างความมั่นใจความมั่นคงในชีวิต ให้มีส่วนร่วมสร้างองค์กรสงฆ์ธำรงพุทธศาสนา ให้มีหน้าที่เป็นอุปัชฌาย์อาจารย์ เป็นเจ้าอธิการงานสงฆ์ เช่น พระภัตตุทเทสก์ มีหน้าที่แจกภัต พระเสนาสนปัญญาปกะ มีหน้าที่จัดแจงที่พักอาศัย ทรงให้พระสารีบุตรมีหน้าที่พิเศษสอนอภิธรรมตามถนัด ทรงให้ช่วยบริหารคณะสงฆ์ ตั้งพระสารีบุตรเป็นอัครสาวกเบื้องขวา พระมหาโมคคัลลานะเป็นอัครสาวกเบื้องซ้าย ตั้งพระอานนท์เป็นพุทธ

อุปัฏฐาก การยกย่องให้ปรากฏในหมู่สงฆ์ด้วยตำแหน่ง “เอตทัคคะ” (ผู้เชี่ยวชาญ) ให้สาวกสาวิกาประกาศความเก่งของตนต่อสาธารณชน คราวทรงแสดงยมกปาฏิหาริย์ เป็นต้น

คำสำคัญ: พระพุทธเจ้า, การบริหารจัดการคนเก่ง, การจัดการทุนมนุษย์

Abstract

This academic paper aims to study the excellent management in organizations and the excellent management of the Buddha. The Tipitaka, Documentaries, Books, Texts, and other resources were used.

The results found that: Talented people are expected to perform better than others, which requires precise, insightful, extensive knowledge, good skills to apply knowledge and work creatively to solve problems, have a good personality to work well, and interact well with people around them at all times. Talent management is the most important aspect of human resource management for making the organization more talented and increasing its operational capability to achieve goals. Therefore, it is important to focus on talent management according to the process of identifying talent, recruitment, selection, development, retention, compensation management, performance management, and talent success planning. The retention of talent in the organization is achieved through the learning and development dimension, the working environment, and new challenges and interesting opportunities. The Buddha managed talented people by starting with choosing to teach ‘the talented Buddhist members’ as his first targets, viz. the first five members of the Order, the Group of Yasa, followed by another fifty-four of his friends at the end, all of them attained Arahant (the holy one), for helping evangelize members into the monastic organization. There are ways to manage the talented person, namely: *Arahanta* (Arahantship), *Anagami* (the non-returning), *Sakadagami* (the once-returning), *Sotapanna* (the stream-entry), which includes an ascetic and a householder, by ensuring stability in life, participating in the creation of a Buddhist monastic organization, having the duty to be the preceptors and the instructors, to be the chief of Sangha’s Duties such as *Bhattdudesana* who have to manage the cooking and storing of foods, and *Senasanapanyapaka* who have to manage the lodgings. The Buddha appointed Ven. *Sariputta*, who expert in Abhidhamma, was given the command to help run the Buddhist Order. Further, the Buddhas had appointed Ven. *Sariputta* is the chief disciple on the right side, and Ven. *Mahamokkallana*, as the chief disciple on the left side, as well as Ven. Ananda is a great personal attendant. In addition, the Buddha had declared the *Etadagga*

(the par excellence) between Bhikkhus and Bhikkhuni as the main proposal to announce some special qualifications to the public at the time of *Yamakapatihara*'s (the Twin Miracle Performance).

Keywords: The Buddha, Excellent Human Management, Human Capital Management

บทนำ

คน (Man) เป็นปัจจัยทางการบริหารจัดการองค์การที่สำคัญที่สุด คนเป็นทั้งผู้สร้าง ผู้ พัฒนา และผู้รักษาองค์การให้เกิดมีขึ้น เจริญขึ้น และดำรงคงอยู่ได้ตลอดไป พระพุทธศาสนาถือว่าคนเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่จะสร้าง พัฒนา และดำรงวงศ์ตระกูล องค์กร และองค์การให้เจริญมั่งคั่งรุ่งเรืองมั่นคงอยู่ได้นาน เรียกว่า กุลจิรัฏฐิติธรรม ปรากฏในกุลสูตร จตุกกนิบาต อังคุตตรนิกาย (องฺ.จตุกฺก. (ไทย) 21/258/375-376) ว่า "การตั้งบุรุษหรือสตรีผู้มีศีลธรรมให้เป็นใหญ่ในเรือน" คือให้เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการงานนั่นเอง เพียงแต่ย้ำชัดเจนลงไปว่าคนที่ว่านี้ต้องเป็น "คนดีมีศีลธรรม" เท่านั้น ซึ่งได้แก่ คนดีที่มีความสามารถได้รับการพัฒนาดีแล้วทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ กระทั่งเป็น "คนดีคนเก่ง" ดังปรากฏคำสอนว่า ทนฺโต เสฏฺโฐ มนุสฺเสสุ (ขุ.ธ. (บาลี) 25/321/72, ขุ.มหา. (บาลี) 29/90/200) ในบรรดามนุษย์ทั้งหลาย คนที่ได้รับการพัฒนาแล้วเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพสูงมีคุณค่ามากที่สุด ที่จะสามารถสร้าง พัฒนา และรักษาองค์การได้ดีอย่างมีเสถียรภาพ ซึ่งมีคำสอนรับรองถึงคุณสมบัติของคนที่ควรจะได้รับมอบหมายให้ดูแลบริหารจัดการงาน คือวงศ์ตระกูลหรือองค์การ มีปรากฏในสิงคาลกสูตร (ที.ปา. (ไทย) 11/267/212) ว่า ต้องเป็นผู้มีความประพฤติดีเหมาะสมที่จะเป็นคนรับทรัพย์มรดกคือรับหน้าที่ในการบริหารกิจการงานต่อไปนั้นเอง

คนเก่งมีความสามารถในการมองอนาคต มีความเข้าใจในอนาคต เห็นทั้งโอกาสและภัยคุกคาม และมีความสามารถที่จะดึงคนอื่นตามไปด้วย คนเก่งประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์สามารถบริหารคนอื่นอีก 60 เปอร์เซ็นต์ให้อยากทำงาน ดึงเอาความเป็นเลิศของบุคคลอื่นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นการพัฒนาบุคคลโดยมุ่งเน้นจากภายใน (Inside Out Approach) คนเก่งมีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดที่แตกต่างจากบุคคลอื่น เป็นบุคคลที่กระหายอยากรู้อยากพัฒนาและแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ความรู้และทักษะเป็นเพียงพื้นฐาน แต่พลังความคิดสร้างสรรค์ การใฝ่รู้ และการพัฒนาเป็นเรื่องที่สำคัญกว่า คนเก่งมีความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค รู้จักแก้ไขปัญหาด้วยปัญญา มีการควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น คุณลักษณะและความสามารถนี้จึงนำบุคคลอื่นและองค์กรสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลง (วิชัย วงษ์ใหญ่, มปป.: ออนไลน์) คราวตรัสรู้ใหม่ ๆ พระพุทธองค์ทรงพิจารณาเห็นว่าคนที่จะศึกษาสืบทอดคำสอนของพระองค์ต่อไปได้นั้นต้องเป็น "บัณฑิต" คือ "คนเก่ง ดี และมีประโยชน์" ทรงเปรียบเทียบดอกบัว 4 เหล่าแบ่งคนออกเป็น 4 ประเภทโดยใช้ระดับสติปัญญาคือ "ความเก่ง, ความฉลาด" เป็นเกณฑ์ ซึ่งประกอบด้วย (1) อุคฆฏิตัญญู คนที่มีความฉลาดอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมากที่สุด (2) วิปจิตัญญู คนที่มีความฉลาดอยู่ในเกณฑ์ดีรองลงมา (3) เนยยะ คนที่มีความฉลาดอยู่ในเกณฑ์พอแนะนำได้ และ (4) ปทปรมะ คนที่มีความ

