การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย: การประยุกต์ใช้การสังเคราะห์งานวิจัยและการวิจัยประสบการณ์ผู้ใช้

The Development of Talent Management Strategy for Private Sector Organization in Thailand: an Application of Research Synthesis and User Experience Research.

พงษ์สฤษฎ์ รอดเรืองเดช[*] เอกสิทธิ์ สนามทอง[**]
อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกูล[***] และดวงเดือน จันทร์เจริญ[****]
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง อาคารสุโขทัย คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาคารสุโขทัย ชั้น 9 มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240
Pongsarit Rodruangdej [*], Ekkasit Sanamthong[**],
Itthiphan Suwathunphornku[***] and Duangduen Chancharoen [****]
Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University
Huamark, Bangkapi, Bangkok, 10240
เมล์ติดต่อ: pongsarit.r@gmail.com

Received: September 9, 2020
Revised: September 30, 2020
Accepted: October 1, 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งมีวัตถุประสงค์รอง ได้แก่ เพื่อสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง กับเพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งจากประสบการณ์ผู้ใช้ในองค์กรภาคเอกชน เพื่อการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง และเพื่อการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย กำหนดประชากรและผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ดุษฎีนิพนธ์

---

[*] นักศึกษาปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
[**] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
[***] รองศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
[****] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

และวิทยานิพนธ์ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย โดยตีพิมพ์ระหว่าง พ.ศ. 2553 - 2561 จำนวน 17 เรื่อง ผู้บริหารองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย และ/หรือ ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวนรวม 9 คน และนักวิชาการที่มีองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง รวม 5 คน มีเครื่องมือวิจัยประกอบด้วย การวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการสังเคราะห์งานวิจัยเป็นรายประเด็นด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งจากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งได้องค์ความรู้เกี่ยวกับ 4 เรื่อง และการศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งจากประสบการณ์ผู้ใช้ในองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย สามารถอธิบายกระบวนการของการบริหารจัดการคนเก่ง ได้ 5 กระบวนการ 2) การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย โดยการบูรณาการกรอบแนวคิดของทฤษฎีระบบ มาประยุกต์ร่วมกับแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง 3) การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งถือว่าแต่ละด้านมีค่าอยู่ในระดับสูง สามารถนำกลยุทธ์นี้ไปใช้ได้

คำสำคัญ: กลยุทธ์, การบริหาร, คนเก่ง

Abstract

This research Have a purpose To analyze talent management strategies, the secondary objectives are to synthesize research on talent management. With to study talent management strategies from user experience in private organizations For creating talent management strategies and to assess talent management strategies for private sector organizations in Thailand. Define populations and informants, including dissertation and dissertation. About talent management for private organizations in Thailand Published during the year 2010 - 2018, 17 subjects: Non-governmental organization executives in Thailand and / or consultants with expertise in human resources, totaling 9 people and academics with knowledge of talent management, including 5 people with research tools. Consists of research papers Semi-structured interview Group chat Data analysis The research was synthesized individually with content analysis techniques, percentage, mean and standard deviation.

The results of the study were as follows: 1) Talent management strategy analysis from the synthesis of research on talent management, gained knowledge of 4 subjects and the study of talent management strategies from user experience in Private organization in Thailand Be able to explain five processes of talent management. 2) Developing talent management strategies for private organizations in Thailand. By integrating the conceptual framework of system theory 3) Talent management strategy for private organizations in Thailand. Overall at the highest level Which is considered to have a high level of value This strategy can be applied.

Keywords: strategy, management, talent

1. บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในโลกศตวรรษที่ 21 ได้เชื่อมโยงโลกให้เป็นอันหนึ่งเดียวกันแล้ว ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอนและการแข่งขันอย่างรุนแรง ซึ่งส่งผลต่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ทำให้องค์กรที่สามารถพัฒนาความสามารถให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลง[1] จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ องค์กรจึงต้องพยายามสร้างจุดแข็ง โดยการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ยังส่งผลธุรกิจต้องเผชิญกับการต้องตัดสินใจและปัญหาด้านการจัดการมีศักยภาพสูงมีความสำคัญมากขึ้น[2]เนื่องด้วย คณะรัฐบาลของพล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้ประกาศนโยบาย Thailand 4.0 มีเป้าหมายให้ประเทศไทยก้าวออกจากกับดักรายได้ปานกลาง และก้าวไปสู่ประเทศรายได้สูง โดยใช้นวัตกรรมทางเศรษฐกิจ สังคมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูง เพื่อการขับเคลื่อนประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของประเทศไทยที่ขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงพร้อมที่จะขับเคลื่อนประเทศไปข้างหน้าการพัฒนาให้ประเทศไทยไปสู่ Thailand 4.0[3] นั้น การให้ความสนใจในการจัดการคนที่มีความสามารถพิเศษเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และเพิ่มมากขึ้นในช่วง 15 ปีที่ผ่านมาโดยใช้ชื่อเรียกว่าการจัดการคนเก่ง (Talent management) โดยได้รับความสนใจจากบุคลากรด้านการทรัพยากรมนุษย์จากทั้งฝ่ายวิชาการและฝ่ายผู้ปฏิบัติการ โดยการริเริ่มจากบริษัทที่ปรึกษาด้านธุรกิจ McKinsey[4] ซึ่งได้สร้างวลี “สงครามการแย่งชิงคนเก่ง” (War of talent) เป็นการเน้นย้ำหน้าที่หลักของคนเก่งที่ประสบความสำเร็จในองค์กรชั้นนำ[5] ด้วยเหตุการณ์ดังกล่าวทำให้ องค์กรจึงให้ความสำคัญกับการใช้เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง[6] หรือกำหนดกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ รวมทั้ง

---

[1] Schuler & et al., “Global talent management: literature review, integrative framework & suggestions for further research,” *Journal of World Business***.** 45(2) (2011).

[2] Scullion, H., Collings, D.G. & Caligiuri, P., “Global talent management,” *Journal of World Business.* 45(2), (2010).

[3] กระทรวงสาธารณสุข, *“พิมพ์เขียวและแผนปฏิบัติการขับเคลื่อน Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”*
http://bps.moph.go.th/new_bps/sites/default/.../Thailand%204.0_050160%20%281%29.pdf. สืบค้นเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2561.

