

การศึกษาแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารผู้มีวุฒิสมา
ขององค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจของไทย
A Study of Current Talent Management Practices
of Thai Public, Private, and State Enterprise
Organizations

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย* *Werawat Punnitamai*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษา สํารวจ และเปรียบเทียบ
กิจกรรมด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจของไทยเกี่ยวกับการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีวุฒิสมาสามารถสูง 2) เพื่อวิเคราะห์อุปสรรค ปัญหา และข้อเสนอแนะ
ที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง รักษา และพัฒนาบุคลากรผู้มีวุฒิสมาสามารถสูง และ 3) เพื่อกําหนด
รูปแบบและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์/กิจกรรมหลักที่เหมาะสมของหน่วยงาน
องค์การกลุ่มตัวอย่าง คือ หน่วยงานภาครัฐ 15 แห่ง ภาครัฐวิสาหกิจ 13 แห่ง และหน่วยงาน
เอกชน 24 แห่ง ที่มีการบริหารความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสิ้น 52 หน่วยงาน และกลุ่มตัวอย่าง
บุคคล รวมทั้งสิ้นจำนวน 226 ราย ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน
ที่รับผิดชอบดูแลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 11 ราย 2) กลุ่มผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงาน
เกี่ยวข้องกับการบริหาร HR หรือผู้มีวุฒิสมาสามารถขององค์กร จำนวน 52 ราย และ 3) กลุ่ม
พนักงาน/ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถสูง รวมทั้งสิ้น 163 คน เครื่องมือในการวิจัย
ใช้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์และการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามทางอินเทอร์เน็ตและเก็บ
ในห้องสัมภาษณ์กอบรมของหน่วยงาน

ผลการศึกษา พบว่า 1) ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การกลุ่มตัวอย่าง
รายงานว่ หน่วยงานของตนขาดแคลนกลุ่มคนผู้มีวุฒิสมาสามารถ 2) ความเป็นผู้มีวุฒิสมาสามารถ

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
E-mail: wewatpun@yahoo.com

นั้นพิจารณาได้จาก ภาวะผู้นำ ความสามารถด้านสติปัญญา ความสามารถคิดในเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะฝีมือผลงาน และบุคลิกภาพ ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้ผู้มีวุฒิสามารถลาออกจากองค์กร ได้แก่ การขาดโอกาสเรียนรู้ และ ผู้บริหารไม่เห็นคุณค่า

3) หน่วยงานทั้ง 3 ภาค มีการใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ เพื่อการบริหารผู้มีความสามารถสูงของหน่วยงานที่แตกต่างกัน ภาคเอกชนและภาครัฐวิสาหกิจมีการประยุกต์ใช้เทคนิควิธีในการสรรหา รักษา ประเมิน พัฒนา และใช้ผู้มีความสามารถที่หลากหลาย ทันสมัย ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ขณะที่หน่วยงานภาครัฐจะมีแนวทางการใช้ที่น้อยกว่าทุกด้าน ปัญหาของการบริหารผู้มีความสามารถ เกิดจากการยอมรับ วัฒนธรรม การใช้ การให้โอกาสก้าวหน้า ผู้วิจัยได้เสนอแนะผู้บริหารองค์กรให้มีการบูรณาการระบบการบริหารผู้มีความสามารถสูงเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

คำสำคัญ: การบริหารผู้มีความสามารถ การบริหารคนเก่ง การบริหารทุนมนุษย์

Abstract

This study intends to pursue three major purposes: 1) to examine current talent management practices of Thai organizations, 2) to analyze management barriers leading to suggestions on how to attract, retain, and develop the talent employees, and 3) to propose possible talent management system. The targeted samples consisted of 15, 24, and 13 of Thai public, private, and state-enterprise organizations. Data were collected by means of phone interview, e-mail and questionnaire from a group of 226 respondents representing 11 HR executives, 52 HR managers, and 163 talent employees.

Result analyses revealed several interesting findings. Management reported that their organizations facing a lack of talent. Two major pushing factors that make talent leaving organizations are lack of career advancement and management under-appreciation. Talent can be judged from individual potential leadership, high intelligence, strategic thinking, and early career contribution, respectively. In general, it is expected talent to take a leading role for organizational development. It was also found that private and state-enterprise agencies tended

to similarly apply modern and several HR techniques for recruiting, retaining, developing, and rewarding the talent employees which outperform the public sector.

Problems pertaining to talent management, for example, are management acceptance, organizational culture, career opportunities, and talent utilization. It is suggested that to maximize talent value creation, top management should initiate commitment for such integrated talent management practices by breaking traditional management paradigm.

Keywords: Talent Management, Human Capital Management

I. บทนำ

การบริหารองค์การเพื่อชิงสร้างความสำเร็จหรือความได้เปรียบของการแข่งขันในยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้นี้ ต้นทุนมนุษย์ (human capital) ถือเป็นรากฐานของการสร้างคุณค่าในสายตาของประชาชนหรือลูกค้าขององค์การ ดังนั้น การบริหารในปัจจุบันจำต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm shift) จากเดิมที่ให้ความสำคัญในอันดับต้น ๆ กับปัจจัยที่จับต้องได้ อาทิ ที่ดิน อาคาร ทรัพย์สิน หรือเทคโนโลยี มาเป็นปัจจัยที่เป็นลักษณะนามธรรมมากขึ้น ดังที่มีผู้กล่าวขานกันมากกว่า “มนุษย์เป็นสินทรัพย์อันมีค่ายิ่งขององค์การ” คำพูดเช่นนี้ อาจจะผิดก็ได้ หากองค์การนั้นจะปรับเปลี่ยนแล้วเต็มไปด้วยบุคคลที่เป็นภาระมากกว่าจะเป็นพลังสร้างการเปลี่ยนแปลง แต่ในมุมกลับ หากองค์การนั้นเปี่ยมด้วยผู้คนที่มีความรู้ความสามารถสูง มีวัฒนธรรมที่รับมือกับสิ่งใหม่ ๆ มีความเป็นผู้นำสร้างการเปลี่ยนแปลงอยู่ในทุกระดับ นั้นหมายความว่า **วุฒิสมารถ (talent)** เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ช่วยส่งมอบผลงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

คำถามที่ตามมาต่อความเชื่อในคุณค่าของคน ก็คือ จะมีกี่หน่วยงานที่ฉลาดบริหารศักยภาพความสามารถของบุคลากรเพื่อชิงสร้างความสำเร็จแก่หน่วยงาน ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่าหลายหน่วยงานขาดการเตรียมยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมไว้รองรับความเชื่อในคุณค่าหรือศักยภาพของคน (วิระวัฒน์ ปันนิตาภัย, 2537; 2546; Becker, Huselid, & Ulrich, 2001) ผู้บริหารระดับสูงหลายคนไม่ทราบวิธีการเพื่อดึงดูด รักษา และพัฒนาพนักงานที่มีทักษะฝีมือของหน่วยงาน (Michaels, Axelrod, & Handfield-Jones, 2001) บ้างหาทางออกด้วยการทุ่มซื้อตัวช่วงชิง (poaching) บุคลากรจากภายนอกหรือหน่วยงานคู่แข่ง (Gardner, 2002) บ้างแนะนำ

ให้เฟื่องฟูและพัฒนาบุคลากรขึ้นมาเองภายในหน่วยงาน (Byham, Smith, & Paese, 2002; Hiltrop, 1999) บ้างขอให้ใช้ยุทธศาสตร์ 5Bs ในรูปของการซื้อ-สร้าง-ยืมตัว-ขจัด และผูกมัด (Buy-Build-Borrow-Bounce-Bind) (Ulrich, 1998)

สำหรับประเทศไทย การบริหารผู้มีความสามารถ (Talent Management) กำลังเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต่างให้ความสนใจและมีการประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย แต่กระนั้นแนวปฏิบัติด้านการบริหารผู้มีความสามารถกลับนำหน้าองค์ความรู้ทางวิชาการ นั่นคือ ยังขาดผลการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการสำรวจและเปรียบเทียบกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจของไทยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผู้มีความสามารถสูงว่าแท้จริงแล้วเป็นเช่นไร เหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ ตลอดจนมีอุปสรรคปัญหาใดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้มีความสามารถสูงของหน่วยงาน จึงเป็นที่มาของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผลการศึกษาที่ได้จะนำไปสู่ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการสร้าง รักษา และพัฒนาบุคลากรผู้มีความสามารถสูง ตลอดจนกำหนดรูปแบบและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์/กิจกรรมหลักที่เหมาะสมกับหน่วยงานไทยต่อไป

II. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษา สำรวจ และเปรียบเทียบกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผู้มีความสามารถสูงของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจของไทย
- 2) เพื่อวิเคราะห์อุปสรรค ปัญหา และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง รักษา และพัฒนาบุคลากรผู้มีความสามารถสูง
- 3) เพื่อกำหนดรูปแบบและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์/กิจกรรมหลักที่เหมาะสมของหน่วยงาน

III. ทบทวนวรรณกรรม

3.1 ความหมายของความสามารถ

คำและความหมายของคำว่า “talent” ในภาษาไทยยังไม่มีข้อสรุป บ้างหมายถึง ผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ มีทักษะฝีมือสูง บ้างเน้นที่ศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัว บ้างเรียกว่า “อัจฉริยภาพ” ซึ่งในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525, p. 73) ก็ได้บัญญัติศัพท์เรียกว่า “ความสามารถ” ซึ่งในความเข้าใจของผู้คนส่วนใหญ่มักจะประเมินผู้มีความสามารถที่ความเก่ง การทำเป็น การมีทักษะฝีมือ การสร้างผลงานอันเป็นที่ประจักษ์มากกว่าจะพิจารณาที่อุดมการณ์ ความดีงาม คุณธรรม และเป็นการประเมินเฉพาะบุคคลมากกว่าระดับกลุ่ม บ้างเข้าใจว่าเป็นคนรุ่นใหม่ที่ชอบใช้เทคโนโลยีช่วยการทำงาน อย่างไรก็ตาม American Psychological Association (2007, p. 921-922)