ฉลาดอยู่ในเกณฑ์น้อยที่สุด จากนั้นทรงเริ่มดำเนินการประกาศพระศาสนาเผยแผ่หลักธรรมคำสอนสู่ชาวโลก เพื่อก่อตั้งองค์กรสงฆ์ และสถาปนาองค์การพระพุทธศาสนาให้ประดิษฐานสถิตสถาพรมากระทั่งทุกวันนี้

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ “การบริหารจัดการคนเก่งในองค์การ และวิธีการบริหารจัดการคนเก่งของพระพุทธเจ้า” เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายสูงสุด

ความหมายของ “คนเก่ง”

คำว่า “คน” หมายถึงมนุษย์ และคำว่า “เก่ง” หมายถึงสามารถในทางใดทางหนึ่ง (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546: 138, 216) “คนเก่ง” จึงมีความหมายว่า มนุษย์ผู้มีความสามารถในทางใดทางหนึ่งเป็นพิเศษ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Talent people หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creative thinking) มีความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีความสามารถทางด้านสติปัญญา (intellectual) หรือความสามารถตามธรรมชาติ (natural ability) รวมทั้งพรสวรรค์ (gifts) ด้านใดด้านหนึ่งอย่างโดดเด่น โดยสะท้อนถึงการมีศักยภาพสูง (High Potential) จากผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าบุคคลอื่น และประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์และยอมรับของบุคคลอื่น รวมทั้งมีความต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (วิชัย วงษ์ใหญ่, มปป.: ออนไลน์) ไม่ว่าจะมีการสนับสนุนจากองค์การหรือไม่ก็ตาม มีทักษะในการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง อย่างผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ และมีความต้องการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ (มาริสสา อินทรเกิด, 2560: 282) คนเก่ง หรือ Talent คือบุคคลที่ถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Alan Robertson and Graham Abby, 2003: อ้างใน พสุธิดา ตันตราจิณ และ ธีระวัฒน์ จันทึก, 2559: 922) จึงต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่น ซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะธุรกิจ นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรว่าต้องการเดินไปในทิศทางใด (www.hrodthai.com, 2565: ออนไลน์)

คุณลักษณะและความสามารถของคนเก่ง

คนเก่ง เป็นบุคคลที่มีความรู้ความคิดและความสามารถที่โดดเด่น และมีความแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ ที่อยู่ในองค์กร เป็นคนที่ทำงานด้วยความมุ่งมั่น ขยัน ใฝ่ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการนำสิ่งที่ตนได้รับจากการเรียนรู้มาประยุกต์และพัฒนาระบบการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สิ่งสำคัญ คือ ต้องเป็นคนที่มีคุณลักษณะที่โดดเด่นในแง่การคาดการณ์สถานการณ์ต่าง ๆ มีความเป็นผู้นำสูง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ ๆ และวางแผนแก้ไขปัญหาเอาชนะกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ด้วย (พสุธิดา ตันตราจิณ และ ธีระวัฒน์ จันทึก, 2559: 922) การเป็นคนเก่งจึงควรประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญที่พึงประสงค์ คือ เป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (High Performance) เป็นผู้มีศักยภาพในการทำงานและเอื้อต่อการพัฒนา (High Potential) และเป็นผู้จิตสำนึกดี (Conscientiousness) โดยมีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น

ได้ และมีจริยธรรมในการทำงาน คนเก่งเป็นกลุ่มคนคุณภาพที่ช่วยส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จ (สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน, 2558: 146) ลักษณะคนเก่งหรือคนมีศักยภาพสูงยังต้องมีคุณสมบัติในการนำตัวเองไปสู่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น สามารถแก้ปัญหาได้ดี วางแผนป้องกันปัญหาได้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทั้งภายใน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการประสานงานกับภายนอก ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า เป็นต้น (www.hrodthai.com, 2565: ออนไลน์)

คุณลักษณะอันโดดเด่นของคนเก่งย่อมเป็นตัวบ่งชี้ได้ว่าองค์กรจะมีผลงานที่มีคุณภาพ มีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่เกิดจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถซึ่งองค์กรอื่นไม่มี คนเก่งจึงต้องมีคุณลักษณะพื้นฐานโดยสรุป 4 ประการ คือ 1) ความรู้ (Knowledge) ต้องมีความรู้ในเนื้อหาสาระเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอย่างแม่นยำและลุ่มลึก รวมทั้งความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง 2) ทักษะ (Skills) ต้องมีความสามารถในการปรับประยุกต์ความรู้มาใช้ในการทำงาน และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงทักษะในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งพัฒนาเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง 3) บุคลิกภาพ (Personality) ต้องมีความสามารถในการปรับตัว สามารถแสดงพฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นตัวของตัวเอง รวมทั้งการมีเจคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน 4) การปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal) ต้องมีการแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัวตลอดช่วงเวลาการปฏิบัติงาน (วิชัย วงษ์ใหญ่, มปป.: ออนไลน์)

ความสามารถของบุคคลเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และบุคคลเหล่านี้จะถูกคาดหวังให้เป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในอนาคต การจัดการกับคนเหล่านี้ ถือเป็นส่วนสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เป็นการรักษาประสิทธิภาพขององค์กร ลดอัตราสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ นำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (www.hrodthai.com, 2565: ออนไลน์)

ความหมายของการบริหารจัดการคนเก่ง

การบริหารคนเก่ง (Talent Management) เป็นเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ที่มีคุณลักษณะแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม โดยมีจุดเน้นหลักบนคนเก่งและกลุ่มของคนเก่งที่เชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกันไปสู่กลยุทธ์สูงสุดขององค์การ เพื่อให้ผลลัพธ์ของการบริหารคนเก่งเป็นวงจรที่สมบูรณ์ (Chuai, X., 2008:, อ้างใน มาริสสา อินทรเกิด, 2560: 280) เป็นความพยายามขององค์กรในการรักษาคนเก่ง ตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิก ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ มีสุขภาพจิตและกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันในการทำงานร่วมกัน (นันท์ธนาดา สวามิวัสสุกิจ, 2558: 41) มุ่งเน้นให้คนเก่งหรือคนที่มีความรู้ความสามารถมาทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม และพร้อมที่จะพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้นได้เหมือนตนเอง ตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต การบริหารคนเก่งจะทำให้องค์กรมีคนเก่งมากขึ้น สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้