[4] Michaels, E., Handfild-Jones, H., Axelrod, and B., *The War for Talent***.** (United States: McKinsey & Company, Inc., 2001).

[5] Boudreau, J.W., Ramstad and P.M. *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. (Boston : Harvard Business School Press, 2007).

[6] McDonnell and A. “Still fighting the war for talent’ Bridging the science versus practice gap,” *Journal of Business &Psychology,* 26(2), (2011).

การใช้เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรรวมถึงการให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital)[7] และการสรรหาคนเก่ง คนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานในองค์กร เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

ประเทศต่างๆ ในโลกเข้าสู่การต่อสู้แข่งขันอย่างรวดเร็วด้วยอาวุธ ที่เรียกว่า “ทักษะ ความรู้ ความสามารถ” ของ “คนเก่ง” (Talent) ที่เป็นดาวเด่นอยู่ในแต่ละองค์กรอย่างชัดเจนและนับวันจะทวีการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็วมากขึ้น เฉกเช่นการทำสงครามระหว่างประเทศด้วยอาวุธ “คนเก่ง” จึงนับว่าเป็นทรัพยากรหรืออาวุธอันทรงพลังและทรงคุณค่าที่สุดในองค์กร ทำให้องค์กรนั้นได้เปรียบในการแข่งขันและขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรแต่ละแห่งจึงให้ความสำคัญและต่างมีกลยุทธ์ในการดึงดูด สรรหา คัดเลือกคนเก่ง อย่างมีชั้นเชิง และเป็นรูปธรรมมากขึ้น การบริหารจัดการคนเก่ง โดยเฉพาะในองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย ส่งผลให้ประสบปัญหาสงครามแย่งชิงคนเก่ง (The war of talent) จากบริษัทคู่แข่งทางธุรกิจ กลายเป็นปัญหาที่ต้องให้ความสำคัญและหาแนวทางแก้ไข ดังนั้น สิ่งที่ท้าทายสำหรับองค์กรคือการรักษาคนเก่ง (Retention) ให้อยู่กับองค์กร รวมไปถึงการสรรหาและพัฒนา เพิ่มจำนวนคนเก่ง (Talent pool) ในองค์กร จากข้อมูลทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่า องค์กรควรมีการกำหนดระบบและขั้นตอนในการบริหารคนเก่ง (Talent Management) อย่างเป็นระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management) เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความความคาดหวังขององค์กร บุคคลเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการบริหารจัดการจากพนักงานอื่น ๆ ทั่วไป และรักษาความสามารถเหล่านี้ไว้ให้ได้ ทั้งการบริหารจากด้านการสรรหา การคัดเลือก และการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานจะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และเป็นที่ต้องการขององค์กรต่างๆ พนักงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง หรือคนเก่งเหล่านั้น เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถทางด้านการจัดการ มีความสามารถทางด้านสติปัญญา มองโลกในแง่ดี สามารถสร้างผลงานแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานให้กับองค์กร ที่สำคัญเป็นผู้รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีหัวหน้าหรือพี่เลี้ยงควบคุมการทำงานเหมือนกับพนักงานคนอื่น[8]

จากข้อมูลอัตราการลาออกของพนักงานในองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย พบว่า มีพนักงานลาออกเดือนละ 98,626-130,855 คนต่อเดือน หรือคิดเป็นสัดส่วน

---

[7] Price water house Coopers. *The 11th Annual Global CEO survey*, (New York: Price water house Coopers, 2008).

[8] Michaels, E., Axelrod, B., Handfield-Jones and H., “Talent Management: A Critical Part of Every Leader’s Job,” *Ivey Business Journal,* (2001), https://iveybusinessjournal.com/ publication/ talent-management-a-critical-part-of-every-leaders-job/, สืบค้นเมื่อ 6 มีนาคม 2562.

ผู้ว่างงาน 8 ใน 10 คน เป็นผู้ที่ลาออกจากงานที่เคยทำมา[9] และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบข้อมูลการลาออกของพนักงานจากรายงานสรุปผลการสำรวจภาวการณ์ทำงานของประชากร เดือนธันวาคม 2561 ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2561) พบว่า จำนวนพนักงานลาออกเดือนพฤศจิกายน 2561 และเดือนธันวาคม 2561 เพิ่มขึ้นจากเดือนเดียวกันของปี 2560 คิดเป็น ร้อยละ 25.61 และร้อยละ 90.80 ตามลำดับ[10] นอกจากนี้ ผลสำรวจของ Gallup (2018) พบว่า คนเก่งจะลาออกจากองค์กรทันทีเมื่อมีความรู้สึกว่า องค์กรขาดการยกย่องชื่นชมในผลงานของตนหรือการที่องค์กรไม่เปิดโอกาสให้คนเก่งได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญ ๆ ขององค์กร ซึ่งคนเก่งมักมีทางเลือกอยู่ตลอดเวลา และไม่เคยหยุดมองหาโอกาสที่ดี ที่ได้เติบโตและพัฒนาได้มากกว่านี้ รวมถึงการได้ไปทำงานในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับฝีมือของคนเก่งเหล่านั้น[11]

ดังนั้น หากองค์กรใดมีอัตราการลาออกของคนเก่งสูง ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อต้นทุนที่จะเพิ่มขึ้นในหลาย ๆ ส่วน ทั้งจากการจ้างงานใหม่ เช่น ค่าใช้จ่ายในการประกาศรับสมัครงาน เวลาที่สูญเสียไปในการคัดเลือกพนักงานใหม่ เช่นการสอบข้อเขียนและการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงาน การลงทุนเพื่อพัฒนาทั้งด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานใหม่กับพนักงานตั้งแต่เริ่มต้น[12] รวมถึงผลกระทบในเชิงความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ขององค์กร[13] ดังนั้น การรักษาไว้ซึ่งพนักงานคนเก่ง องค์กรจึงต้องมีการบริหารจูงใจคนเก่งโดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้ในตลาด และเน้นความเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ตามแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่องค์กรกำหนดไว้ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันในหมู่เพื่อนพนักงาน ซึ่งเป็นทุนทางสังคม (Social Capital) รวมถึงการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำ และการสร้างการมีส่วนร่วม เป็นต้น

---

[9] กองบริหารข้อมูลตลาดแรงงาน, *วารสารสถานการณ์ตลาดแรงงาน,* (2560), https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files /lmia_th/ 0610547f169a3457 1387a2db9 9529a7f.pdf, สืบค้นเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2561.