ได้นิยาม ผู้มีวุฒิสามารถ หรือ talent ว่า เป็นผู้ที่มีทักษะความสามารถ ความถนัดที่จะทำกิจกรรม ศึกษาเรียนรู้ได้ดีเหนือผู้อื่น และไม่ควรได้รับการพัฒนาตามรูปแบบปกติ กรณีที่เป็น TAG (talented and gifted) มักเป็นผู้มีระดับสติปัญญาเหนือผู้อื่น ดังนั้น ผู้ปกครองและนักการศึกษา ควรใส่ใจให้การดูแลเป็นพิเศษ Lombrado & Eichinger (2000) ระบุลักษณะของผู้ที่มีศักยภาพสูงในมิติของพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่แสดงออกถึงความคล่องแคล่วอย่างน้อยใน 4 ด้าน คือ 1) ความคล่องคน (People Agility) รู้เขา รู้เรา สร้างเครือข่ายพันธมิตรได้ดี 2) คล่องผล (Results Agility) ส่งมอบผลงานได้ดีเกินคาดหมาย สามารถทำให้คนปกติทั่วไปทำงานที่คนเก่งทำได้ 3) คล่องคิด (Mental Agility) ขาญฉลาดในการรับรู้ เรียนรู้ และส่งรู้ และ 4) คล่องเปลี่ยน (Change Agility) อ้าแขนรับกับการเปลี่ยนแปลงที่นำมาซึ่งโอกาส การเรียนรู้ และการพัฒนานั้น ไม่ช้าแต่รอคอยโอกาส ส่วน Michaels, Axelrod, & Handfield-Jones (2001) ให้นิยามในระดับที่ลึกซึ้งและครอบคลุมไปถึงคุณลักษณะที่แฝงเร้นในตัวบุคคลกว่านิยามก่อนหน้านี้โดยสรุปว่า วุฒิสามารถเป็นผลรวมของความสามารถ พรสวรรค์ ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ สติปัญญา วิจรรณญาณ แรงจูงใจ ทศนคติ บุคลิกลักษณะ ความสามารถในการเรียนรู้และเติบโตของบุคคล ที่เรามักจะรู้ได้เมื่อเห็น

จากนิยามข้างต้นจะพบว่า นักวิชาการได้ให้ความหมายของวุฒิสามารถที่แตกต่างกันบ้าง ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่แสดงออกมา บ้างก็นิยามครอบคลุมทั้งพฤติกรรมที่แสดงออก คุณลักษณะที่แฝงเร้นภายในบุคคล แต่โดยสรุปแล้ว วุฒิสามารถถือเป็นผลรวมกันที่ประกอบขึ้นจากสมรรถนะที่ปรากฏ และศักยภาพที่แฝงเร้นในตัวคน ในการที่จะเรียนรู้ การคิด การเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และในการปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี ผู้มีวุฒิสามารถสูงมักจะมีบุคลิกลักษณะบางอย่างที่ทำให้ยากแก่การบริหาร อาทิ การมีเครือข่ายมาก รู้ว่าตนมีทักษะฝีมือ เข้าใจบริบท สภาพปัญหา และความต้องการของหน่วยงาน ไม่ใส่ใจสายชั้นบังคับบัญชาขององค์กร ใจร้อน เบื่อง่าย บางครั้งไม่ยอมรับภาวะผู้นำ ดื้อรั้น หัวแข็ง แสดงความสนใจและเต็มใจ หากได้ทำในสิ่งที่ชอบและถนัด บางคนมีความทะเยอทะยานสูง สิ่งที่เขาต้องการ ได้แก่ งานที่น่าท้าทาย อิสระ การยอมรับ โอกาสได้เรียนรู้ ความสำเร็จ ความตื่นเต้นหลากหลาย การมุ่งสร้าง ความแปลกใหม่ แตกต่าง และดีกว่าเดิม ผู้บริหารจึงไม่สามารถใช้สิ่งจูงใจแบบเดิม ๆ ด้วย “ตำแหน่ง” หรือ “เงิน” แต่เพียงอย่างเดียวได้ การบริหารแบบมุ่งกำกับควบคุม เรียกหาความจงรักภักดี หรือขาดการรับฟังความเห็น จะเป็นแนวทางที่ทำลายขวัญและกำลังใจในการทำงานของพวกเขา (Goffee & Jones, 2007)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบว่า ในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างทั้งที่เป็นผู้มีวุฒิสามารถและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR จะมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้มีวุฒิสามารถเช่นไร เหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ ตลอดจนความคาดหวังที่มีต่อผู้มีวุฒิสามารถที่กลุ่มตัวอย่างทั้งสองมีจะเป็นเช่นไร จึงเป็นที่มาของสมมติฐานต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1: สมรรถนะของผู้มีวุฒิสมาการสูงในหน่วยงานภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง (ผู้มีวุฒิสมาการกับกลุ่มตัวอย่าง HR) ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2: ความคาดหวังต่อผู้มีวุฒิสมาการสูงในหน่วยงานภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง (ผู้มีวุฒิสมาการกับกลุ่มตัวอย่าง HR) ไม่แตกต่างกัน

3.2 ระบบการบริหารผู้มีวุฒิสมาการ

องค์การที่ให้ความสำคัญอย่างจริงจังในเรื่องวุฒิสมาการของบุคลากรมักจะจัดระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นวาระพิเศษ โดยฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์การมักมีการประชุมพบปะ “human capital review” กับหัวหน้าส่วนฝ่ายต่าง ๆ อยู่เสมอ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกันระหว่างยุทธศาสตร์คน (people strategies) กับภารกิจและการแข่งขันทางธุรกิจ (business strategy) ให้ความสำคัญกับขีดความสามารถและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการเน้นระบบการสรรหาผู้มีวุฒิสมาการในเชิงรุก (strategic staffing) เช่น การสรรหาผู้สนใจในมหาวิทยาลัย (campus recruitment) กิจกรรมเฉลิมฉลองต่าง ๆ หรือนิทรรศการศิลปะ (ริชาร์ดสัน ปันนิตามัย, 2537) มีการใช้ระบบ e-recruitment โดยจัดทำเว็บไซต์ที่น่าดึงดูด ใช้ง่าย ในส่วนของกระบวนการสรรหา หน่วยงานเหล่านี้จะมีกระบวนการเลือกสรรที่เข้มงวดรัดกุม ใช้เครื่องมือประเมินที่หลากหลาย เช่น Assessment Center Method (ACM) (ริชาร์ดสัน ปันนิตามัย, 2538) บ้างให้ผู้บริหารร่วมประเมินด้วยเพื่อให้แน่ใจว่าได้คนที่เหมาะสมที่แท้จริงเข้าสู่ตำแหน่ง และในระยะหลัง ๆ องค์การจะเน้นการประเมินความเหมาะสมด้านทัศนคติมากกว่าจะเน้นความเป็นคนเก่งมากด้วยประสบการณ์ (Collins, 2001; Pfeffer, 1998) ในประเด็นการจัดวางการใช้ และการสร้างอรรถประโยชน์ในผู้มีวุฒิสมาการสูงนี้ Collins (2001) แนะนำ ให้จัดวางคนที่เชื่อว่าเหมาะสมให้อยู่ถูกตำแหน่งแห่งที่ ถูกกาลเทศะ ในที่มีโอกาสมากที่สุดขององค์การ มิใช่ไปแก้ปัญหาที่ใหญ่-ยาก-ล้นสมมานาน การมีวิสัยทัศน์ที่ดี แต่วางคนไว้ผิดที่ คนเก่งไม่สร้างประโยชน์ เช่นเดียวกับ Gerstner (2002) ที่แนะนำ ควรนำคนรุ่นใหม่ไปทำงานที่น่าท้าทายเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายหรือให้ใกล้ชิดกับลูกค้า แทนการติดสอยห้อยตามเป็นผู้ช่วยฝ่ายบริหาร เพื่อรับใช้จดบันทึก นั่งเจียบ ๆ ในห้องประชุม ซึ่งในทางปฏิบัติ ผู้บริหารไทยหลายแห่งนำคนเก่งมาเป็นหน้าห้อง นายเวร ผู้ติดตามรับใช้ ประเด็นสำคัญของการใช้ผู้มีวุฒิสมาการสูงในองค์การอาจใช้แนวทาง คือ การใช้ยุทธศาสตร์ของการหมุนเวียนงาน (job rotation) การทำให้งานน่าสนใจ (job enrichment) การเพิ่มความรับผิดชอบงานในหน้าที่ (job enlargement) การมอบหมายงาน (job assignment) โครงการหรือนโยบายสำคัญที่เกี่ยวกับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (vertical job loading) เพื่อเป็นการท้าทายศักยภาพที่สูงกว่า (stretch) และหากหน่วยงานมีกระบวนการตรวจสอบขีดความสามารถเป็นระยะ ๆ ด้วยแล้วก็จะช่วยในการเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับการใช้งานผู้มีวุฒิสมาการได้ (Ulrich & Smallwood, 2004)

สำหรับการพัฒนาผู้มีวุฒิสมารถนั้น โดยธรรมชาติ ผู้มีวุฒิสมารถมักจะเป็นคนที่ชอบ การศึกษาเรียนรู้ ค้นคว้าแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ (Barney, 1991; McCall, 1998; Lombrado & Eichinger, 2000) ดังนั้น การสร้างโอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทั้งที่เกี่ยวกับ ภาระหน้าที่ การบริหาร และการพัฒนาตนจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความหมายทางจิตใจและช่วย เพิ่มพูนประสบการณ์และทักษะฝีมือของผู้มีวุฒิสมารถ แนวคิดของการพัฒนาที่ควรเน้นกิจกรรม ที่ไม่เป็นทางการมากกว่าที่เป็นทางการ เน้นในที่ทำงานมากกว่าในห้องเรียน สามารถถ่ายโอนเข้า กับงานและการบริหารได้ ในกรณีของบริษัท Cisco ใช้ยุทธศาสตร์ 3Es: Education-การศึกษา (10%) Experience-การเสริมสร้างประสบการณ์ (70%) และ Exposure-การให้รู้เห็นสรรพสิ่ง (20%) จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้จากงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีคุณค่า สามารถสร้างความชำนาญการ ผสมเข้ากับการมีโอกาสได้รู้เห็นตัวแบบและตัวอย่างการปฏิบัติที่ดีทั้งที่เกี่ยวกับ คนและระบบงาน ผ่านการทัศนศึกษาดูงาน การสอนแนะ การเป็นพี่เลี้ยงจะมีคุณค่ามากกว่าการ ฝึกอบรม การเรียนรู้ในห้องเรียน การศึกษาด้วยตนเอง หรือ e-learning (วิระวัฒน์ ปันนิตาณีย์, 2544)