บรรลุเป้าหมายขององค์กร (วิชัย วงษ์ใหญ่, มปป.: ออนไลน์) การบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรจึงเป็นการมุ่งมั่นพัฒนาแก้ไข เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร เป็นการส่งเสริมแรงจูงใจ การใช้สิ่งจูงใจซึ่งอาจเป็นวัตถุหรือโอกาส หรือการจัดสภาพการทำงานและสวัสดิการที่ดี เข้าใจความต้องการ และสนองความต้องการของบุคลากร ให้สวัสดิการ และจัดสภาพ แวดล้อมต่าง ๆ ให้องค์กรและบุคลากรได้รับประโยชน์ร่วมกัน บำรุงขวัญและกำลังใจอยู่เสมอ จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเพื่อสร้างสุขภาพกายและสภาพจิตที่ดี ส่งเสริมความปลอดภัยให้กับบุคลากรมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ รู้สึกเป็นส่วนสำคัญขององค์กร และมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ให้นานที่สุด โดยอาศัยหลักแห่งความเป็นธรรม (องค์การกรมป่าไม้, 2559: 16)

ความสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่ง

มีการศึกษาพบว่า การบริหารคนเก่งเป็นเรื่องที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญที่สุดจากประเด็นทั้งหมดในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Boston Consulting Group & World Federation of People Management Association, 2012:, อ้างใน มาริสสา อินทรเกิด, 2560: 280) การบริหารคนเก่งก่อให้เกิดประโยชน์ คือ 1) ประโยชน์ในระดับองค์กร ทำให้องค์กร (1) สามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นผลจากการที่มีคนเก่งอยู่ในองค์กร และคนเก่งเหล่านี้ได้สร้างคนเก่งเพิ่มมากขึ้นภายในองค์กร (2) มีความรู้และนวัตกรรมเป็นของตนเอง จากการที่คนเก่งได้สร้างสรรค์ผลผลิตของงานอย่างต่อเนื่อง (3) มีคนเก่งมากยิ่งขึ้น จากการที่คนเก่งได้พัฒนาบุคคลรอบข้างในสายงานเดียวกันผ่านกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันจนทำให้เกิดการเรียนรู้ในที่ทำงาน (learning at the workplace) ส่งผลให้มีคนเก่งมากขึ้น (4) มีการสืบสานวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีงามผ่านกระบวนการสืบทอดตำแหน่ง และจากผู้นำไปยังผู้บริหารในระดับรองลงมาจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน และ 2) ประโยชน์ในระดับบุคคล ทำให้บุคลากร (1) ได้รับโอกาสและภารกิจที่ท้าทายความสามารถมากขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนศักยภาพและความก้าวหน้าในระยะยาว (2) เรียนรู้ที่จะบริหารตนเองให้ประสบผลสำเร็จภายใต้การสนับสนุนขององค์กร ผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยง รวมถึงทีมงาน (3) เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากตระหนักถึงคุณค่าและการดูแลเอาใจใส่จากองค์การและผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด รวมทั้งทราบความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน (วิชัย วงษ์ใหญ่, มปป.: ออนไลน์)

กระบวนการของการบริหารจัดการคนเก่ง

กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสามารถระบุคนเก่ง สรรหาและคัดเลือก บริหารจัดการตามกระบวนการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งคนเก่งในองค์กร เพื่อทำให้คนเก่งอยู่ทำงานในองค์กรได้ยาวนานและเต็มศักยภาพ และบรรเทาปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ รวมทั้งทราบถึงความต้องการจำเป็นเร่งด่วนของการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร ส่งผลให้มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งองค์กรจะสามารถนำไปประกอบพัฒนาการบริหารจัดการ และเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาขาดแคลนบุคลากรต่อไป (อัญรินทร์ ฉัตร์เบญจนันท์ และวลัยพร ศิริภิรมย์, 2558: 44) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนในการทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการ

แข่งขัน คือบุคลากรที่เป็นคนเก่ง ซึ่งบุคลากรกลุ่มนี้มีจำนวนไม่มากในองค์กร แต่หากองค์กรใดมีบุคลากรกลุ่มนี้ในจำนวนมาก ก็ย่อมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสูง ฉะนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งเป็นพิเศษ โดยกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การจูงใจและการธำรงรักษาคนเก่ง และการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง (อรุณวดี นันทวัฒนานุกูล และคณะ, 2556: 66-67) การบริหารจัดการคนเก่งให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนเก่งที่มีต่อองค์กร โดยองค์กรควรต้องกำหนดวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร และแสวงหาวิธีการและเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือกคน การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (นลินี สานักวงศ์, 2555: 5) กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง หรือ ระบบการบริหารคนเก่ง จึงเป็นกระบวนการค้นหา สรรหา พัฒนา ให้ผลตอบแทน และรักษาคนที่มีความสามารถและศักยภาพไว้กับองค์กร (วิชัย วงษ์ใหญ่, มปป.: ออนไลน์) ให้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ยาวนานเต็มศักยภาพและสอดรับกับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละประเภทในองค์กร รวมทั้งทราบถึงความต้องการจำเป็นของบุคลากร เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขัน (อัญญาณี อดทน และคณะ, มปป.: ออนไลน์)

องค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง

มีผลการวิจัยถึงองค์การที่ประสบความสำเร็จในการบริหารคนเก่งว่า สิ่งที่องค์การเหล่านี้ให้ความสำคัญมี 3 ประเด็นหลัก คือ 1) การบริหารคนเก่งจะสำเร็จได้นั้น ต้องเริ่มตั้งแต่กระบวนการในการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งให้ชัดเจน จึงดำเนินการสรรหาและคัดเลือก 2) ต้องมีการพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่องและดูแลคนเก่งเหล่านั้นอย่างจริงจัง ทุกองค์การให้ความเห็นตรงกันว่าคนเหล่านี้มีจำนวนไม่มากนัก แต่ส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จของทั้งองค์การ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องบริหารคนเหล่านั้นเป็นพิเศษแตกต่างจากคนอื่น 3) การสรรหาคนเก่งคนใหม่เพื่อทดแทนคนเดิม เป็นเรื่องสำคัญที่องค์การที่ประสบผลสำเร็จให้ความสำคัญอย่างมาก เพื่อรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ และสร้างได้เปรียบในการแข่งขัน (Berger, L. A., & Berger, D. R., 2004, อ้างใน มาริสสา อินทรเกิด, 2560: 288)

องค์ประกอบของกระบวนการของการบริหารจัดการคนเก่งแบ่งเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญ ๆ ได้หลายวิธีการ เช่น แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย การสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การรักษาคนเก่ง และการทบทวนกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งอย่างต่อเนื่อง (สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน, 2558: 147-148) หรือ การระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลให้คนเก่ง และการรักษาคนเก่ง (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ ธีระวัฒน์ จันทึก, 2558: 1099-1100) หรือ การสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การรักษาคนเก่ง และการบริหารค่าตอบแทน (อัญญาณี อดทน และคณะ, มปป., ออนไลน์) หรือ การค้นหาผู้ที่เป็นคนเก่ง (Talent) ที่องค์กรต้องการพัฒนา (Identify Talent) การพัฒนาคนเก่ง (Developing Talent) การประเมินผลคนเก่ง (Evaluation Talent) และการให้รางวัล (Rewarding Talent) (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554, อ้างใน มาริสสา อินทรเกิด, 2560: 286-288) หรือ 1) การสรรหาจากพนักงานภายในบริษัท