[10] สำนักงานสถิติแห่งชาติ, *สรุปผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร เดือนธันวาคม 2561*, (2561), http://www.nso.go.th, สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2562.

[11] Gallup, *Talent Walks: Why Your Best Employees Are Leaving*, (2018), www.gallup.com, สืบค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2563.

[12] Towers Perrin, *Talent management: The state of the art*, (2005), http://www.connectthedotsconsulting.com /pdfs/Talent%20Management%20-20State%20of% 20the%20Art% 202006.pdf, สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2562.

[13] Bhatnagar and J., "Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention," *Employee Relations, 29*(6), (2007).

การสังเคราะห์งานวิจัยจะทำให้ได้ข้อสรุปว่า ผู้ใช้ที่มีส่วนสำคัญและได้รับผลกระทบจากการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติการ ประกอบกับผู้วิจัยยังไม่พบว่า มีงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)[14] ที่มีการประยุกต์ใช้แนวทางการศึกษาจากประสบการณ์ผู้ใช้ (User Experience) ซึ่งจากข้อสังเกตดังกล่าว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำแนวทางการวิจัยประสบการณ์ผู้ใช้ (User Experience Research)[15] มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยร่วมกับการสังเคราะห์งานวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์โดยตรงของผู้ใช้ที่อยู่ในบรรยากาศของ กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทยในด้านต่าง ๆ[16] ได้แก่ บทบาท (Role) ทัศนคติ (Attitude) และประสบการณ์ (Experience) ของผู้ใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้วิจัยต้องการนำข้อมูลประสบการณ์ของผู้ใช้ ซึ่งเป็น “ศิลป์” มาประกอบการศึกษาวิจัย เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทยต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และตรงตามความต้องการของผู้ใช้อย่างแท้จริง

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับการบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์รอง ได้แก่

1.2.1.1 เพื่อสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย

1.2.1.2 เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งจากประสบการณ์ผู้ใช้ในองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย

1.2.2 เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย

1.2.3 เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย

---

[14] Hassenzahl, M., N. and Tractinsky, “User Experience-a Research Agenda,” *Behaviour & Information Technology, 25*(2), (2006).

[15] Kujala et al., “UX Curve: A Method for Evaluating Long-Term User Experience,” *Interacting with Computers, 23*(5), (2011).

[16] Stern and C., *CUBI User Experience Model,* (2014), http://www.cubiux.com/,สืบค้นเมื่อ 6 เมษายน 2562.

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

แนวคิด กระบวนการ ประเด็นหรือข้อค้นพบที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย มีศึกษาประสบการณ์ใช้ในด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย ได้แก่ 1) บทบาทของผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง 2) ทัศนคติของผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีต่อการบริหารจัดการคนเก่ง และ 3) ประสบการณ์ที่ผ่านมาในการบริหารจัดการคนเก่ง หลังจากนั้นสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย และประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ งานวิจัย บทความวิจัย ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย จำนวน 17 เรื่อง โดยตีพิมพ์ระหว่าง พ.ศ. 2553 – 2561 และสามารถสืบค้นฉบับสมบูรณ์ ได้ และผู้บริหารองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย จำนวนรวม 9 คน เป็นระดับผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไป ที่มีประสบการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างน้อย 10 ปีขึ้นไป และ/หรือ ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์

1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา และพื้นที่

องค์กรภาคเอกชนในประเทศไทยเป็นงานวิจัย บทความวิจัย ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย จำนวน 17 เรื่อง โดยตีพิมพ์ระหว่าง พ.ศ. 2553 – 2561

1.4 วิธีดำเนินการวิจัย

1.4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบ่งออก 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ประชากร คือ คือ ดุษฎีนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย โดยตีพิมพ์ระหว่าง พ.ศ. 2553 – 2561 จำนวน 17 เรื่อง

กลุ่มที่ 2 ผู้ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย ระดับผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไป ที่มีประสบการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างน้อย 10 ปีขึ้นไป และ/หรือ ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวนรวม 9 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญ คือ นักวิชาการที่มีองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง จำนวนรวม 5 คน

1.4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

เครื่องมือที่ 1 การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย โดยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

เครื่องมือที่ 2 การศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งจากประสบการณ์ผู้ใช้ (User) ในองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview)

เครื่องมือที่ 3 สร้างเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาให้ความคิดเห็นเชิงวิพากษ์ และช่วยเสริมเติมแต่งความสมบูรณ์ทางวิชาการในประเด็นต่าง ๆ

เครื่องมือที่ 4 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion-FGD) จากประสบการณ์ผู้ใช้ (User) ในองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย

1.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย ผู้วิจัยได้เลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการสังเคราะห์งานวิจัยเป็นรายประเด็นด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับ

1.5.1 งานวิจัยนี้ทำให้ได้องค์ความรู้ที่สามารถอธิบายกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งที่เหมาะสมสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย

1.5.2 งานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการเพิ่มพูนองค์ความรู้และความเข้าใจในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยช่วยอธิบายกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งที่เหมาะสมสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

1.5.3 เจ้าของกิจการและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรภาคเอกชนในประเทศไทยสามารถนำผลงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรของตนเองได้อย่างเหมาะสม

1.5.4 ผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาคเอกชนในประเทศไทยสามารถนำผลงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารจัดการคนเก่งได้อย่างครอบคลุมในทุกมิติและเหมาะสมตามแต่บริบทขององค์กร

2. ผลการวิจัย

2.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย

2.1.1 ผลจากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย ได้องค์ความรู้ 4 องค์ความรู้ ประกอบด้วย

1) องค์ความรู้เกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร พบว่า สภาพการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร สามารถสรุปเป็นด้านต่าง ๆ แบ่งได้ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ลักษณะของ “คนเก่ง” และ “การบริหารจัดการคนเก่ง” (2) สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการคนเก่ง (3) สภาพปัญหาการบริหารจัดการคนเก่งที่เผชิญ และ (4) สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่ง