ด้านการรักษาและการกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้มีวุฒิสมารถนั้น การทบทวนวรรณกรรม พบว่า สาเหตุอันดับต้น ๆ ที่ทำให้ผู้บริหารผู้มีวุฒิสมารถระดับกลางลาออกจากงานตามผล การวิจัยของบริษัทที่ปรึกษา McKinsey คือ 1) การขาดโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ 2) รู้สึกว่า หน่วยงานไม่เห็นคุณค่า 3) ขาดโอกาสเรียนรู้หรือได้รับการพัฒนา และ 4) ไม่ได้รับการสอนแนะ หรือทราบข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน (Michaels, Axelrod, & Handfield-Jones, 2001)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการสำรวจว่า ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจมีจำนวนพนักงานผู้มีวุฒิสมารถภายในองค์การอยู่ในระดับพอเพียง หรือไม่ ตลอดจนต้องการตรวจสอบว่า พนักงานผู้มีวุฒิสมารถนั้นเคยมีความคิดที่จะลาออก หรือไม่ หากมีเนื่องจากสาเหตุใด ซึ่งนัยสำคัญของคำตอบที่ได้จะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึง ประสิทธิภาพของกระบวนการรักษาผู้มีวุฒิสมารถสูงของหน่วยงานต่าง ๆ จึงเป็นที่มาของสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 3: ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ มีจำนวนพนักงานผู้มีวุฒิสมารถอย่างพอเพียงแล้ว

สมมติฐานที่ 4: องค์การมีกระบวนการใช้งานผู้มีวุฒิสมารถอย่างเต็มศักยภาพ

สมมติฐานที่ 5: กลุ่มตัวอย่างพนักงานผู้มีวุฒิสมารถในองค์การต่าง ๆ เคยคิดที่จะลาออก จากองค์การหรือไม่

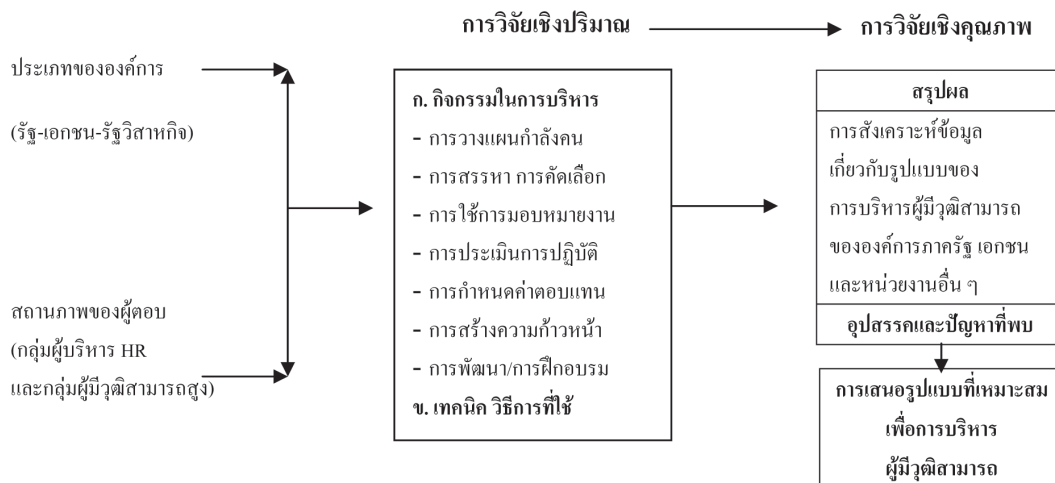
สมมติฐานที่ 6: เหตุผลที่คิดจะลาออกจากองค์การของกลุ่มตัวอย่างพนักงานผู้มีวุฒิ สมารถที่สังกัดองค์การต่าง ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน

สำหรับกลยุทธ์ในการรักษาและกำหนดค่าตอบแทนเพื่อดึงดูดผู้มีวิเศษสามารถนั้นมีด้วยกันหลายวิธี อาทิ การประยุกต์สมรรถนะเพื่อกำหนดค่าตอบแทนตามทักษะและผลงาน (competencies-based pay for performance) ในประเทศแถบยุโรป มีการนำแนวคิดนี้ไปใช้กันบ้างแล้ว เช่น การใช้สมรรถนะเพื่อระบุข้อแม้ของงานทำให้เราได้ฐานเงินเดือน (base pay) ว่าการจ่ายนั้นเริ่มต้นที่จำนวนเงินเท่าใด อันจะยังประโยชน์ต่อการจูงใจและความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย ขณะเดียวกันยังอาศัยสมรรถนะเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล เพื่อกำหนดว่าจะปรับเงินค่าตอบแทนของเขาเท่าใด (merit increase) ที่จะจูงใจผู้มีวิเศษสามารถ (Madel & Michalak, 2004) ซึ่งจะทำให้กระบวนการประเมินได้สมดุลทั้งในด้านของผลงานและวิธีการทำงาน หากพนักงานดาวเด่นทำงานตอบสนองต่อเป้าหมายสัมฤทธิ์ผล ประกอบกับผลการประเมินสมรรถนะแสดงให้เห็นที่ประจักษ์ว่า เป็นผู้มีความสามารถ ทักษะฝีมือ ก็จะมีฐานเงินเดือนแรกเริ่มที่สูงและได้เงินเดือนเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย บ้างใช้การประเมินเพื่อจำแนกและยืนยันเกรดของพนักงาน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถทุ่มงบประมาณเพื่อการลงทุน พัฒนา แก่กลุ่มพนักงานประเภทต่าง ๆ โดยเฉพาะพวกผู้มีวิเศษสามารถ หรือ A-players เพื่อการรักษาคนกลุ่มนี้ไว้ หน่วยงานเหล่านั้นมักกำหนดค่าตอบแทนให้พนักงานกลุ่มนี้สูงกว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางมากถึง 42% ซึ่งนับว่าเป็นอัตราที่สูงมาก (Michaels, Axelrod, & Handfield-Jones, 2001) อย่างไรก็ตาม มีข้อพึงระวังว่า การกำหนดค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเช่นนี้อาจก่อให้เกิดความรู้สึกแตกแยกในหมู่พนักงานหรือเกิดการเกี่ยงงานกัน (social loafing) ในสังคมที่ระบบหลักการไม่เข้มแข็ง แดงในทางปฏิบัติมีระบบเอื้ออาทรหรืออภิสิทธิ์เล่นพรรคเล่นพวก ยากนักที่ระบบบริหารผู้มีวิเศษสามารถจะถูกสถาปนาให้สถาพรในองค์กรได้ และมีโอกาสสูงมากที่ระบบนี้จะกลายเป็นของเล่นชิ้นใหม่ที่ถูกกำหนดขึ้นมาตามนโยบาย ความต้องการของ “นาย” แต่ละคน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับระบบการบริหารผู้มีวิเศษสามารถในองค์กรแล้ว ผู้วิจัยต้องการสำรวจว่า ปัจจุบันหน่วยงานไทยซึ่งได้ประยุกต์แนวคิดการบริหารผู้มีวิเศษสามารถมาใช้ในองค์กรต่าง ๆ แต่ยังไม่มีความชัดเจนเชิงประจักษ์ที่จะบ่งชี้ได้ว่า ระดับการใช้กิจกรรมและเทคนิคในองค์กรแต่ละส่วนอยู่ในระดับใด เหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่จึงนำไปสู่สมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 7: หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ มีการใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ เพื่อการบริหารผู้มีวิเศษสามารถสูงของหน่วยงานที่ไม่แตกต่างกัน

กล่าวโดยสรุป ผลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังกล่าวในการศึกษา และสมมติฐานของการวิจัยทั้ง 7 ข้อสามารถอธิบายในรูปของกรอบแนวคิดการวิจัยในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 สรุปกรอบแนวคิดของการศึกษา

IV. ระเบียบวิธีวิจัย

4.1 องค์การที่ศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง

องค์การที่ศึกษา คือ องค์การในภาครัฐซึ่งประกอบไปด้วยหน่วยราชการที่สังกัดกระทรวงต่าง ๆ จำนวน 20 กระทรวง โดยเฉพาะองค์กรกลางที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย กำหนดกฎเกณฑ์เพื่อให้ส่วนราชการอื่นนำไปปฏิบัติ รวมถึงองค์การรัฐวิสาหกิจที่จะมีการแปรรูป โดยคัดเลือกรายชื่อจากนามสงเคราะห์ส่วนราชการไทย พ.ศ. 2546-2547 รวมทั้งสิ้น จำนวน 50 องค์การ ส่วนการคัดเลือกบริษัทในภาคเอกชนนั้น ผู้วิจัยคัดเลือกโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง กล่าวคือ เลือกรายชื่อ 50 บริษัทแรกที่ได้รับการจัดอันดับของนิตยสารผู้จัดการ 100 ในฉบับเดือนมิถุนายน 2547 ซึ่งมีผลประกอบการสร้างรายได้มากกว่า 9,500 ล้านบาทต่อปี และบริษัทที่ได้รับการจัดอันดับให้เป็นนายจ้างยอดเยี่ยมของประเทศไทย ในปี 2001 ปี 2003 และปี 2005 อีกจำนวน 30 บริษัท จากนั้นผู้วิจัยทำการสืบค้นเว็บไซต์เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของบริษัท โครงสร้างองค์การ รายชื่อผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบงานด้าน HR ตลอดจนช่องทางในการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะทาง electronic mail เพื่อที่จะได้ทำการติดต่อขอความร่วมมือและจัดส่งแบบสอบถามไปให้

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบดูแลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มเจ้าหน้าที่ขององค์การที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริหารผู้มีวุฒิสามารถขององค์การ จำนวน 52 ราย ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบจำเพาะเจาะจง และ 2) ผู้มีวุฒิสามารถขององค์การที่ตนสังกัดกลุ่มพนักงาน/ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถสูง

ทั้งที่กำลังอยู่ปฏิบัติงานใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบจำเพาะเจาะจงและบอลหิมะโดยอาศัยผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้กำหนด คัดเลือก หรือแนะนำให้ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังกำหนดให้กลุ่มผู้ผ่านการคัดเลือกให้เข้าอบรมหลักสูตรผู้นำคลื่นลูกใหม่ในภาครัฐ (New Wave Leader) ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติและวัยวุฒิเหมาะสม มีผลงานที่เป็นประจักษ์และเป็นที่ยอมรับเป็นหนึ่งในกลุ่มตัวอย่างผู้มีความสามารถอีกด้วย

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บข้อมูล

เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแนวทางการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างทางโทรศัพท์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นอันเป็นผลมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การบรรยายในชั้นเรียน การเข้าร่วมสัมมนา และการทัศนศึกษาเกี่ยวข้องกับการบริหารผู้มีความสามารถสูงในองค์กรต่าง ๆ แบบสอบถามจะประกอบไปด้วย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับระบบการบริหารผู้มีความสามารถสูงของหน่วยงานที่เป็นอยู่ และส่วนที่ 3 เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ในการบริหารและการพัฒนาระบบการบริหารผู้มีความสามารถสูง

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเริ่มจากการตรวจทานความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา การใช้ภาษา ความชัดเจน การเป็นตัวแทนที่ดีของเนื้อหา และการหาค่าดัชนีประมาณการค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามโดยให้นักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนวิชาการประเมินบุคคลหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 28 คน ทดลองทำแบบสอบถาม 2 ครั้ง (test-retest reliability estimates) ห่างกันเป็นเวลา 1 สัปดาห์ ผลการวิเคราะห์ดัชนีความเชื่อถือได้ด้วยวิธีการหาความสอดคล้องภายใน พบว่า การทดลองครั้งที่ 1 เมื่อกลางเดือนมิถุนายน 2548 แบบสอบถามตอนที่ 2 ระบบการบริหารผู้มีความสามารถ จำนวน 35 ข้อ Alpha = .9013 ตอนที่ 3 วิธีการที่ใช้ จำนวน 24 ข้อ Alpha = .9430 ครั้งที่ 2 เมื่อปลายเดือนมิถุนายน 2548 ตอนที่ 2 ระบบการบริหารผู้มีความสามารถ จำนวน 35 ข้อ Alpha = .9251 ตอนที่ 3 วิธีการที่ใช้ จำนวน 24 ข้อ Alpha = .8189 หากพิจารณาข้อคำถามทั้งหมด 59 ข้อ Alpha = .9255 ซึ่งถือว่ามีระดับของความน่าเชื่อถือได้ที่สูง

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในลักษณะที่แตกต่างกัน กล่าวคือ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบดูแลงานด้านทรัพยากรมนุษย์เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างทางโทรศัพท์กับ 2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ขององค์กรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริหารผู้มีความสามารถขององค์กร กลุ่มพนักงาน/ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถสูงทั้งที่กำลังอยู่ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้นำคลื่นลูกใหม่ในภาครัฐ (New Wave Leader) หรือที่ได้ลาออกจากองค์กรไปแล้ว ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามทางอีเมล (electronic survey) พร้อมกับแนบหนังสือขอความร่วมมือไปยังต้นสังกัดเพื่อขอทำการสัมภาษณ์และ/หรือขอให้ตอบแบบสอบถามส่งคืนทางอินเทอร์เน็ต

4.3 สถิติที่ใช้ทดสอบ

สถิติที่ใช้ทดสอบ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการพรรณนาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง และส่วนของการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างได้ใช้สถิติเชิงอนุมานตั้งแต่การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของประชากรสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกันด้วยสถิติทดสอบ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวด้วยสถิติทดสอบ ANOVA ในกรณีที่ต้องการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างประชากรที่มีมากกว่าสองกลุ่มขึ้นไป

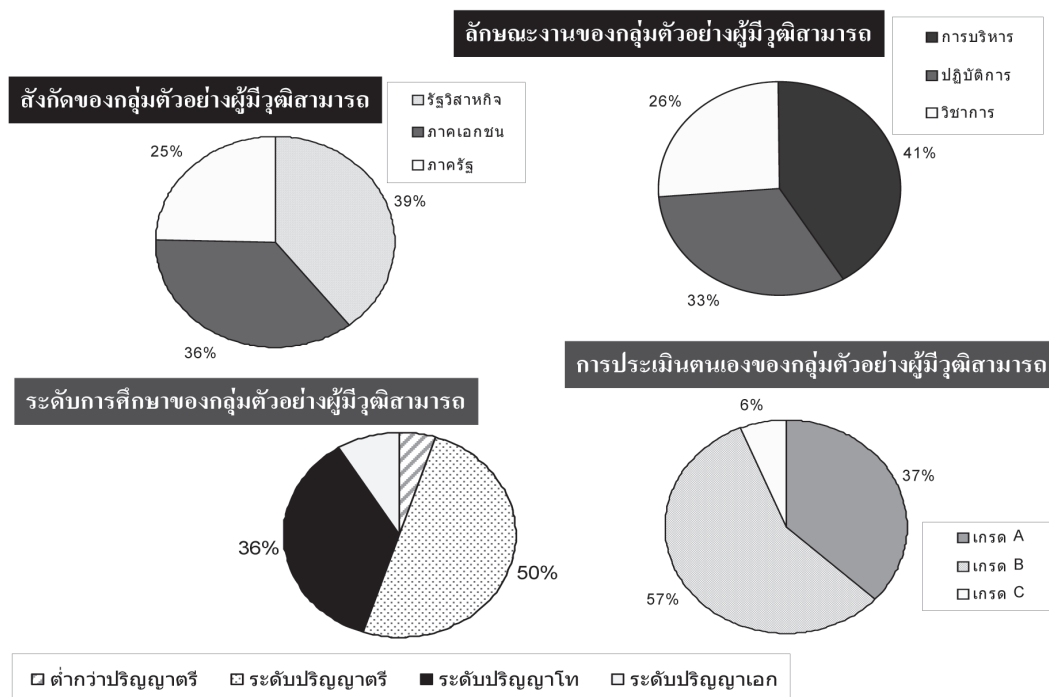
V. ผลการศึกษา

5.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามประกอบไปด้วยผู้บริหารและปฏิบัติงานด้าน HR จำนวน 52 ราย มาจากภาคเอกชนร้อยละ 46 ภาครัฐร้อยละ 29 และภาครัฐวิสาหกิจร้อยละ 25 ส่วนกลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถสูงจำนวนทั้งหมด 163 ราย พบว่า มาจากภาครัฐวิสาหกิจร้อยละ 39 ภาคเอกชนร้อยละ 36 และภาครัฐร้อยละ 25 ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถในภาพที่ 1 พบว่า มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 5 ระดับปริญญาตรีร้อยละ 50 ระดับปริญญาโทร้อยละ 36 และระดับปริญญาเอกร้อยละ 9 นอกจากนี้ ยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานผู้มีวุฒิสามารถส่วนใหญ่ร้อยละ 41 ทำงานด้านการบริหาร ร้อยละ 33 ทำงานในระดับปฏิบัติการ และร้อยละ 26 ปฏิบัติงานด้านวิชาการ และเมื่อให้กลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถจำนวน 163 คนนี้ ประเมินตนว่า เป็นผู้มีผลงานและศักยภาพในระดับใด ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ตนมีผลงานและศักยภาพในระดับเกรด B (56%) รองลงมา คือ เกรด A (37%) และเกรด C (6%) ตามลำดับ

ตารางที่ 1 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งออกและได้รับกลับคืนจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้าน HR และกลุ่มผู้มีวุฒิสามารถสูง

ประเภทผู้ตอบ	ภาครัฐ		ภาคเอกชน		ภาครัฐวิสาหกิจ		รวม	
	ส่งออก	ที่ได้คืน	ส่งออก	ที่ได้คืน	ส่งออก	ที่ได้คืน	ส่งออก	ที่ได้คืน
1. กลุ่ม HR (ผู้บริหาร/ปฏิบัติงาน)	50	15 (29%)	50	24 (46%)	37	13 (25%)	137	52 (38%)
2. กลุ่มผู้มีวุฒิสามารถสูง	105	40 (26%)	98	58 (36%)	103	64 (39%)	306	163 (53%)
รวม	155	55	148	82	140	77	443	215



ภาพที่ 1 สังกัด ระดับการศึกษา ลักษณะงาน และผลการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่างผู้มีวิสัยทัศน์

5.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1: สมรรถนะของผู้มีวิสัยทัศน์สูงในหน่วยงานภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง (ผู้มีวิสัยทัศน์กับกลุ่มตัวอย่าง HR) ไม่แตกต่างกัน

ในตารางที่ 2 เมื่อพิจารณาการจัดอันดับค่าเฉลี่ย (Mean Ranking) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้มีวิสัยทัศน์และกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงาน HR ต่างเห็นพ้องกันว่า ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์นั้นพิจารณาได้จาก ภาวะผู้นำ (leadership) ความสามารถของสติปัญญา ความสามารถคิดในเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะฝีมือผลงาน และบุคลิกภาพการพูดจาเป็นสำคัญ ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติทดสอบ t-test พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้มีวิสัยทัศน์ให้ความสำคัญกับสมรรถนะภาวะผู้นำสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t(213) = -2.85, p < .01$) ด้านสมรรถนะการมีส่วนร่วมให้ส่งมอบผลงานแก่องค์กร กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR ให้ความสำคัญสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างผู้มีวิสัยทัศน์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t(70) = -3.52, p < .001$) กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR ให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านศักยภาพและโอกาสก้าวหน้าสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างผู้มีวิสัยทัศน์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t(213) = 1.98, p < .05$) นอกจากนี้

นี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถสูงให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ($t(213) = -3.52, p < .001$) และบุคลิกภาพและการพูดจา ($t(108) = -3.57, p < .01$) สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดอันดับสมรรถนะของผู้มีวุฒิสามารถตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง

สมรรถนะของผู้มีวุฒิสามารถ	กลุ่มผู้มีวุฒิสามารถสูง (n = 163)		อันดับ	กลุ่มผู้บริหาร/ปฏิบัติงาน ด้าน HR (n = 52)		อันดับ	t
	M	SD		M	SD		
1. คุณวุฒิสูงสุดที่สำเร็จการศึกษา	7.86	3.25	10	7.42	3.62	8	.82
2. ตำแหน่งที่ครอง	8.89	2.86	11	8.81	3.21	11	.17
3. ความเป็นผู้นำ	2.60	2.46	1	3.71	2.40	1	-2.85**
4. มนุษยสัมพันธ์	6.06	2.58	5	7.52	2.70	9	-3.52***
5. การมีส่วนให้/ ส่งมอบผลงาน	7.77	2.37	9	5.98	3.18	6	3.73***
6. ความสามารถในการเรียนรู้	5.56	2.90	4	5.29	2.89	5	.60
7. นักเรียนทุน	10.26	2.70	12	9.65	3.27	12	1.33
8. บุคลิกภาพ การพูดจา	6.68	2.71	7	7.98	2.14	10	-3.57***
9. สติปัญญาไหวพริบ	3.93	2.48	2	4.48	2.47	3	-1.39
10. การคิดเชิงกลยุทธ์	4.10	2.68	3	4.40	2.75	2	-.70
11. ทักษะฝีมือ	6.09	2.97	6	5.12	3.48	4	1.81
12. ศักยภาพ โอกาสก้าวหน้า	7.76	2.81	8	6.85	3.14	7	1.98*

หมายเหตุ: M = ค่าเฉลี่ยการจัดอันดับ โดยกำหนดให้ 1 = สำคัญมากที่สุด และ 12 = สำคัญน้อยที่สุด

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

สมมติฐานที่ 2: ความคาดหวังต่อผู้มีวุฒิสามารถสูงในหน่วยงานภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง (ผู้มีวุฒิสามารถกับกลุ่มตัวอย่าง HR) ไม่แตกต่างกัน

การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ t-test ในเรื่องความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อผู้มีวุฒิสามารถสูงตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถสูงและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR ในตารางที่ 3 ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสองเห็นตรงกันว่า ผู้มีวุฒิสามารถสูงพึงเป็นผู้ที่มีส่วนช่วยพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า ด้วยการแสดงความเป็นผู้นำในองค์กร สามารถทำให้องค์กรสร้างรักษา และชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ก็มิข้อสังเกตอยู่ว่า กลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถกลับให้ความสำคัญต่อการสร้างผลงานใหม่ ๆ และความจงรักภักดีต่อองค์กรน้อย ผลที่ปรากฏย่อมเป็นสัญญาณแจ้งเตือนให้ระดับบริหารของหน่วยงานให้จัดแนวทางการมอบหมายงาน การใช้ การรักษา

และการพัฒนาบุคลากรที่จัดได้ว่าเป็นผู้มีทักษะความรู้ความสามารถสูงของหน่วยงาน แทนที่จะมุ่งเน้นเรียกหาความจงรักภักดีต่อองค์กร

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดอันดับความคาดหวังที่มีต่อผู้มีวุฒิสามารถสูงตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง

ความคาดหวังต่อผู้มีวุฒิสามารถ	กลุ่มผู้มีวุฒิสามารถสูง (n = 163)		อันดับ	กลุ่มผู้บริหาร/ปฏิบัติงาน ด้าน HR (n = 52)		อันดับ	t
	M	SD		M	SD		
1. ความจงรักภักดี	5.90	2.63	7	5.90	2.53	7	-.02
2. การพัฒนาองค์กร	2.81	2.03	1	2.35	1.55	1	1.74
3. การสร้าง/ชิงความได้เปรียบให้แก่องค์การ	4.51	2.70	3	3.98	2.45	3	1.32
4. การเป็นผู้นำในองค์กร	3.59	2.53	2	3.75	2.34	2	-.41
5. ข้อมูลและคำแนะนำใหม่ ๆ	5.44	2.17	6	5.56	2.48	5	-.32
6. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์	6.42	2.04	9	6.06	2.00	8	1.11
7. ผลงานใหม่ ๆ	4.98	2.37	5	5.56	2.55	5	-1.51
8. การสร้างเครือข่ายในวิชาชีพ	6.33	2.00	8	6.67	1.88	9	-1.11
9. การปรับปรุงระบบงาน	4.94	2.33	4	5.10	2.26	4	-.41

หมายเหตุ: M = ค่าเฉลี่ยการจัดอันดับ โดยกำหนดให้ 1 = คาดหวังมากที่สุด และ 9 = คาดหวังน้อยที่สุด

สมมติฐานที่ 3: ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีจำนวนพนักงานผู้มีวุฒิสามารถอย่างพอเพียงแล้ว

สำหรับมุมมองของความพอเพียงในปริมาณผู้มีวุฒิสามารถในองค์กรนั้น ผลในตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร/ฝ่าย HR ต่างรายงานว่า ปัจจุบันหน่วยงานของตนมีจำนวนผู้มีวุฒิสามารถที่พอเพียงแล้ว 13% ขาดแคลนบ้าง 58% และขาดแคลนผู้มีวุฒิสามารถเป็นจำนวนมาก 25% ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ในภาพรวมผู้บริหารองค์กรและฝ่าย HR ยังมองว่า หน่วยงานของตนขาดแคลนผู้มีวุฒิสามารถสูงอยู่

ตารางที่ 4 ความพอเพียงของผู้มีวุฒิสามารถในองค์กร

ระดับความพอเพียงของผู้มีวุฒิสามารถ	สังกัดของกลุ่มตัวอย่าง			รวม
	ภาครัฐ	ภาคเอกชน	รัฐวิสาหกิจ	
พอเพียงแล้ว	2 (13%)	4 (17%)	1 (8%)	7 (13%)
ขาดแคลนบ้าง	5 (33%)	14 (58%)	11 (85%)	30 (58%)
ขาดแคลนมาก	6 (40%)	6 (25%)	1 (8%)	13 (25%)
ไม่ตอบ	2 (13%)	-	-	2 (4%)
รวม	15 (100%)	24 (100%)	13 (100%)	52 (100%)

สมมติฐานที่ 4: องค์การมีกระบวนการใช้งานผู้มีวุฒิสามารถอย่างเต็มศักยภาพ

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถสูงทั้ง 163 คน คิดว่า ในการปฏิบัติหน้าที่ปัจจุบันของตนนั้น ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเป็นอยู่ออกมาสร้างประโยชน์แก่งานในระดับต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่ผู้มีวุฒิสามารถมองว่าองค์การเปิดใช้ตนได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานระหว่าง 61-80% จำนวน 92 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 56 รองลงมามองว่าตนได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ระหว่าง 81-100% จำนวน 60 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 37% มีเพียงร้อยละ 6 เท่านั้น ($n = 10$ คน) ที่รายงานว่าตนได้ใช้ศักยภาพที่อยู่ราว 31-60% ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า องค์การไทยส่วนใหญ่มีการใช้งานกลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถอย่างตรงความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่มี

สมมติฐานที่ 5: กลุ่มตัวอย่างพนักงานผู้มีวุฒิสามารถในองค์การต่าง ๆ เคยคิดที่จะลาออกจากองค์การหรือไม่

ผลจากตารางที่ 5 รายงานว่า กลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถสูงจำนวนทั้งหมด 163 คน มีจำนวน 91 คนคิดเป็น 56% รายงานว่า ตนเองเคยคิดจะลาออกจากหน่วยงานที่สังกัดอยู่ ขณะที่จำนวน 72 คน (44%) ที่ไม่เคยคิดจะลาออกจากหน่วยงาน หากพิจารณาแยกตามสังกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถที่สังกัดองค์การภาครัฐและภาคเอกชนมีความคิดที่จะลาออกจากหน่วยงานในสัดส่วนที่สูง แต่ในองค์การรัฐวิสาหกิจที่พบว่า มีสัดส่วนที่เท่ากันระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่คิดจะลาออกจากหน่วยงานและกลุ่มตัวอย่างที่ยังภักดีกับองค์การ

ตารางที่ 5 ความคิดที่จะลาออกจากงานปัจจุบันของผู้มีวุฒิสามารถ

ความคิดที่จะลาออกจากองค์การ	กลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถสูง จำแนกตามองค์การ			รวม
	ภาครัฐ	ภาคเอกชน	รัฐวิสาหกิจ	
เคย	24 (59%)	35 (60%)	32 (50%)	91 (56%)
ไม่เคย	17 (41%)	23 (40%)	32 (50%)	72 (44%)
รวม	41 (100%)	58 (100%)	64 (100%)	163 (100%)

สมมติฐานที่ 6: เหตุผลที่คิดจะลาออกจากองค์การของกลุ่มตัวอย่างพนักงานผู้มีวุฒิสามารถที่สังกัดองค์การต่าง ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน

ผลในตารางที่ 6 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว เหตุผล 3 อันดับแรกของการออกจากงานในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถ ได้แก่ 1) การขาดโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ ($M = 2.40$, $SD = 1.41$) รองลงมา คือ การที่ผู้บริหารไม่เห็นคุณค่าในตัวผู้มีวุฒิสามารถ ($M = 2.76$, $SD = 1.40$) และ 3) ความรู้สึกหมดสนุกในงานที่ทำ ($M = 3.31$, $SD = 1.73$) และหากจำแนกตามสังกัดแล้ว พบว่า ผู้มีวุฒิสามารถในภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ

มีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานมากที่สุด หากพวกเขาเห็นว่า งานที่ทำอยู่ไม่มีความก้าวหน้า แต่เหตุผลอันดับรองลงมาของกลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถในภาครัฐ คือ งานที่ทำหมดความท้าทาย น่าเบื่อ ($M = 2.90$, $SD = 1.95$) ขณะที่ผู้บริหารไม่เห็นคุณค่ากลับเป็นเหตุผลอันดับสองของการลาออกจากงานของกลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถในภาคเอกชน ($M = 2.59$, $SD = 1.24$) และรัฐวิสาหกิจ ($M = 2.81$, $SD = 1.55$)