หรือพนักงานภายนอกบริษัท หรือสรรหาประกาศในสื่อโซเชียลมีเดีย 2) การคัดเลือกโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกพนักงาน เครื่องมือแบบทดสอบที่วัดความรู้ วัดทักษะในเรื่องของการทำงาน หรือเครื่องมือแบบทดสอบความถนัดเพื่อใช้วัดสมรรถภาพทางสมอง เครื่องมือแบบทดสอบบุคคลที่ใช้วัดบุคลิกภาพการปรับตัวให้เข้ากับสังคม และจากการสัมภาษณ์งานหรือการพูดคุยเพื่อวัดความสามารถในด้านความรู้ความคิดทางสติปัญญา การตอบข้อซักถาม 3) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่มีคุณค่า การมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น การให้คำปรึกษาแนะนำ และ 4) การรักษาให้คงอยู่ เรื่องอัตราจ้าง ค่าตอบแทน การวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (อัครกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์, 2563: 81)

แนวทางพัฒนาและรักษาคนเก่ง

1. แนวทางพัฒนาคนเก่ง

มิติในการดึงดูดใจให้คนเก่งยังคงอยากร่วมงานอยู่กับองค์กร ประกอบด้วย 1) มิติการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Dimension) : คนเก่งชอบเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ หากทำงานแล้วไม่ได้รับตรงนี้ อาจทำให้อยู่ยาก เช่นเดียวกับองค์กรที่ไม่มีแผนเรื่องนี้อย่างจริงจัง ย่อมจะไม่ดึงดูดใจ สำหรับคนที่มีความเก่งเช่นกัน 2) มิติสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment Dimension) : สิ่งแวดล้อมในการทำงานยุคนี้จำเป็นอย่างมาก องค์กรใหญ่หลายองค์กร รวมถึงองค์กรของคนรุ่นใหม่ ต่างใช้มิตินี้เป็นกลยุทธ์ในการดึงคนเก่งไปร่วมงาน ตั้งแต่การสร้างออฟฟิศให้น่าอยู่น่าทำงาน มีการสนับสนุน Work-Life Balance ที่ดี คุณภาพงานย่อมจะดีด้วย นอกจากนี้ สิ่งแวดล้อมยังอาจหมายถึงเรื่องของคน ไปจนถึงระบบการทำงาน หากสิ่งแวดล้อมเหล่านี้น่าทำงาน คนเก่งย่อมอยากจะมาร่วมงานด้วย และดึงคนเก่งอื่น ๆ ให้มาร่วมงานเพิ่มขึ้นอีก ซึ่งการใส่ใจนี้อาจต้องเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาเลยทีเดียว 3) มิติรางวัลและผลตอบแทน (Reward and Compensation Dimension) : อัตราจ้างเป็นสิ่งสำคัญ ฝ่าย HR ต้องทำการเจรจาให้ดี ให้อยู่ในจุดที่พอใจทั้งสองฝ่าย ส่วนเรื่องรางวัลเป็นสิ่งการันตีที่สำคัญเช่นกัน รางวัลนี้อาจมาในรูปแบบรางวัลโดยตรง เช่น พนักงานดีเด่น เป็นต้น หรือแม้แต่รางวัลของหน่วยงาน บางทีรางวัลไม่จำเป็นจะต้องเป็นวัตถุเสมอไป การให้คำชมเชย การยกย่อง หรือส่งเสริมให้เป็นหัวหน้างาน ถือเป็นรางวัลที่ดีได้เช่นกัน 4) มิติความท้าทายใหม่ ๆ และโอกาสที่น่าสนใจ (New Challenged Opportunity Dimension): คนเก่งชอบความท้าทาย และมักไม่ชอบความจำเจ หากมีโอกาสให้เขาได้ลองทำงานใหม่ ๆ เสมอๆ หรือมีโจทย์ที่ท้าทายขึ้นเรื่อย ๆ นอกจากจะช่วยพัฒนาความสามารถของคนเก่งให้เก่งขึ้นแล้ว ยังทำให้เขาอยากทำงานกับองค์กรต่อไปเรื่อย ๆ ได้ด้วย (www.hrodthai.com, 2565: ออนไลน์)

การพัฒนาคนเก่งจึงมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) เน้นให้เขามีโอกาสได้เรียนรู้ในสายงานที่กว้างขึ้น โดยการส่งอบรมพิเศษภายนอก เพื่อที่จะได้กลับมาสอนงานผู้อื่น 2) เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง 3) ควรมีการติดตามและประเมินผลงานเป็นระยะ เพื่อ Feed back ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยว่า (1) อายุขัย ภูมิหลัง ครอบครัว วัฒนธรรม จะกำหนดธรรมชาติของคนคนนั้น (2) ระดับการศึกษา ความรู้ความเข้าใจ แรงบันดาลใจ จะกำหนดความต้องการของคนคนนั้น (3) ฐานะทางเศรษฐกิจ จะกำหนด

แนวคิดในการแสวงหาของคนคนนั้น (4) ระดับความสำเร็จที่บรรลุถึงแล้วในแต่ละช่วง จะกำหนดเป้าหมายต่อไปของคนคนนั้น (คะนึง นันทะนะ, มปป.: ออนไลน์) การพัฒนาคนเก่งในองค์การจึงจำเป็นต้องมีระบบและวิธีการพัฒนาในหลายรูปแบบ เมื่อองค์การมีการจัดสรรและคัดเลือกพนักงานคนเก่งได้แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อมา คือการพัฒนาให้คนเหล่านี้สามารถทำงานสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาจึงมีหลากหลายรูปแบบ สามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเหมาะสมกับบุคคล ซึ่งในแต่ละวิธีการย่อมมีจุดดีและจุดด้อยแตกต่างกัน (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ ธีระวัฒน์ จันทึก, 2558, อ้างใน พสุธิดา ตันตราจิณ และ ธีระวัฒน์ จันทึก, 2559: 925)

2. แนวทางรักษาคนเก่ง

การรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร (Talent Retention) เป็นการปฏิบัติต่อคนเก่งด้วยความเคารพและให้เกียรติ เพื่อให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร รักองค์กร พร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ มาปฏิบัติงานให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า เช่น การสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning) การให้โอกาสในการพัฒนา (www.hrodthai.com, 2565: ออนไลน์) แนวทางปฏิบัติในการรักษาคนเก่งเอาไว้ มีดังนี้ 1) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับเขา แต่อย่าใช้อำนาจ ควรใช้ความรับผิดชอบไปควบคุมเขา 2) ผู้บริหารต้องพร้อมรับฟังความเห็นจากเขา และให้โอกาสในการพิสูจน์ผลงาน 3) ผู้บริหารควรวางเป้าหมายให้ชัดเจน และกำหนดการประเมินผลไว้ให้ชัด 4) ผู้บริหารควรวาง Career path ไว้ให้เขาไว้ล่วงหน้า 5) ผู้บริหารควรสร้างการตอบแทนที่ถูกต้อง เหมาะสม และถูกกาลเทศะด้วย (คะนึง นันทะนะ, มปป.: ออนไลน์) ซึ่งมีขั้นตอนที่องค์กรพึงกระทำ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันกับองค์กร ดังนี้ 1) ต้องสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนของพนักงาน 2) ต้องสร้างความมั่นใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถแยกแยะผู้มีผลการปฏิบัติงานดีได้ 3) ต้องขจัดอุปสรรคในการทำงานที่สามารถส่งผลกระทบในเชิงลบต่อการสนับสนุนพนักงาน เช่น งานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน 4) ต้องเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน โดยคำนึงถึงคุณสมบัติของตำแหน่งงาน และความสามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งงานนั้น ๆ 5) ต้องติดตาม และพัฒนาบรรยากาศในการทำงาน โดยผู้นำต้องมีความสามารถ และมีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสม เพื่อจูงใจพนักงาน 6) ต้องมุ่งเน้นถึงผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงินเท่านั้น เช่น โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การพัฒนาในด้านต่าง ๆ รวมถึงการยกย่องชมเชยพนักงาน (www.hrodthai.com, 2565: ออนไลน์)