2) องค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง พบว่าองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง สามารถสรุปได้ 5 องค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงกัน ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านองค์กร แบ่งได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ (1.1) วิสัยทัศน์และนโยบาย (1.2) ความยุติธรรมในองค์กร (1.3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (1.4) ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ (2) องค์ประกอบด้านหัวหน้า/ผู้บริหารระดับสูง แบ่งได้เป็น 5 ด้าน ได้แก่ (2.1) ภาวะผู้นำ (2.2) บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ (2.3) ความน่าเชื่อถือ (2.4) ทักษะการสื่อสาร และ (2.5) การตระหนักถึงความสำคัญของคนเก่ง (3) องค์ประกอบด้านเพื่อนร่วมงาน แบ่งได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ (3.1) บทบาทโครงสร้างทีม (3.2) การทำงานเป็นทีม (3.3) ความเป็นกัลยาณมิตร และ (3.4) การตระหนักถึงความสำคัญของคนเก่ง (4) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แบ่งได้เป็น 5 ด้าน ได้แก่ (4.1) โครงสร้างองค์กร (4.2) มาตรฐานในการทำงาน (4.3) สภาพการทำงาน (4.4) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล และ (4.5) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมคนเก่ง และ (5) องค์ประกอบด้านตัวคนเก่ง แบ่งได้เป็น 6 ด้าน ได้แก่ (5.1) การมีแนวคิดเรื่องคนเก่งในตน (5.2) ความเชื่อมั่นในการขยายบทบาทด้วยตนเอง (5.3) ความไว้วางใจผู้อื่น (5.4) สมรรถนะและผลงาน (5.5) จิตใจที่เปี่ยมคุณธรรม และ (5.6) ความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กร

3) องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง พบว่า แนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง สามารถสรุปได้ 5 แนวทางที่มีความเชื่อมโยงกัน ได้แก่ (1) การวางแผน แบ่งได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ (1.1) การวิเคราะห์ความต้องการคนเก่งที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (1.2) การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการคนเก่งที่ชัดเจน (1.3) การกำหนดเป้าหมาย การจัดทำแผนการบริหารจัดการคนเก่ง และงบประมาณ และ (1.4) การกำหนดคุณสมบัติคนเก่ง (2) การสรรหาและคัดเลือก แบ่งได้เป็น 7 ด้าน ได้แก่ (2.1) การกำหนดแหล่งสรรหาคนเก่ง (ภายใน/ภายนอก) (2.2) การสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร (2.3) การกำหนดเทคนิคการดึงดูดคนเก่ง (2.4) การกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่ง (2.5) การกำหนดวิธีการคัดเลือกคนเก่ง (2.6) การสร้างช่องทางสมัครงานที่หลากหลาย

และ (2.7) การมีขั้นตอนบรรจุพนักงานที่รวดเร็ว (3) การใช้ประโยชน์ แบ่งได้เป็น 7 ด้าน ได้แก่ (3.1) การมอบหมายบทบาทที่สำคัญ และงานที่เหมาะสม (3.2) การเปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมายในการทำงาน (3.3) การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ (3.4) การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น (3.5) การกำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมิน (3.6) การติดตามและแจ้งผลงาน และ (3.7) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งได้ใช้ศักยภาพของตนเอง (4) การพัฒนา แบ่งได้เป็น 7 ด้าน ได้แก่ (4.1) การกำหนดแผนเตรียมความพร้อมพนักงาน (4.2) การประเมินช่องว่างทางความรู้ ทักษะ ความสามารถ (4.3) การจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา (4.4) การกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) (4.5) การกำหนดวิธีการประเมินและเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนา (4.6) การกำหนดแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และ (4.7) การจัดสภาพแวดล้อมองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาศักยภาพคนเก่งและ (5) การธำรงรักษา แบ่งได้เป็น 7 ด้าน ได้แก่ (5.1) การสร้างคุณค่าและความท้าทายในงาน (5.2) การให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (5.3) การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ (5.4) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (5.5) การสร้างการยอมรับและยกย่อง (5.6) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และ (5.7) การเสริมสร้างทักษะด้านการบริหารคนเก่งสำหรับหัวหน้างาน

4) องค์ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของการบริหารจัดการคนเก่ง พบว่า ประโยชน์ของการบริหารจัดการคนเก่ง สามารถสรุปได้ 2 ด้านที่มีความเชื่อมโยงกัน ได้แก่ 1) ประโยชน์ต่อองค์กร แบ่งได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ (1.1) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (1.2) ด้านกระบวนการภายใน (1.3) ด้านลูกค้า และ (1.4) ด้านการเงิน และ (2) ประโยชน์ต่อตัวคนเก่ง แบ่งได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ (2.1) ด้านผลการปฏิบัติงาน (2.2) ด้านการพัฒนาขีดความสามารถ (2.3) ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (2.4) ด้านความสุขในการทำงาน

2.1.2 ผลการการศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งจากประสบการณ์ผู้ใช้ในองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย ได้องค์ความรู้ สามารถอธิบายขั้นตอนและกระบวนการของการบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทยได้เป็น 3 กระบวนการ ได้แก่

1) กระบวนการการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรภาคเอกชนในประเทศไทยมีสาเหตุมาจากแรงบีบคั้นทั้งจากภายใน (Internal Force) และภายนอก (External Force) องค์กร ซึ่งเป็นทั้งความท้าทาย (Challenges) และข้อจำกัด (Limitations) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริบทขององค์กร (Organization Context) ทั้งด้านวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) คุณค่าหลัก (Core Value) โครงสร้าง (Structure) และกลยุทธ์ (Strategy) โดยนำไปสู่ความต้องการคนเก่ง (Talent Need) และต้นแบบคนเก่ง (Talent Role Model) ที่อยู่ในแหล่งคนเก่งจากภายใน (Internal Talent) และคนเก่งจากภายนอก (External Talent) องค์กร

2) กระบวนการการกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง พบว่า จากการสังเคราะห์งานวิจัย และประสบการณ์ผู้ใช้มีความสอดคล้องกันทั้ง 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง แบ่งได้ 5 ด้าน ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านองค์กร (2) องค์ประกอบด้านหัวหน้า (3) องค์ประกอบด้านเพื่อนร่วมงาน (4) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ (5) องค์ประกอบด้านตัวคนเก่ง

ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง แบ่งได้ 5 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านการวางแผน (2) ด้านการสรรหาและคัดเลือก (3) ด้านการใช้ประโยชน์ (4) ด้านการพัฒนา และ (5) ด้านการธำรงรักษา

3) กระบวนการการประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ประโยชน์ของการบริหารจัดการคนเก่ง พบว่า จากการสังเคราะห์งานวิจัย และประสบการณ์ผู้ใช้ มีความสอดคล้องกันทั้ง 2 ส่วน คือ การบริหารจัดการคนเก่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและตัวคนเก่ง

ส่วนที่ 2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ในการบริหารจัดการคนเก่ง ผู้ใช้มีความเห็นว่า สามารถแบ่งได้ 4 ด้าน ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านผู้บริหารระดับสูง (2) ปัจจัยด้านผู้ที่เกี่ยวข้อง (3) ปัจจัยด้านตัวคนเก่ง (4) ปัจจัยด้านอื่น ๆ ทั้งนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จต่าง ๆ มีความแตกต่างกันตามสถานการณ์และบริบทขององค์กร โดยองค์กรต้องวิเคราะห์ทำความเข้าใจและนำไปขยายผล (Expand) และต่อยอดปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นให้เกิดความสำเร็จยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ส่วนที่ 3 ปัจจัยแห่งความล้มเหลว (Key Failure Factors) ในการบริหารจัดการคนเก่ง สามารถแบ่งได้ 8 ด้าน ดังนี้ (1) ปัญหาด้านนโยบายการบริหารจัดการคนเก่ง (2) ปัญหาด้านงบประมาณ (3) ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร (4) ปัญหาด้านการสรรหาและคัดเลือก (5) ปัญหาด้านการใช้ประโยชน์คนเก่ง (6) ปัญหาด้านการพัฒนาคนเก่ง (7) ปัญหาด้านการธำรงรักษาคนเก่ง และ (8) ปัญหาด้านการบูรณาการการบริหารจัดการคนเก่ง ทั้งนี้ ปัจจัยแห่งความล้มเหลวต่าง ๆ มีความแตกต่างกันตามสถานการณ์และบริบทขององค์กร โดยองค์กรต้องวิเคราะห์ทำความเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาอย่างถ่องแท้ และนำไปปรับปรุง (Improve) พัฒนา เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างถูกต้องและเหมาะสมตามบริบทของแต่ละองค์กรต่อไป

2.2 ดำเนินการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย

กระบวนการสร้างสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย โดยกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย เป็นการบูรณาการกรอบแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management

Framework) เชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ (System) เพื่อส่งเสริมให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบไปด้วย

2.2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์องค์กร (Organizational Strategy) ความต้องการคนเก่ง (Talent Need) และการกำหนดต้นแบบคนเก่ง (Talent Role Model) ทั้งคนเก่งภายนอกองค์กร (External Talent) และ/หรือ คนเก่งภายในองค์กร (Internal Talent)

2.2.2 กระบวนการ (Process) แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบสำคัญในกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง แบ่งได้ 5 ด้าน ได้แก่

1) ด้านองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนด้านแรงดึงดูดให้คนเก่งมาร่วมงานกับองค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ การเติบโตในสายอาชีพ เป็นต้น

2) ด้านหัวหน้า เป็นกลยุทธ์เป็นพี่เลี้ยงที่คอยแนะนำ ดูแลคนเก่งในการปฏิบัติงานและส่งเสริมในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมที่ดีของคนเก่ง

3) ด้านเพื่อนร่วมงาน คือ กลยุทธ์เพื่อนร่วมงานอาจทำในรูปแบบที่ทั้งตัวคนเก่งและเพื่อนร่วมงานได้ผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น การจัดโครงการเพื่อนคู่คิด (Buddy) เป็นต้น

4) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ กลยุทธ์การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในองค์กร เช่น สภาพสำนักงาน เครื่องไม้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน ที่จะต้องสนับสนุนการทำงานของคนเก่งและบุคลากรในการทำงานขององค์กรเพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของงานที่ได้ตั้งไว้

5) ด้านตัวคนเก่ง คือ กลยุทธ์ตระหนักการพัฒนาตนเอง เพราะว่าหากตัวคนเก่งเองไม่เห็นถึงความสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งเขาก็จะออกจากกระบวนการไปทำให้สูญเสียคนเก่งและระยะเวลาในการดำเนินการขององค์กร

ส่วนที่ 2 แนวทางกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง แบ่งได้ 5 ด้าน ดังนี้

1) การวางแผน คือ กลยุทธ์การวิเคราะห์ความต้องการคนเก่งที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยจะต้องมีการกำหนดการบริหารจัดการคนเก่งที่ชัดเจน ตลอดถึงการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งที่องค์กรต้องการให้ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กร

2) การสรรหาและคัดเลือก คือ กลยุทธ์การกำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่ง เทคนิคและรูปแบบการดึงดูดคนเก่งจากภายนอกให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร และการว่าจ้างที่รวดเร็ว

3) การใช้ประโยชน์ คือ กลยุทธ์การกระตุ้นและจูงใจให้คนเก่งได้ใช้ศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่