ผลการทดสอบความแปรปรวนทางเดียวพบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถจากทั้ง 3 ภาคส่วนเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในประเด็นของการเปลี่ยนงานโดยมีเหตุผลสำคัญ คือ หน่วยงานอื่นให้เงินหรือค่าตอบแทนมากกว่า ($F(2, 160) = 4.49$, $p < .05$) ซึ่งผลการวิเคราะห์ Post Hoc ด้วยวิธี Scheffe พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถในองค์กรภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจจะเปลี่ยนงานด้วยเหตุผลด้านนี้สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่า ผู้มีวุฒิสามารถสูงในภาคเอกชนและภาครัฐวิสาหกิจมีแนวโน้มที่จะถูกซื้อตัวจากหน่วยงานอื่นที่เสนอเงินให้มากกว่า

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดอันดับเหตุผลที่ทำให้ผู้มีวุฒิสามารถคิดที่จะลาออกจากงาน

เหตุผลที่จะลาออกจากองค์กร	กลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถสูง จำแนกตามองค์กร									รวม			F
	ภาครัฐ (n = 41)			ภาคเอกชน (n = 58)			รัฐวิสาหกิจ (n = 64)			(n = 163)			
	M	SD	อันดับ	M	SD	อันดับ	M	SD	อันดับ	M	SD	อันดับ	
1. ขาดโอกาสก้าวหน้า	2.71	1.47	1	2.12	1.20	1	2.47	1.51	1	2.40	1.41	1	2.23
2. ที่อื่นให้เงินมากกว่า	5.37	1.46	6	4.53	1.70	5	4.47	1.60	5	4.72	1.64	6	4.49*
3. ผู้บริหารไม่เห็นคุณค่า	2.93	1.37	3	2.59	1.24	2	2.81	1.55	2	2.76	1.40	2	.78
4. งานน่าเบื่อหมดสนุก	2.90	1.95	2	3.62	1.73	4	3.28	1.55	3	3.31	1.73	3	2.11
5. ระบบเล่นพรรคเล่นพวก	3.29	1.50	4	3.36	1.46	3	3.47	1.48	4	3.39	1.47	4	.19
6. วัฒนธรรมแบบดั้งเดิม	4.10	1.67	5	4.78	1.12	6	4.50	1.53	6	4.50	1.45	5	2.67

หมายเหตุ: M = ค่าเฉลี่ยการจัดอันดับ โดยกำหนดให้ 1 = สำคัญมากที่สุด และ 6 = สำคัญน้อยที่สุด

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

สมมติฐานที่ 7: หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ มีการใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ เพื่อการบริหารผู้มีวุฒิสามารถสูงของหน่วยงานที่ไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการวิเคราะห์ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างประเภทของหน่วยงานกับกิจกรรม/เทคนิควิธีของการบริหารผู้มีวุฒิสามารถสูงของหน่วยงานในตารางที่ 7 สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า

1) ด้านการวางแผน การสรรหาคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้มีวุฒิสามารถขององค์กร พบว่า หน่วยงานภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนทำการสรรหาเชิงรุกทั้งปีมากกว่าการปฏิบัติของภาครัฐ

2) หน่วยงานภาคเอกชนนิยมการสรรหาผู้มีวุฒิสามารถสูงด้วยวิธีการให้พนักงานหรือผู้รู้จักให้คำแนะนำมา ขณะที่ภาครัฐวิสาหกิจและภาคราชการไม่นิยมใช้เนื่องจากติดขัดที่ข้อระเบียบทางกฎหมาย

3) ภาครัฐวิสาหกิจมีการนำแนวคิดเกี่ยวกับโมเดลสมรรถนะมาใช้ในการคัดเลือกผู้มีวุฒิสามารถสูงเหนือกว่าหน่วยงานของภาครัฐและของภาคเอกชน

4) ตามการรับรู้ของกลุ่มผู้บริหารและปฏิบัติงานด้าน HR เห็นว่า ในภาคเอกชน ผู้บริหารและ HR มีการตรวจสอบทบทวนแผนกำลังคนขององค์การเป็นระยะ ๆ อย่างจริงจังสม่ำเสมอมากกว่าผู้บริหารของภาครัฐและของภาครัฐวิสาหกิจ

5) การประเมินบุคคลรอบด้านแบบ 360 องศา และ Assessment Center Methods เป็นที่นิยมใช้กันเรียงตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญดังนี้ ภาครัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และในภาครัฐตามลำดับ

6) ตามการรับรู้ของกลุ่มผู้มีวุฒิสามารถ ภาครัฐวิสาหกิจมีแนวโน้มที่จะไม่สนใจผู้มีวุฒิสามารถสูง สูงกว่าการบริหารผู้มีวุฒิสามารถในภาครัฐและภาคเอกชน โดยปล่อยให้ทำงานปกติตามสายงานในหน้าที่

7) เรื่องของค่าตอบแทนและการรักษาผู้มีวุฒิสามารถ กลุ่มตัวอย่างทั้งผู้บริหารและผู้มีวุฒิสามารถเห็นพ้องกันว่า ภาครัฐมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ต่ำกว่าท้องตลาด มีประโยชน์เกื้อกูลที่ไม่เท่าเทียมกับภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างมาก ผลพบว่า ภาครัฐวิสาหกิจมีเทคโนโลยีที่ดีเพื่อใช้สนับสนุนการทำงานและมีระบบการปลูกฝังค่านิยมวัฒนธรรมองค์การที่ดีให้แก่พนักงานที่มีความรู้ความสามารถเหนือกว่าภาครัฐและภาคเอกชน

8) ในทัศนะของกลุ่มผู้มีวุฒิสามารถ เห็นว่า ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาสายอาชีพของผู้มีวุฒิสามารถสูงในองค์กรนั้น ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนมีการใช้ระบบการหมุนเวียน/การฝึกงาน/การยืมตัวที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการปฏิบัติของภาครัฐ ทั้ง 3 ภาคมีการใช้ระบบการเรียนรู้แบบ e-learning ที่แตกต่างกัน โดยภาครัฐวิสาหกิจมีการใช้สูงสุด ตามด้วยภาคเอกชนและภาครัฐ ขณะที่การให้พนักงานจัดทำแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลนั้น ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ยที่ไม่แตกต่างกัน แต่สูงกว่าหน่วยงานในภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญ

9) ในภาพรวมแล้ว ผลการวิเคราะห์ชี้ว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกิจกรรม/เทคนิควิธีของการบริหารผู้มีวุฒิสามารถสูงของภาครัฐวิสาหกิจ ($M = 3.05$) และของภาคเอกชน ($M = 2.83$) ไม่แตกต่างกัน แต่มีค่าสูงกว่าของภาครัฐ ($M = 2.38$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 7 การรายงานความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างประเภทของหน่วยงานกับกิจกรรม/เทคนิค
วิธีการการบริหารผู้มีวิสัยทัศน์สูงของหน่วยงานด้วยความแปรปรวนทางเดียว

กิจกรรม	กลุ่มตัวอย่าง	ค่าเฉลี่ย			F	df
		ภาครัฐ (n = 15)	ภาครัฐ วิสาหกิจ (n = 13)	ภาค เอกชน (n = 24)		
1. การสรรหาเชิงรุก e-recruitment	ผู้มีวิสัยทัศน์สูง*	2.23	2.95	3.04	9.38***	2, 159
	กลุ่มผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR**	-	-	-	n.s.	-
2. การให้พนักงาน/คนรู้จัก แนะนำกันมา	ผู้มีวิสัยทัศน์สูง*	-	-	-	n.s.	-
	กลุ่มผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR**	2.40	2.15	3.33	10.33***	2, 49
3. แนวคิดโมเดลสมรรถนะ	ผู้มีวิสัยทัศน์สูง*	2.80	3.39	2.93	6.72**	2, 159
	กลุ่มผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR**	-	-	-	n.s.	-
4. การตรวจสอบทบทวน แผนกำลังคน	ผู้มีวิสัยทัศน์สูง*	-	-	-	n.s.	-
	กลุ่มผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR**	2.80	2.69	3.38	5.0**	2, 49
5. การประเมินรอบด้าน แบบ 360 องศา	ผู้มีวิสัยทัศน์สูง*	1.93	2.71	3.14	18.04***	2, 159
	กลุ่มผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR**	-	-	-	n.s.	-
6. การประเมินด้วยวิธี Assessment Centre Methods	ผู้มีวิสัยทัศน์สูง*	2.20	2.66	3.09	9.64***	2, 159
	กลุ่มผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR**	-	-	-	n.s.	-
7. ให้ทำงานปกติตาม สายงานในหน้าที่	ผู้มีวิสัยทัศน์สูง*	-	-	-	n.s.	-
	กลุ่มผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR**	2.00	2.62	2.50	3.43*	2, 49
8. ค่าตอบแทนที่แข่งขัน ได้กับท้องตลาด	ผู้มีวิสัยทัศน์สูง*	1.70	2.41	3.00	24.04***	2, 159
	กลุ่มผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR**	1.67	3.15	3.46	28.21***	2, 49
9. สวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลที่ดี	ผู้มีวิสัยทัศน์สูง*	2.68	3.17	2.81	15.58***	2, 159
	กลุ่มผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR**	2.80	3.54	3.33	3.38*	2, 49
10. เทคโนโลยีที่สนับสนุน การทำงาน	ผู้มีวิสัยทัศน์สูง*	2.98	3.31	2.74	8.52***	2, 159
	กลุ่มผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR**	-	-	-	n.s.	-
11. การปลูกฝังให้ซึมซับ วัฒนธรรมองค์การ	ผู้มีวิสัยทัศน์สูง*	2.62	3.11	2.91	3.53*	2, 159
	กลุ่มผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR**	-	-	-	n.s.	-
12. การหมุนเวียนงาน/ การฝึกงาน/การยืมตัว	ผู้มีวิสัยทัศน์สูง*	2.55	2.98	3.05	3.81*	2, 159
	กลุ่มผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR**	-	-	-	n.s.	-
13. การเรียนรู้แบบ e-learning package	ผู้มีวิสัยทัศน์สูง*	2.20	2.74	3.14	16.81***	2, 159
	กลุ่มผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR**	-	-	-	n.s.	-
14. แผนพัฒนาพนักงาน รายบุคคล	ผู้มีวิสัยทัศน์สูง*	2.03	2.80	2.91	11.62***	2, 159
	กลุ่มผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR**	-	-	-	n.s.	-
15. กิจกรรม/เทคนิควิธี ในภาพรวม	ผู้มีวิสัยทัศน์สูง*	2.38	3.05	2.83	15.58***	2, 159
	กลุ่มผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR**	2.49	2.53	3.14	2.59***	2, 49