การบริหารจัดการคนเก่งของพระพุทธเจ้า

1. พระพุทธเจ้าทรงเลือกสอน “คนเก่ง” เป็นเป้าหมายแรก

พระพุทธเจ้าทรงเลือกสอนคนเก่งเป็นลำดับแรกตามลำดับ ตัวอย่างคือ (1) เบื้องต้นทรงดำริที่จะสอนธรรมแก่อาฬารดาบสกาลามโคตร และอุทกดาบสรามบุตรผู้เคยเป็นอาจารย์สอนพระองค์เป็นคนแรกตามลำดับ ด้วยทรงดำริเห็นว่าเป็น “คนเก่ง” ฉลาดเฉียบแหลม มีปัญญา มีธุลีในตาน้อยมานาน สมควรที่จะแสดงธรรมให้ท่านฟังเป็นคนแรก แต่ก็ทรงทราบว่าท่านทั้ง 2 ได้สิ้นชีวิตไปแล้ว (วิ.ม. (ไทย) 4/10/15-16) (2) จากนั้น ทรงดำริถึงปัญจวัคคีย์ทั้ง 5 แล้วเสด็จไปยังป่าอิสิปตน

มฤคทายวันเขตกรุงพาราณสี ทรงแสดงปฐมเทศนาชื่อว่าธัมมจักกัปปวัตตนสูตรสอนปัญจวัคคีย์ คือ โกณฑัญญะ วัปปะ ภัททิยะ มหานามะ และอัสสชิ ให้ได้ฟังและเรียนรู้จนเข้าถึงกระแสแห่งธรรมได้ดวงตาเห็นธรรมบรรลุเป็นพระโสดาบันตามลำดับ แล้วได้ทรงสอนอนัตตลักขณสูตรมีสาระว่าด้วยขันธ์ 5 คือ รูป เวทนา สัญญา สังขาร และวิญญาณเป็นอนัตตา ไม่เที่ยงแท้แน่นอน เป็นไปเพื่อความทุกข์ กระทั่งพระปัญจวัคคีย์ทั้ง 5 ได้สำเร็จเป็นพระอรหันต์ (วิ.ม. (ไทย) 4/12-24/18-31) มีสมาชิก “คนเก่งและดี” คือพระอรหันต์ทั้งหมดจำนวน 6 รูป (3) ทรงแสดงอนุปุพพีกถาและอริยสัจ 4 โปรดยสกุลบุตรและเพื่อน 54 คน ได้ฟังและเรียนรู้จนได้บรรลุเป็นพระโสดาบัน บรรพชาอุปสมบทแล้วศึกษาพระธรรมคำสอนจากพระพุทธเจ้าเพิ่มเติมอีกจนได้สำเร็จเป็นพระอรหันต์ทุกรูปตามลำดับ (วิ.ม. (ไทย) 4/25-31/31-40) มี “คนเก่งและดี” คือพระอรหันต์เกิดเพิ่มขึ้นในโลกทั้งหมด 61 รูป ประกอบด้วย พระพุทธเจ้า 1 พระปัญจวัคคีย์ทั้ง 5 และพระยสะพร้อมเพื่อนพระอรหันต์ 55 รูป

2. วิธีการบริหารจัดการคนเก่งของพระพุทธเจ้า

พุทธวิธีบริหารจัดการสมาชิกสงฆ์ที่เป็น “คนเก่งและดี” ได้แก่ พระอรหันต์ พระอนาคามี พระสกทาคามี และพระโสดาบัน ทั้งที่เป็นบรรพชิตและฆราวาส พอสรุปได้ดังนี้

2.1 สร้างความมั่นใจ ให้ความมั่นคงในชีวิต

พระพุทธเจ้าทรงสร้างความมั่นใจและความมั่นคงในชีวิตให้ปรากฏเห็นชัดแก่ผู้จะเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรสงฆ์ด้วยการกำหนดและประกาศให้รู้ให้เห็นถึงเป้าหมายสูงสุดและวัตถุประสงค์หลักของพระพุทธศาสนาอย่างชัดเจน ทรงกำหนดเป้าหมายสูงสุดไว้คือพระอรหัตตผลและพระนิพพาน กำหนดวัตถุประสงค์หลักคือเพื่อทำที่สุดทุกข์ด้วยชอบ กำหนดกระบวนการกิจกรรมตามลำดับคือการบริจาคทาน การรักษาศีล และการออกบวช และทรงกำหนดเป้าหมายรองลงมาไว้ด้วยคือสวรรค์ กำหนดวัตถุประสงค์รองไว้เช่นกัน คือเพื่อประโยชน์และความสุขแก่ประชาชน กำหนดกระบวนการกิจกรรมชั้นสามัญไว้ คือการบริจาคทานและการรักษาศีล ตัวอย่างในการสร้างความมั่นใจและให้ความมั่นคงในชีวิตแก่ผู้เข้าเป็นสมาชิกในองค์กรสงฆ์พระพุทธศาสนา เช่น (1) สร้างความมั่นใจให้ความมั่นคงแก่ปัญจวัคคีย์ ทรงตรัสบอกว่าพระองค์ได้เป็นพระอรหันต์ตรัสรู้เองโดยชอบแล้วจะแสดงธรรมสั่งสอนให้ฟังให้ได้เรียนรู้เพื่อทำให้แจ้งประโยชน์อันยอดเยี่ยมอันเป็นที่สุดแห่งพรหมจรรย์ และทรงตรัสย้ำถามว่าถ้อยคำเช่นนี้พระองค์ได้เคยกล่าวในกาลก่อนแต่นี้หรือไม่ จนปัญจวัคคีย์คลายทิฏฐิยอมรับฟังพระธรรมเทศนาและขอบรรพชาอุปสมบทได้บรรลุเป็นพระอรหันต์ผู้มีชีวิตมั่งคงในพระพุทธศาสนา (2) สร้างความมั่นใจ ให้ความมั่นคงแก่ยสกุลบุตรที่เกิดความเบื่อหน่ายในวิถีฆราวาสรำพึงว่า “ที่นี่วุ่นวายหนอ ที่นี่ขัดข้องหนอ” แล้วหนีออกจากบ้านเข้าไปในป่า ทรงสร้างความมั่นใจให้แก่เขาด้วยพระดำรัสว่า “ยสะ ที่นี่ (หมายถึงพระนิพพาน) ไม่วุ่นวาย ที่นี่ ไม่ขัดข้อง มาเถิด ยสะ จงนั่งลง เราจะแสดงธรรมให้ฟัง” จนยสกุลบุตรได้ฟังได้เรียนรู้พระธรรมคำสอนจนสำเร็จเป็นพระอรหันต์มีชีวิตมั่นคงในพระพุทธศาสนาเช่นกัน เป็นต้น