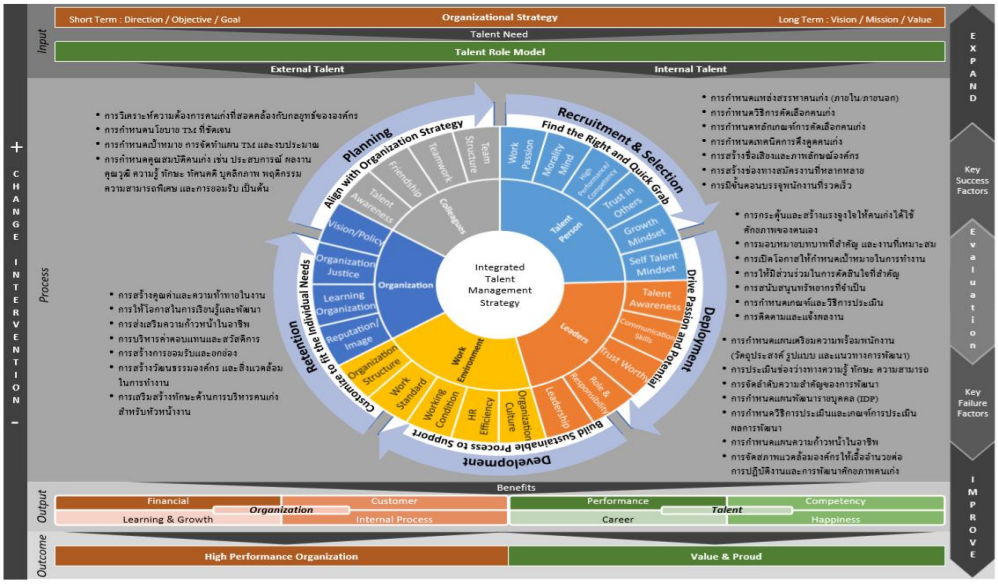
4) การพัฒนา คือ กลยุทธ์การกำหนดแผนการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงาน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมให้กับพนักงาน

5) การธำรงรักษา คือ กลยุทธ์สร้างคุณค่า และความท้าทายในงานในการทำงานให้กับคนเก่งโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ อีกทั้งการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นอย่างเหมาะสมให้กับคนเก่ง รวมถึงการสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานด้วย

2.2.3 ผลที่ได้รับ (Output) เป็นประโยชน์ (Benefits) ที่ได้รับจากการบริหารจัดการคนเก่ง แบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้ 1) ประโยชน์ต่อองค์กร และ 2) ประโยชน์ต่อตัวคนเก่ง

2.2.4 ผลลัพธ์ (Outcome) ผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้จากการบริหารจัดการคนเก่ง แบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้ 1) ผลลัพธ์ต่อองค์กร คือ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) และ 2) ผลลัพธ์ต่อตัวคนเก่ง คือ ความรู้สึกมีคุณค่าและความภาคภูมิใจ (Value and Proud)

ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นแผนภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย

2.3 ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย

การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย 4 มาตรฐาน ได้แก่ 1) ความถูกต้อง 2) ความเหมาะสม 3) ความเป็นประโยชน์ และ 4) ความเป็นไปได้ พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้ใช้เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสามารถเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และความเป็นไปได้ ซึ่งถือว่าแต่ละด้านมีค่าอยู่ในระดับสูงสามารถนำกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทยไปใช้ได้รายละเอียดดังข้อมูลที่ปรากฏตามตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้ใช้ (User)

ประเมิน	ระดับความคิดเห็น		
	M	SD	ความหมาย
1. ความถูกต้อง	4.78	0.38	มากที่สุด
2. ความเหมาะสม	4.81	0.41	มากที่สุด
3. ความเป็นประโยชน์	4.83	0.33	มากที่สุด
4. ความเป็นไปได้	4.78	0.43	มากที่สุด
รวม	**4.80**	**0.39**	**มากที่สุด**

3. สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

3.1 สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

3.1.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งจากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งได้องค์ความรู้เกี่ยวกับ 4 เรื่อง และการศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งจากประสบการณ์ผู้ใช้ในองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย สามารถอธิบายกระบวนการของการบริหารจัดการคนเก่ง ได้ 5 กระบวนการ

3.1.2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย โดยการบูรณาการกรอบแนวคิดของทฤษฎีระบบ มาประยุกต์ร่วมกับแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง

3.1.3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งถือว่าแต่ละด้านมีค่าอยู่ในระดับสูง สามารถนำกลยุทธ์นี้ไปใช้ได้

3.2 อภิปรายผล

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย จะอธิปรายผลส่วนกระบวนการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย ดังนี้นี้

3.2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) พบว่า ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์องค์กร ความต้องการคนเก่ง และการกำหนดต้นแบบคนเก่ง ทั้งคนเก่งภายนอกองค์กร และ/หรือ คนเก่งภายในองค์กร ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้เปรียบเสมือนความสามารถทางกลยุทธ์ขององค์กรที่มีส่วนสำคัญ ในการสร้างความความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ทรัพยากรภายในองค์กรที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เป็นไปตามแนวคิดของ Robert and Robert (2006, p. 139) กล่าวว่า ทุนมนุษย์ เป็นทุนที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กรลดอัตราการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ เพื่อสร้างผลตอบแทนในระยะยาวและนำมาสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร[17] สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉันทนา เจริญศักดิ์ (2557) กล่าวว่า ในอดีตที่ผ่านมาองค์กรต่างมุ่งให้ความสำคัญกับทรัพยากรอื่น ๆ เช่น เครื่องจักร เทคโนโลยี วัตถุดิบ เป็นต้น แต่ในปัจจุบันองค์กรต่างให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาได้ และมีคุณค่ามากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรอื่น ประเทศจะพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองได้ก็ด้วยทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทุกองค์กร ความสำเร็จขององค์กรทางการแข่งขันกับคู่แข่ง ความอยู่รอด ความเจริญรุ่งเรือง จุดเด่นของแต่ละองค์กร ก็ล้วนแล้วแต่มาจากทรัพยากรมนุษย์ [18]

3.2.2 กระบวนการ (Process) พบว่า กระบวนการเริ่มจากองค์กรต้องระบุว่าใครคือบุคลากรที่มีความสามารถสูงในองค์กร องค์กรมีการบริหารจัดการอย่างไรเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่มีความสามารถสูง และเพื่อที่จะรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ไว้ได้ โดยการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Talent Management) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในองค์กร เนื่องจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้ได้ครอบคลุมถึงคนกลุ่มนี้ได้ ผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญและ

---

[17] Robert et al., “Talent Management: A critical review,” *Human Resource Management Review*, (16), (2006).

[18] ฉันทนา เจริญศักดิ์, “*รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้พิพากษาในศาลแรงงาน,*” (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2557).

สนับสนุนแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554) คือ กระบวนการบริหารคนเก่ง กระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และกระบวนการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง[19] สอดคล้องกับแนวคิดของ Gubman (1998) กล่าว กระบวนการ 3 ขั้นตอนสำคัญ คือ การสื่อสารให้คนเก่งทราบถึงกลยุทธ์ ทิศทางและความต้องการขององค์กร เพื่อสร้างผลงานให้ได้ตรงตามความต้องการขององค์กร (Align) การสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร (Engage) เพื่อให้คนเก่งทราบว่าเขาต้องทำอะไรบ้าง และทำไมต้องทำเช่นนั้น รวมถึงการวัดผลงานเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น (Measure) โดยขั้นตอนทั้ง 3 นี้ จะเป็นลักษณะของวงจรที่เชื่อมโยงกัน โดยการจัดการขึ้นอยู่กับว่าจะเริ่มต้นที่จุดใดในช่วงเวลานั้น ๆ[20]

3.2.3 ผลที่ได้รับ (Output) คือ ประโยชน์ (Benefits) ที่ได้รับจากการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรอย่างจริงจัง เพื่อเป้าหมายในการสร้างผลผลิต ผลตอบแทนที่ดีขยายธุรกิจให้เจริญเติบโตเหนือคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง และมีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน รวมถึงช่วยให้องค์กรสามารถรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร และสามารถดึงดูดคนเก่งจากภายนอกเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งจะเป็นการสร้างและพัฒนาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ เป็นไปตามแนวคิดของ Boudreau (2015) กล่าวว่า ในบางองค์กรมีการมอบหมายงานไม่ตรงกับความสามารถและคุณสมบัติของบุคลากร ทำให้คนเก่งมิได้ถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Talent Deployment) และก่อให้เกิดความเครียดในการทำงาน ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกในที่สุด ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาทบทวนถึงความโดดเด่นในแต่ละด้านของคนเก่งให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท ในการนำคนเก่งมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร และยังเป็นการวางแผนพัฒนาให้เหมาะสมกับงานให้ดีที่สุดในอนาคต (Manpower Planning) การสร้างโอกาสความก้าวหน้าและการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) การพัฒนารูปแบบการนำไปใช้ประโยชน์ (Available) การพัฒนาวิธีการใช้ประโยชน์ให้ตรงตามความต้องการ การพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับลักษณะงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต และสามารถนำศักยภาพของคนเก่งไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร[21]

3.2.4 ผลลัพธ์ (Outcome) คือ ผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้จากการบริหารจัดการคนเก่ง พบว่า ผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้จากการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรมีอยู่ด้วยกันหลายประการ ได้แก่ ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

---

[19] สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, *พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning*. (กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2554).

[20] Gubman and L. E., "*The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results,"* (United States: The McGraw-Hill Companies, 1998).

[21] Boudreau et al., "*Lead the Work: Navigating a World Beyond Employmen,"* **(**New York: John Wiley & Sons, 2015).

โดยอาจก่อให้เกิดโครงการต่าง ๆ ที่เกิดจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ร่วมกัน อีกทั้งยังทำให้ทราบว่า ควรมอบหมายงานให้ใครเป็นผู้นำหรือหัวหน้าโครงการ ซึ่งถือได้ว่า คนเก่งเป็นบุคคลที่เป็นแกนหลักนำพาไปสู่ความสำเร็จให้กับองค์กรนั้น ๆ เป็นไปตามแนวคิดของ Trone & Pellant (2007) ได้กล่าวว่า คนเก่งเป็นบุคคลที่มีความแตกต่างจากผู้อื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมั่นใจ มีแรงบันดาลใจและแรงจูงใจภายในตัวเองในการขับเคลื่อนมุ่งความสำเร็จ รวมถึงมีความสามารถในการปรับตัว และมีสติปัญญาในการจัดการต่าง ๆ มองโลกในแง่ดี มีความเป็นผู้นำ และโดดเด่น[22] สอดคล้องกับแนวคิดของ Berger & Berger (2004) ได้กล่าวว่า คนเก่งคือคนที่มีขีดความสามารถหลักและค่านิยมตามที่องค์กรต้องการ สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวัง ทำงานได้เหนือกว่าคนอื่น และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วย[23]

3.3 ข้อเสนอแนะ

3.3.1 ด้านนโยบายและการปฏิบัติ

1) เนื่องด้วยกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง จำเป็นต้องเริ่มจากการกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร ดังนั้น องค์กรควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้มาพิจารณาเป็นแนวทางในการกำหนดเป็นนโยบายการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรให้ครอบคลุมในทุกมิติ เช่น

(1) นโยบายการกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการให้กับคนเก่ง อาทิเช่น ค่าตอบแทนพิเศษสำหรับกลุ่มคนเก่งขององค์กรที่อยู่ในรูปแบบเงินพิเศษของค่าจ้าง ค่าตอบแทน (Special Adjustment) ค่าตอบแทนวิชาชีพพิเศษหรือตำแหน่งพิเศษขององค์กร ค่าวิทยฐานะตามตำแหน่งต่างๆ เป็นต้น และสวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงินที่คนเก่งอาจจะได้รับจากองค์กร เช่น การส่งเสริมให้สามารถลาไปเรียนหรือศึกษาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน โดยอาจจะอนุญาตให้เป็นรายชั่วโมงหรือตามกำหนดระยะเวลาก็ได้

(2) นโยบายเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน กลุ่มคนเก่ง และเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ เช่น การจัดโครงการเพื่อนคู่คิด (Buddy)

(3) นโยบายการสื่อสารภายในองค์กรที่ชัดเจน เช่น ทักษะการสื่อสาร (Communication skill) หัวหน้าหรือผู้นำที่ดีจะต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดีด้วย โดยเริ่มตั้งแต่ทักษะในการสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมายของการทำงาน การมอบหมายงาน การสอนงาน การยกย่องชมเชยคนเก่ง และในขณะเดียวกันหัวหน้าที่ดีต้องมีทักษะในการรับฟังที่ดีด้วยเช่นกัน การตระหนักถึงความสำคัญของคนเก่ง (Talent Awareness) หัวหน้างาน

---

[22] Trone et al., "*The Essential Guide to Managing Talent,*" (London: Kogan Page, 2007).

[23] Berger et al., "*The Talent Management Handbook Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People,*" (New York: McGraw-Hill, 2004).