หมายเหตุ: ผู้มีวิสัยทัศน์สูง (n = 162) / กลุ่มผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR (n = 51),

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

VI. อภิปรายผล

6.1 สมรรถนะและความคาดหวังที่มีต่อผู้มีวุฒิสามารถ

ในภาพรวม ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้มีวุฒิสามารถสูงและกลุ่มผู้บริหารงาน HR ของหน่วยงานภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนที่มีต่อสมรรถนะของผู้มีวุฒิสามารถส่วนใหญ่ มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างทั้งสองต่างเห็นว่า talent เป็นเรื่องที่พิจารณาได้หลายแง่มุม โดยให้ความสำคัญกับสมรรถนะที่เป็นปัจจัยภายในบุคคลที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ การคิดเชิงกลยุทธ์ สติปัญญาไหวพริบ ทักษะฝีมือ บุคลิกภาพ การพูดจา มากกว่าปัจจัยภายนอกบุคคล อาทิ ตำแหน่งหน้าที่ คุณวุฒิสูงสุด หรือความเป็นนักเรียนทุน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Byham, Smith, & Paese (2002) และ Lombrado & Eichinger (2000) และผลการศึกษานี้ก็สอดคล้องในบางประการกับผลการศึกษาของ Spreitzer, McCall, Jr., & Mahoney (1997) อาจเป็นไปได้ว่า คุณลักษณะเหล่านี้มีความเป็นสากลข้ามวัฒนธรรม ไม่เฉพาะเจาะจงในบริบทวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่ง แต่ทั้งนี้ก็มีข้อน่าสังเกตว่า กลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถจะให้ความสำคัญกับสมรรถนะภาวะผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ และบุคลิกภาพและการพูดจาสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR จะเน้นให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านการมีส่วนร่วม/ส่งมอบผลงานแก่องค์กร และศักยภาพและโอกาสก้าวหน้าสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การศึกษาวิจัยนี้ยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR และผู้มีวุฒิสามารถสูงต่างคาดหวังว่าตรงกันว่า ผู้มีวุฒิสามารถพึงมีหน้าที่ในการพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า เตรียมความพร้อมพัฒนาตนเพื่อการเป็นผู้นำขององค์การในอนาคต ตลอดจนมีส่วนร่วมช่วยสร้างหรือชิงความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์การ อนึ่ง เป็นที่น่าสังเกตว่า กลุ่มตัวอย่างผู้มีวุฒิสามารถให้ความสำคัญในเรื่องของความจงรักภักดีต่อองค์การในระดับที่ต่ำ ($M = 5.90$, อันดับ 7) ผลที่ปรากฏนี้ ถือเป็นสัญญาณแจ้งเตือนให้ระดับบริหารของหน่วยงานต้องหาแนวทางปรับปรุงระบบการบริหารผู้มีวุฒิสามารถใหม่ โดยเน้นไปที่การมอบหมายงาน การใช้ การรักษา และการพัฒนาบุคลากรที่จัดได้ว่าเป็นผู้มีทักษะความรู้ความสามารถสูงของหน่วยงาน แทนที่จะมุ่งเน้นการเรียกหาความจงรักภักดีต่อองค์การในหมู่ผู้มีวุฒิสามารถ

6.2 ระบบการบริหารผู้มีวุฒิสามารถ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า หน่วยงานภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนมียุทธศาสตร์ของการสรรหาเชิงรุก มีการนำระบบ e-recruitment มาใช้กันอย่างจริงจังมากกว่าภาครัฐ ผลการศึกษานี้ยังชี้ว่า แม้ว่าในภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนจะมีการนำแนวคิดหลักการของสมรรถนะ

มาใช้อย่างแพร่หลาย แต่ Bennett & Bell (2004) รายงานว่า บริษัทยอดเยี่ยมแห่งเอเชียมีการนำเอาโมเดลสมรรถนะไปใช้อย่างจริงจังและอย่างเป็นระบบจึงสร้างความสำเร็จในการบริหารผู้มีวุฒิสมารถได้ดี งานวิจัยยังพบว่า วิธีการประเมินบุคคลรอบด้านแบบ 360 องศา และการประเมินศักยภาพด้านการบริหารด้วยวิธี assessment center ก็เป็นที่นิยมกันมากกว่าในหมู่ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน

นอกจากนี้ ยังพบความเห็นพ้องกันว่า ผู้มีวุฒิสมารถสูงในทุกหน่วยงานได้รับการะงานในปริมาณที่มากเกินไปจนกดดันกว่าคนอื่นทั่วไป โดยในภาคราชการเป็นที่ประจักษ์แล้วว่า ผู้ที่มีฝีมือสูงต้องทำงานเกินค่าตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งหากระบบจะจูงใจให้ผู้มีวุฒิสมารถที่มีทักษะฝีมืออยู่กับระบบราชการนาน ต้องทำการปรับระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการเกื้อกูล ส่งเสริมเส้นทางของความก้าวหน้า โอกาสในการเรียนรู้ ให้ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งการบริหาร สนับสนุนแนวคิดหลักการของระบบคุณธรรม (merit system) ให้บังเกิดอย่างแท้จริง ดังคำแนะนำของ Michaels, Axelrod, & Handfield-Jones (2001) ที่ว่า ระบบการคัดเลือกต้องประกันว่า ได้คนที่เชื่อว่าเหมาะสมมาทำงานกับองค์กร จัดวางลงให้ถูกตำแหน่งแห่งที่ ให้ค่าตอบแทนที่จูงใจจะช่วยรักษาผู้มีวุฒิสมารถ โดยไม่ต้องพะวงกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดีแก่เขา การรับคนที่เหมาะสมขึ้นรถ เราคิดว่า ใช่ ใช่ให้ถูก บุคคลนั้นย่อมจะถือได้ว่า เป็นสินทรัพย์ที่แท้จริงขององค์กร (Collins, 2001)

ในด้านของการฝึกอบรมและพัฒนาผู้มีวุฒิสมารถขององค์กร งานวิจัยนี้พบว่า ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนมีการนำระบบการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) และการสอนงาน (coaching) และแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล (individual development plan) มาใช้กันอย่างแพร่หลายมากกว่าหน่วยงานของภาครัฐ นอกจากนี้ ภาครัฐวิสาหกิจยังมีการนำระบบเทคโนโลยีที่ติมาสนับสนุนการทำงานได้ในจำนวนที่มากกว่าภาครัฐและภาคเอกชน

จากข้อมูลที่ปรากฏชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มว่า ภาคเอกชนและภาครัฐวิสาหกิจมีการประยุกต์ใช้เทคนิควิธีในการสรรหา รักษา ประเมิน พัฒนา และใช้ผู้มีวุฒิสมารถที่หลากหลาย ทันสมัย ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ขณะที่หน่วยงานภาครัฐจะมีแนวทางการใช้น้อยกว่าทุกทาง ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Bennett & Bell (2004) ที่พบว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารผู้มีวุฒิสมารถจะใช้เวลาราว 68 ชั่วโมง ในการพัฒนาเทคนิคและกิจกรรมการบริหารผู้มีวุฒิสมารถที่หลากหลาย เริ่มตั้งแต่การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานโดยเน้นการเรียนรู้ การพัฒนาอุดมการณ์ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งมีการจัดโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม ทันสมัย เช่นเดียวกับแนวคิดของ Michaels, Axelrod, & Handfield-Jones (2001) ที่ระบุว่า ระบบการบริหารผู้มีวุฒิสมารถที่ดีนั้น องค์กรควรมีกลยุทธ์การบริหารที่หลากหลาย เช่น ใช้การมอบหมายงานโครงการสำคัญ ๆ ให้แก่พนักงานผู้มีวุฒิสมารถ มีการให้โอกาสก้าวหน้า การหมุนเวียนงาน จัดระบบการสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง นอกจากนี้

หน่วยงานที่ดีพึงมีการทบทวนแผนกำลังคนขององค์กรเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้ การศึกษาของอาร์ย สวัสดิ์สาตี และคณะ (2548) พบว่า บริษัทที่ได้รับรางวัลนายจ้างยอดเยี่ยมของประเทศไทย มักจะใช้แนวทางข้างต้นนี้อย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และจริงจังในการบริหารผู้มีวิสัยทัศน์ขององค์กร

ตารางที่ 8 สรุปการจัดลำดับกิจกรรม/เทคนิคของการบริหารผู้มีวิสัยทัศน์ที่องค์กรต่าง ๆ ประยุกต์ใช้

กิจกรรม/เทคนิคในการบริหารผู้มีวิสัยทัศน์	ระดับที่ประยุกต์ใช้		
	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3
กิจกรรมเทคนิคที่ใช้ในภาพรวม	ภาคเอกชน	ภาครัฐวิสาหกิจ	ภาครัฐ
ด้านการสรรหาเชิงรุก	ภาคเอกชน	ภาครัฐวิสาหกิจ	ภาครัฐ
ด้านการแนะนำให้ผู้มาสมัคร	ภาคเอกชน	ภาครัฐวิสาหกิจ	ภาครัฐ
การใช้โมเดลสมรรถนะ	ภาครัฐวิสาหกิจ	ภาคเอกชน	ภาครัฐ
การทบทวนแผนกำลังคน	ภาคเอกชน	ภาครัฐวิสาหกิจ	ภาครัฐ
การประเมินแบบ 360 องศา	ภาคเอกชน	ภาครัฐวิสาหกิจ	ภาครัฐ
วิธี assessment center	ภาคเอกชน	ภาครัฐวิสาหกิจ	ภาครัฐ
การให้ทำงานตามปกติ	ภาครัฐวิสาหกิจ	ภาคเอกชน	ภาครัฐ
เทคโนโลยีเพื่อการทำงาน	ภาครัฐวิสาหกิจ	ภาครัฐ	ภาคเอกชน
ค่าตอบแทนที่แข่งขันได้	ภาคเอกชน	ภาครัฐวิสาหกิจ	ภาครัฐ
สวัสดิการประโยชน์ที่ดี	ภาครัฐวิสาหกิจ	ภาคเอกชน	ภาครัฐ
การให้สัมผัสวัฒนธรรม	ภาครัฐวิสาหกิจ	ภาคเอกชน	ภาครัฐ
การหมุนเวียน ฝึกงาน	ภาครัฐวิสาหกิจ	ภาคเอกชน	ภาครัฐ
ระบบ e-learning	ภาครัฐวิสาหกิจ	ภาคเอกชน	ภาครัฐ
แผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล	ภาคเอกชน	ภาครัฐวิสาหกิจ	ภาครัฐ