2.2 มอบหมายหน้าที่ให้มีส่วนร่วม

พระพุทธองค์ทรงมอบหมายหน้าที่ให้พระอรหันต์สาวกสมาชิกองค์กรสงฆ์ผู้เป็น “คนเก่งดีและมีประโยชน์” ได้มีส่วน เช่น (1) ให้มีส่วนร่วมสร้างองค์กรสงฆ์ ด้วยการนำพระธรรมคำสอนไปอบรมสั่งสอนประชาชนให้ได้ฟังและเรียนรู้ให้เกิดศรัทธาเลื่อมใสกระทั่งตัดสินใจออกจากเรือนบรรพชาอุปสมบท ซึ่งก็ได้ผลเป็นอย่างดียิ่ง ปรากฏความนิยมในพระพุทธศาสนาแพร่หลายอย่างกว้างขวาง มีกุลบุตรศรัทธาบรรพชาอุปสมบทเป็นสมาชิกสงฆ์มากมาย ซึ่งในระยะเริ่มแรกนั้นพระอรหันต์สาวกที่ไปประกาศพระศาสนา ณ สถานที่ต่าง ๆ ได้นำกุลบุตรกลับมารับการบรรพชาอุปสมบทกับพระพุทธเจ้าโดยตรง (วิ.ม. (ไทย) 4/34/42) (2) ให้มีส่วนร่วมธำรงรักษาพระพุทธศาสนา รับสั่งกับพระจุนทะและพระอานนท์แนะนำให้ช่วยกันธำรงรักษาพระธรรมคำสอนว่า “ธรรมทั้งหลายที่เราแสดงไว้แล้วเพื่อความรู้ยิ่ง บริษัททั้งหมดนั้นแหละ พึงพร้อมเพรียงกันประชุม สอบทานอรรถกับอรรถ พยัญชนะกับพยัญชนะในธรรมนั้น แล้วพึงสังคายนากัน ไม่พึงวิวาทกัน เพื่อให้พรหมจรรย์นี้ตั้งอยู่ได้นาน ดำรงอยู่ได้นาน...” (ที.ปา. (ไทย) 11/177/138)

2.3 การมอบหมายหน้าที่ใหม่

2.3.1 หน้าที่รับสมาชิกและฝึกอบรมสมาชิกใหม่

พระพุทธเจ้าทรงมอบหมายหน้าที่ในการรับสมาชิกและฝึกอบรมสมาชิกใหม่ คือ (1) มอบหมายให้พระอรหันต์สาวกที่ไปประกาศพระศาสนารับหน้าที่ใหม่คือการให้บรรพชาอุปสมบทแก่กุลบุตรด้วยวิธีให้รับไตรสรณคมน์ด้วยพระดำรัสว่า “ภิกษุทั้งหลาย บัดนี้ ท่านทั้งหลายนั่นแหละ จงให้บรรพชา จงให้อุปสมบทในทิศนั้น ๆ ในชนบทนั้น ๆ เถิด... ภิกษุทั้งหลาย เราอนุญาตบรรพชาอุปสมบทด้วยไตรสรณคมน์” (วิ.ม. (ไทย) 4/34/42-43) เรียกวิธีการบวชนี้ว่า “ติสรณคมนูปสัมปทา” (2) ทรงอนุญาตอุปัชฌาย์ อุปัชฌายวัตร และสัทธิวิหาริกวัตร ทรงอนุญาตอุปัชฌาย์ให้มีหน้าที่คอยอบรมตักเตือนพร่ำสอนภิกษุด้วยพระดำรัสว่า “ภิกษุทั้งหลาย เราอนุญาตอุปัชฌาย์ อุปัชฌาย์จักเข้าไปตั้งจิตสนิทสนมในสัทธิวิหาริกฉันบุตร สัทธิวิหาริกจักเข้าไปตั้งจิตสนิทสนมในอุปัชฌาย์ฉันบิดา เมื่อเป็นเช่นนั้น อุปัชฌาย์และสัทธิวิหาริกจักมีความเคารพ ยำเกรงประพฤติกลมเกลียวกัน จักถึงความเจริญงอกงามไพบูลย์ในธรรมวินัยนี้...”จากนั้นทรงอนุญาตอุปัชฌายวัตรคือหน้าที่ที่สัทธิวิหาริกพึงปฏิบัติต่อพระอุปัชฌาย์ และสัทธิวิหาริกวัตรคือหน้าที่ที่พระอุปัชฌาย์พึงปฏิบัติต่อสัทธิวิหาริก (วิ.ม. (ไทย) 4/64-67/79-92)

2.3.2 หน้าที่ให้อุปสมบทด้วยญัตติจตุตกรรม

เมื่อทรงห้ามการอุปสมบทด้วยไตรสรณคมน์แล้วจึงทรงอนุญาตอุปสมบทด้วยญัตติจตุตถกรรม จึงทรงมอบหน้าที่ คือ (1) อนุญาตภิกษุผู้สวดกรรมวาจา โดยทรงอนุญาตให้มีภิกษุผู้ฉลาดเป็นผู้สวดกรรมวาจาว่า “ภิกษุทั้งหลาย สงฆ์พึงให้อุปสมบทอย่างนี้ ภิกษุผู้ฉลาดสามารถพึงประกาศให้สงฆ์ทราบด้วยญัตติจตุตถกรรมวาจา...” (วิ.ม. (ไทย) 4/69/98) (2) ทรงอนุญาตให้สงฆ์เป็นใหญ่ในอุปสมบทกรรม นอกจากให้มีพระอุปัชฌาย์ พระกรรมวาจาผู้สวดแล้ว ทรงอนุญาตให้สงฆ์เป็นใหญ่ในสังฆกรรมด้วย โดยกำหนดให้สงฆ์ทสวรรคคือมีจำนวน 10 รูปขึ้นไปเป็นผู้รับรองอุปสมบทกรรมว่า “ภิกษุทั้งหลาย เราอนุญาตให้อุปสมบทด้วยคณะมีพวก 10 หรือมีพวกเกิน 10 ได้” (วิ.ม. (ไทย) 4/74/102) ต่อมาทรงผ่อนผันเป็นกรณีพิเศษเฉพาะปัจจันตชนบทที่อยู่ชายแดนให้อุปสมบทกรรมด้วยสงฆ์ปัญจวรรคคือมีพวก 5 รูปได้ด้วยพระดำรัสว่า “ภิกษุทั้งหลาย อวันตีทักขิณาบถมีภิกษุน้อย