จำเป็นต้องดูแลเอาใจใส่คนเก่งในหน่วยงานของตนเองในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการคนเก่ง

(4) นโยบายการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นและให้ความสำคัญกับผลงาน ได้แก่ การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ของคนเก่งและบุคลากรคนอื่นๆในองค์กร เช่น การแข่งขันกีฬาสัมพันธ์ นเลี้ยงสังสรรค์ปีใหม่ กิจกรรมท่องเที่ยวปะจำปี เพื่อเป็นการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงานของบุคลากรในการทำงาน เป็นต้น

2) การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กร ต้องสร้างให้เกิดความร่วมมือกันในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งเจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าหน่วยงาน ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรบุคคล รวมถึงผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อร่วมกันกำหนดนโยบายการบริหารจัดการคนเก่งที่ชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับการบริหารจัดการคนเก่งให้สอดคล้องกัน โดยวิธีการหรือเครื่องมือที่ช่วยในการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาปรับใช้ในองค์กร เช่น การนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้งานเพื่อการเรียนรู้และจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) เป็นต้น ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร หากองค์กรชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี คนเก่งก็ย่อมที่อยากจะเข้ามาร่วมงานด้วย เพราะชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรสะท้อนถึงความเจริญรุ่งเรืองและความมั่นคงขององค์กรในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

3.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1) การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติการ องค์กรควรวิเคราะห์ถึงความจำเป็นและเหมาะสมในประเด็นเนื้อหารายละเอียดต่าง ๆ ให้ครบถ้วนและสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ทั้งในส่วนของการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่งโดยตรงและการปฏิบัติในกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยอ้อม

2) การดำเนินการบริหารจัดการคนเก่ง เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบทั้งหมดจึงจำเป็นต้องใช้ความมุ่งมั่นและอดทน โดยต้องทบทวนการปฏิบัติในขั้นตอนต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) นักบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีหน้าที่ในการปฏิบัติการหลัก ควรพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและทักษะจำเป็นที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งอย่างถ่องแท้ในทุกมิติของแนวทางการดำเนินการ ทั้งการวางแผนคนเก่ง การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การใช้ประโยชน์จากคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการธำรงรักษาคนเก่ง เพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรเป็นไปในแนวทางที่ถูกต้อง ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.3 ด้านวิจัยเพิ่มเติมและต่อยอด

การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้ ไปศึกษาต่อยอดในเชิงการปฏิบัติ ในบริบทขององค์กรที่มีความแตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปว่า จะสามารถนำกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งไปใช้ร่วมกันได้อย่างไรบ้าง ทั้งในส่วนขององค์ประกอบสำคัญ แนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง เพื่อให้การศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ครอบคลุมในทุกมิติที่เกี่ยวข้องครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

กระทรวงสาธารณสุข. *“พิมพ์เขียวและแผนปฏิบัติการขับเคลื่อน Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน.”* (2559). http://bps.moph.go.th/new_bps/sites/default/.../Thailand%204.0_050160%20%281%29.pdf., สืบค้นเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2561.

กองบริหารข้อมูลตลาดแรงงาน. *วารสารสถานการณ์ตลาดแรงงาน,* (2560), https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/lmia_th/0610547f169a34571387a2db9 9529a7f.pdf, สืบค้นเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2561.

ฉันทนา เจริญศักดิ์. *“รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้พิพากษาในศาลแรงงาน.”* ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2557.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ, *สรุปผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร เดือนธันวาคม 2561***,** (2561), http://www.nso.go.th, สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2562.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. *พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning.* กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2554.

Berger, A. L., and Berger, R. D. *The Talent Management Handbook Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill, 2004.

Bhatnagar, J. “Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention.” *Employee Relations*, 29(6), 2007.

Boudreau, J.W. and Ramstad, P. *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston : Harvard Business School Press, 2007.

Boudreau, J. W., Jesuthasan, R., and Creelman, D. *Lead the Work: Navigating a World Beyond Employment***.** New York: John Wiley & Sons, 2015.

Gallup. “*Talent Walks: Why Your Best Employees Are Leaving*.”, 2018, www.gallup.com. accessed March 8, 2020.

Gubman, L. E. *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results***.** United States: The McGraw-Hill Companies, 1998.

Hassenzahl, M., and Tractinsky, N. “User Experience-a Research Agenda.” *Behaviour & Information Technology*, 25(2), 2006.

Kujala, S., Roto, V., Väänänen-Vainio-Mattila, K., Karapanos, E. and Sinnelä, A. "UX Curve: A Method for Evaluating Long-Term User Experience." *Interacting with Computers,* 23(5), 2011.

McDonnell, A. "Still fighting the war for talent' Bridging the science versus practice gap." *Journal of Business &Psychology,* 26(2), 2011.

Michaels, E., Axelrod, B. and Handfield-Jones, H. "Talent Management: A Critical Part of Every Leader's Job." *Ivey Business Journal*, 2001, https://iveybusinessjournal.com/ publication/ talent-management-a-critical-part-of-every-leaders-job/, accessed March 6, 2019.

Michaels, E., Handfild-Jones, H. and Axelrod, B. *The War for Talent.* United States: McKinsey & Company, Inc., 2001.

Price water house Coopers. *The 11th Annual Global CEO survey***.** New York: Price water house Coopers., 2008.

Robert, E.L., and Robert, J.H. "Talent Management: A critical review." *Human Resource Management Review*, (16), 2006.

Schuler et al. "Global talent management: literature review, integrative framework, & suggestions for further research". *Journal of World Business***.,** 45(2), 2011.

Scullion, H., Collings, D.G. and Caligiuri, P. "Global talent management." *Journal of World Business.,* 45(2), 2010.

Stern, C. *CUBI User Experience Model*., 2014, http://www.cubiux.com/, accessed April 6, 2019.

Towers Perrin. *Talent management: The state of the art*., 2005, http://www.connectthedotsconsulting.com/pdfs/Talent%20Management%20-20State%20of% 20the%20Art% 202006.pdf, accessed January 12, 2019.

Trone, K., and Pellant, A. *The Essential Guide to Managing Talent***.** London: Kogan Page., 2007.