ภิกษุทั้งหลาย เราอนุญาตการอุปสมบทด้วยคณะมีจำนวน 5 รูปรวมทั้งพระวินัยธร ในปัจจันตชนบททั้งหมด” (วิ.ม. (ไทย) 5/258-259/36-39) (3) อนุญาตอาจารย์ อาจริยวัตร และอันเตวาสิกวัตร ทรงอนุญาตอาจารย์และการถือนิสสัยว่า “ภิกษุทั้งหลาย เราอนุญาตอาจารย์ อาจารย์จักเข้าไปตั้งจิตสนิทสนมในอันเตวาสิกฉันบุตร อันเตวาสิกจักเข้าไปตั้งจิตสนิทสนมในอาจารย์ฉันบิดา เมื่อเป็นเช่นนี้ อาจารย์และอันเตวาสิกจักมีความเคารพยำเกรง ประพฤติกลมเกลียวกัน จักถึงความเจริญงอกงามไพบูลย์ในพระธรรมวินัยนี้ ภิกษุทั้งหลาย เราอนุญาตให้อาศัยภิกษุมีพรรษา 10 อยู่ อนุญาตให้ภิกษุมีพรรษา 10 ให้นิสสัยได้” จากนั้นทรงอนุญาตอาจริยวัตรคือหน้าที่ที่อันเตวาสิก (ลูกศิษย์) พึงปฏิบัติต่ออาจารย์ และอันเตวาสิกวัตรคือหน้าที่ที่อาจารย์พึงปฏิบัติต่อ อันเตวาสิก (วิ.ม. (ไทย) 4/77-79/106-116)

2.3.3 หน้าที่ให้บริการสมาชิกองค์กรสงฆ์

ทรงมอบหมายหน้าที่แก่พระภิกษุให้ดำรงตำแหน่งเจ้าอธิการต่าง ๆ เพื่อช่วยรับภารธุระในกิจการงานคณะสงฆ์ที่มีเพิ่มขึ้นตามการเจริญรุ่งเรืองและการขยายตัวขององค์กรสงฆ์ พร้อมทรงกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่สำหรับภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าอธิการต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน เช่น พระภัตตุทเทสก์ มีหน้าที่แจกภัต พระเสนาสนปัญญาปกะ มีหน้าที่จัดแจงเสนาสนะที่พักอาศัย พระเสนาสนคาหาปกะ มีหน้าที่จัดเสนาสนะ พระภัณฑาคาริกะ มีหน้าที่รักษาเรือนคลัง พระจีวรปฏิคคาหกะ มีหน้าที่รับจีวร พระจีวรภาชกะ มีหน้าที่แจกจีวร พระยาคุภาชกะ มีหน้าที่แจกข้าวต้ม พระอัปปมัตตกวิสัชชกะ มีหน้าที่แจกของเล็กน้อย พระสามเณรเปสกะ มีหน้าที่ใช้สามเณร (องฺ.ปญฺจก. (ไทย) 22/272-285/399-403) เป็นต้น

2.3.4 หน้าที่มอบหมายพิเศษ

ในการบริหารจัดการพระสาวกคนเก่งของพระพุทธเจ้านั้น สำหรับพระอรหันต์สาวกที่มีความสามารถสูงยังได้รับมอบหมายหน้าที่พิเศษให้ปฏิบัติอีกด้วย มีตัวอย่าง เช่น (1) พระสารีบุตรได้รับมอบหมายงานพิเศษอีก เช่น ปฏิบัติหน้าที่เป็นอาจารย์สอนพระอภิธรรม (ขุ.ธ.อ. 2/(149)181/170) ปฏิบัติหน้าที่เป็นทูตประสานภิกษุชาววัชชีผู้บวชใหม่ประมาณ 500 รูปนำกลับคืนสู่คณะสงฆ์ คราวพระเทวทัตชักชวนเข้าพวกทำลายสงฆ์ (วิ.จู. (ไทย) 7/347/208, องฺ.อฏฺ.ก. (ไทย) 23/16/242) (2) พระอุบาลีได้รับมอบหมายงานพิเศษอีก คือ ปฏิบัติหน้าที่เป็นอาจารย์สอนพระวินัย (วิ. จู. (ไทย) 7/320/138) วินิจฉัยอธิกรณ์สำคัญ 3 เรื่อง คือ เรื่องภิกษุชาวเมืองภารุกัจฉะ (วิ.มหา. (ไทย) 1/78/66) เรื่องพระอัชชุกะชาวเมืองเวสาลี (วิ.มหา. (ไทย) 1/158/131-132) และเรื่องภิกษุณีโยมมารดาของพระกุมารกัสสปะ (ขุ.ธ.อ. 2/(149)160/109-110), ขุ.ชา.อ 1/12/209-210) (3) มอบหมายให้โอวาทภิกษุณี พระเถระที่โดดเด่นในหน้าที่นี้คือพระนันทกะ ท่านได้รับยกย่องในเอตทัคคะว่าเลิศกว่าภิกษุสาวกทั้งหลายผู้กล่าวสอนนางภิกษุณี (องฺ.เอก. (ไทย) 20/229/29)

2.4 การยกย่องเชิดชูเกียรติ

พระพุทธเจ้าทรงยกย่องเชิดชูเกียรติพระสาวก “คนเก่ง” ไว้หลายประการ คือ (1) ทรงยกย่องเชิดชูเกียรติให้ปรากฏต่อสมาชิกในองค์กรสงฆ์ ตัวอย่างเช่น ทรงยกย่องในตำแหน่ง “เอตทัคคะ” คือ “คนเก่งเหนือคนเก่ง” ตามความเชี่ยวชาญและคุณสมบัติพิเศษของแต่ละท่านมีจำนวนถึง 80 องค์ ตัวอย่าง เช่น ยกย่องพระสารีบุตรว่าเป็นผู้เลิศด้านมีปัญญามาก พระมหาโมคคัลลานะมีฤทธิ์มาก พระมหาปชาบดีโคตมีเลิศด้านเป็นรัตตัญญู พระเขมาเถรีมีปัญญามาก ท่านสุทัตต อนาถบิณฑิก

คหบดียินดียิ่งในการถวายทาน จิตตคหบดีชาวเมืองมัจฉิกาสัณฑ์เป็นธรรมกถึก นางวิสาขามหาอุบาสิกายินดียิ่งในการถวายทาน เป็นต้น (สำนิ. (ไทย) 16/188-267/25-33) เป็นต้น (2) การยกย่องเชิดชูเกียรติให้ปรากฏต่อสาธารณชน ตัวอย่างเช่น ทรงเปิดโอกาสให้สาวกสาวิกาคนเก่งได้ประกาศอานุภาพของตนให้ปรากฏต่อสาธารณชน คราวจะทรงแสดงยมกปาฏิหาริย์ เพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติคุณ แต่ไม่ทรงอนุญาตให้แสดงปาฏิหาริย์ เพราะไม่ใช่หน้าที่ ตรัสว่าการแสดงปาฏิหาริย์ครั้งนี้เป็นหน้าที่ของพระองค์เท่านั้น สาวกสาวิกาที่ได้รับโอกาสให้ประกาศอานุภาพฤทธิเดชของตนให้ปรากฏครั้งนั้นมีหลายท่าน ที่ปรากฏชื่อพอสรุปได้ประกอบด้วย (ขุ.ธ.อ. 2/(149)181/160-162) (1) ฆรณีอุบาสิกา-อนาคามีผล ผู้มีฤทธิ์มาก (2) จุลอนาถบิณฑิกอุบาสก-อนาคามีผล และในโอกาสครั้งนี้ ท่านได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าภาพข้าว น้ำ อาหาร ตลอดทั้งเครื่องบูชาสักการะแก่พุทธบริษัททั้งหลายด้วย (ขุ.ธ.อ. 2/(149)181/166-167) (3) วีราสามเณรี-อายุ 7 ขวบ บรรลุปฏิสัมภิทา (4) จุนทสามเณร-อายุ 7 ขวบบรรลุอรหัตตผลพร้อมปฏิสัมภิทา (5) อุบลวัณณา และ (6) พระมหาโมคคัลลานเถระ และในโอกาสครั้งนี้ ท่านได้รับมอบหมายจากพระพุทธเจ้าให้เป็นผู้คอยแสดงธรรมให้พุทธบริษัทฟัง คอยตอบปัญหาและประสานงานกับพุทธบริษัทที่หลั่งไหลมาจากทั่วทุกสารทิศด้วย (ขุ.ธ.อ. 2/(149)181/166-167, 170-171

สรุป

คนเป็นทรัพยากรสำคัญยิ่งที่องค์การจะต้องคำนึงและเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด เริ่มตั้งแต่ให้โอกาส ให้ความสำคัญ เอาใจใส่พัฒนา ไว้วางใจรักษาไว้ ให้รับผิดชอบงานในระดับสูง เพื่อให้เขาสมัครใจที่จะเข้ามาเป็นสมาชิก เต็มใจร่วมพัฒนา และภูมิใจภักดีอยู่กับองค์กรให้ยาวนาน การบริหารจัดการคนเก่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนในการทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ บุคลากรที่เป็นคนเก่งซึ่งมีจำนวนไม่มากในองค์การ แต่หากองค์การใดมีบุคลากรกลุ่มนี้ในจำนวนมากย่อมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสูง

องค์การที่ประสบความสำเร็จในการบริหารคนเก่งล้วนให้ความสำคัญประเด็นหลัก 3 ประการ คือ 1) ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งให้ชัดเจนแล้วจึงดำเนินการสรรหาและคัดเลือก 2) ต้องมีการพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่องและดูแลคนเก่งเหล่านั้นอย่างจริงจัง ด้วยว่าคนเหล่านี้มีจำนวนไม่มากนัก แต่ส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การทั้งองค์การ จึงจำเป็นต้องบริหารคนเหล่านั้นเป็นพิเศษแตกต่างจากคนอื่น 3) การสรรหาคนเก่งคนใหม่เพื่อทดแทนคนเดิม เพื่อรักษาความต่อ เนื่องในการดำเนินธุรกิจ และสร้างได้เปรียบในการแข่งขัน

การบริหารจัดการคนเก่งเป็นส่วนสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ที่จะรักษาประสิทธิภาพขององค์การ ลดอัตราสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ นำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน องค์การจึงควรต้องกำหนดวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ และแสวงหาวิธีการและเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือกคน การพัฒนาคนเก่งและการรักษาคนเก่ง เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

พระพุทธศาสนาเจริญมั่นคงยั่งยืนยาวนามมาได้จนถึงทุกวันนี้ นอกจากพระพุทธองค์ทรงกำหนดเป้าหมายของงานไว้อย่างชัดเจนแล้ว ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือ “การบริหารจัดการคนในองค์กร”ทรงมีวิธีบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรที่ได้ผลอย่างดียิ่ง เริ่มตั้งแต่การสรรหา การรับ

สมาชิกเข้าองค์กร ทรงเลือก “คนเก่ง” เป็นเป้าหมายแรก เมื่อสร้างและพัฒนาได้แล้ว ก็ให้โอกาสสาวก “คนเก่ง” ทุกระดับชั้น คือ พระอรหันต์ พระอนาคามี พระสกทาคามี และพระโสดาบัน ทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ได้มีส่วนร่วมในการสร้างองค์กร ทรงมอบหมายงานในหน้าที่ใหม่ที่ท้าทายและสูงขึ้น ทรงไว้วางใจมอบหมายให้สาวกผู้มีความสามารถสูงปฏิบัติหน้าที่แทนบ้างในบางคราว ให้โอกาสมีส่วนร่วมบริหารจัดการองค์กรในระดับสูง มอบหมายหน้าที่พิเศษตามความสามารถ ยกย่องประกาศเชิดชูเกียรติให้ปรากฏทั้งในองค์กรและต่อสาธารณชน

เอกสารอ้างอิง

การบริหารศักยภาพของคนเก่ง. (2565). สืบค้นข้อมูลเมื่อ 2 สิงหาคม 2566, จาก hrodthaihttps://www.hrodthai.com › single-post › การบริหารศัก.

คะนึง นันทะนะ. (มปป.). การบริหารคนเก่ง Talent Management, เว็บโรงเรียน. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 2 สิงหาคม 2566,จาก http://www. thaischool.in.th › files_school › dataPDF>,

นลินี สานักวงศ์. (2555). *สภาพการบริหารจัดการคนเก่งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20*. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

นันท์ธนาดา สวามิวัสสุกิจ. (2558). *หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทางาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร.* (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต): มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

พสุธิดา ตันตราจิณ และธีระวัฒน์ จันทึก. (2559). การพัฒนา และการธำรงรักษาคนเก่ง กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จ. *Veridian E-Journal. ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. 9*(1), 922.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2500). *พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาเตปิฎกं*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม.

_____. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

มาริสสา อินทรเกิด. (2560). การบริหารจัดการคนเก่ง ความท้าทายขององค์กร. *วารสารธุรกิจปริทัศน์. 9*(1), 282.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

วิชัย วงษ์ใหญ่. (มปป.). *การบริหารคนเก่ง* (Talent Management), ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 2 สิงหาคม 2566 จาก http://www.curriculumandlearning.com › uploadPDF.

สำนักงานองค์การกรมป่าไม้. (2559). *กิจกรรมการรักษาบุคลากร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานองค์การกรมป่าไม้.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2554). *พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning.* กรุงเทพฯ: บริษัทพริ้นท์ซิตี้ จำกัด.

สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2558). *การบริหารจัดการคนเก่ง: เครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

_____. (2558). การบริหารจัดการคนเก่ง: เครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ". *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ. 6*(2): 146.

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ ธีระวัฒน์ จันทึก. (2558). *การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์: ปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน.* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

_____. (2558). การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ : ปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน. *Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. 8*(3), 1099-1100.

อรุณวดี นันทวัฒนานุกูล, พรรัตน์ แสดงหาญ และ อภิญญา อิงอาจ. (2556). *โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็คทรอนิคส์.* (วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต), คณะการจัดการและการท่องเที่ยว: มหาวิทยาลัยบูรพา.

อัครกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์. (2563). การบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี. *วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์. 6*(1), 81.

อัญญาณี อดทน, เบญจวุฒิ บุญสนอง และคณะ. (มปป.). *การธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร*. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 2 สิงหาคม 2566 จาก http://www.bba.ubru.ac.th › files › researchfilesPDF.

อัญรินทร์ ฉัตร์เบญจนันท์ และ วลัยพร ศิริภิรมย์. (2558). *สภาพการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). คณะครุศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Boston Consulting Group & World Federation of People Management Association. (2012). *Creating people advantages 2012*. Retrieved August 2nd, 2023 from http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf.

Robertson, Alan and Graham Abby. (2003). *Managing Talented People: Getting on with–and Getting the Best from-Your High Performers*. Harlow: Pearson Education.