6.3 องค์กรกับการสูญเสียผู้มีวิสัยทัศน์

ด้านเหตุผลของการลาออกจากองค์กรนั้น ผลการศึกษาค้นคว้านี้สอดคล้องกับการศึกษาในต่างประเทศของ Michaels, Axelrod, & Handfield-Jones (2001) ที่ว่า ผู้มีวิสัยทัศน์สูงจะลาออกจากงานต่อเมื่อรู้สึกว่ ตนขาดโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน อีกทั้ง ปัจจัยด้านค่าตอบแทนยังมีความสำคัญโดยมีแนวโน้มว่า ผู้มีวิสัยทัศน์สูงในองค์กรภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจจะลาออกจากงานปัจจุบันหากหน่วยงานอื่นยื่นข้อเสนอในเรื่องค่าตอบแทนที่ดีกว่า สะท้อนให้ผู้บริหารขององค์กรดังกล่าวได้ตระหนักและหามาตรการในการป้องกันการถูกซื้อตัวไปของพนักงาน แนวทางแก้ไขปัญหาลักษณะนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า การกำหนดค่าตอบแทนตามทักษะและผลงาน (competencies-based pay for performance) น่าจะเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยได้ โดย

Madel & Michalak (2004) ให้ทัศนะว่า แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนที่ผูกโยงกับสมรรถนะ และผลงานข้างต้นจะสามารถจูงใจพนักงานดาวเด่นในองค์กรได้ แต่อย่างไรก็ตาม มีข้อพึงระวัง อาทิเช่น ปัญหาความรู้สึกแตกแยกในหมู่พนักงาน โดยเฉพาะในองค์กรที่ระบบและหลักการ ไม่เข้มแข็ง และในทางปฏิบัติมีระบบเอื้ออาทรหรืออภิสิทธิ์เล่นพรรคเล่นพวก

ในระบบราชการปัญหาเรื่องการขาดโอกาสก้าวหน้าและปัญหาเรื่องค่าตอบแทนถือเป็น ปัจจัยสำคัญต่อการดึงดูดและรักษาผู้มีคุณสมบัติสามารถ กล่าวคือ ผลการศึกษาของสำนักวิจัยและพัฒนา ระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2548) พบว่า ระดับความพึงพอใจของข้าราชการที่มี คุณสมบัติสามารถในเรื่องค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และความก้าวหน้าในระบบราชการส่งผลต่อ ระดับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันที่มีให้กับองค์กร (อารีย์ สวัสดิ์สาส์ และคณะ, 2548) ผลเช่นนี้สะท้อนว่า ระบบการบริหารผู้มีคุณสมบัติสามารถของภาครัฐพึงได้รับการปรับปรุงแก้ไข ในเกือบทุก ๆ ด้าน

6.4 อุปสรรค ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารผู้มีคุณสมบัติสามารถสูงของหน่วยงานไทย

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน การศึกษาดูงาน การร่วมสัมมนา และผลการศึกษาเชิงปริมาณในครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปอุปสรรค ปัญหาของการบริหาร ผู้มีคุณสมบัติสามารถสูงในหน่วยงานไทย พร้อมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ดังนี้

1) ปัญหาด้านการยอมรับ เนื่องจากพนักงานหรือผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจถึง ประโยชน์จากการสร้างคุณค่าของต้นทุนทางปัญญาของคนส่วนน้อย ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของกำไร นวัตกรรม การปรับปรุงพัฒนาระบบงาน การชิงสร้างและรักษาความได้เปรียบผ่านผู้มีคุณสมบัติ ผู้เกี่ยวข้องต้องสื่อสาร ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง หนักแน่น มีหลักการที่อธิบายแก่คนส่วนใหญ่ ให้เข้าใจได้

2) วัฒนธรรม ค่านิยม และธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรที่เน้นการปกป้องอดีต การพอใจ ในสิ่งเดิม ๆ การยึดติดในระบบอาวุโส ระบบอุปถัมภ์ พรรคพวก เน้นการมุ่งคนมากกว่ามุ่งงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งยึดตามกฎระเบียบ หรือตามความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา ไม่กล้า ริเริ่มในการให้โอกาสความก้าวหน้าแก่คนรุ่นใหม่

3) ขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังจากฝ่ายบริหาร ไม่ให้แนวทางหรือนโยบายที่ชัดเจน ขาดการร่วมคิด ร่วมผลักดัน ติดตามผล หรือช่วยปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เกื้อกูล เช่น ระบบการ เป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้มีคุณสมบัติในหลายหน่วยงาน โดยเฉพาะภาครัฐที่ยุบยับับบัญชาไม่มีเวลาวาง ดูแลพนักงานดาวรุ่งให้อยู่ในสายตา แนวทางการดูแลฝันไปตามวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญ และความเอาใจจริงเอาใจของนายแต่ละคน

4) การดำเนินการต้องวางแผนทั้งระบบย่อย ๆ ให้ประสานสอดคล้องกัน ฝ่าย HR หรือองค์การไม่สามารถเลือกวิธีปฏิบัติในระบบย่อยใดระบบย่อยหนึ่งโดยลำพังได้ การสรรหา ส่งผลต่อการคัดเลือก ซึ่งต่อมาจะส่งผลต่อการฝึกอบรมพัฒนาและการประเมิน ในกรณีของการพัฒนาระบบนี้ในส่วนราชการ หากไม่มีการสร้างความพร้อม ทั้งในด้านเครื่องมือ หลักเกณฑ์ กฎระเบียบ การแก้ไขในส่วนของระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าตามผลงานทักษะฝีมือ ยากนักที่ระบบบริหารข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะอยู่อย่างยั่งยืนได้

5) กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบผู้มีความสามารถสูงนี้ นอกเหนือจากฝ่ายบริหารที่เห็นคุณค่าเอาจริงเอาจังแล้ว ยังขึ้นกับ ฝ่าย HR และผู้บริหารในสายงานหลักต่าง ๆ ที่ต้องให้ความร่วมมือสอดคล้อง สนับสนุน ทำงานที่สอดคล้องประสานกัน ไม่พยายามทำสนองนโยบายแบบขอไปทีหรือละเลยแนวทางและหลักการ meritocracy ฝ่าย HR ต้องปรับแนวทางการทำงานในเชิงรุกและเป็นยุทธศาสตร์มากขึ้น แทนการทำงานในทางปฏิบัติแบบตั้งรับ พิจารณาทั้งระบบและเรื่องคนไปพร้อม ๆ กัน ติดตามตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโดยรวดเร็ว ศึกษาเรียนรู้ ความสำเร็จ ความล้มเหลวของระบบนี้จากองค์การอื่น ๆ

6) การวางระบบของการบริหาร ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนแนวทางการปฏิบัติที่สามารถอธิบายได้ไว้อย่างชัดเจน ลดการตัดสินใจตามอำเภอใจหรือเลือกปฏิบัติแบบนายเลือกเอง วางระบบการติดตาม ตรวจสอบความสำเร็จ การคัดออกจากระบบ การทดลองนำร่องก่อนการขยายผลนำไปใช้จริง การส่งเสริมให้ผู้มีความสามารถสูงที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ได้เติบโตก้าวหน้าอย่างแท้จริง มิใช่ปล่อยให้เผชิญกับชะตากรรมตามลำพัง

VII. ข้อจำกัดของการศึกษา

1) ปัญหาด้านการเก็บข้อมูล กล่าวคือ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจและใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น อันได้แก่ การสุ่มตัวอย่างแบบจำเพาะเจาะจง การสุ่มตัวอย่างแบบบอลหิมะ ดังนั้น ทำให้อาจมีปัญหาการเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร รวมถึงปัญหาของการอ้างอิงเป็นข้อสรุปทั่วไป

2) ปัญหาเกี่ยวกับการระบุคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างผู้มีความสามารถไม่เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน กล่าวคือ ผู้วิจัยได้ให้ผู้บริหารและฝ่าย HR ในองค์การกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้กำหนด คัดเลือก และแนะนำกลุ่มตัวอย่างผู้มีความสามารถในการตอบแบบสอบถามซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาว่า คุณลักษณะของผู้มีความสามารถในแต่ละองค์การแตกต่างกัน รวมถึงการขาดเกณฑ์กลางที่ชัดเจนในการระบุผู้มีความสามารถอาจทำให้เกิดปัญหาอคติในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้มีความสามารถได้

VIII. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

1) *ระเบียบวิธีของการศึกษาวิจัย* ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมกับกลุ่มตัวอย่างที่มีศักยภาพสูงที่ลาออกจากหน่วยงานไปแล้ว เพื่อสอบถามถึงสาเหตุ อันจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการวางระบบบริหารคนเก่งที่พึงประสงค์ หรือมีการศึกษาเปรียบเทียบในระบบใดระบบหนึ่งของการบริหารคนเก่งของหน่วยงานในเชิงลึกเป็นการเฉพาะ แทนการศึกษาในลักษณะภาคตัดขวาง นอกจากนั้น ยังควรศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมที่ส่งเสริมสนับสนุนหรือขัดขวางต่อความสำเร็จ/ความล้มเหลวของการวางระบบและการดำเนินการ อีกทั้งยังอาจมีการศึกษาเพื่อประเมินความสำเร็จของระบบนี้ด้วย อนึ่ง การศึกษาในเชิงกรณีศึกษาของหน่วยงานที่นำระบบนี้ไปใช้ หรือล้มเหลว จะให้มุมมองที่เป็นประโยชน์ในการวางระบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2) *ด้านการนำผลการศึกษาหรือข้อค้นพบไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาระบบหรือการกำหนดนโยบาย* ควรนำผลที่ได้ไปประชุมระดมสมองหาทางแก้ไขกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ ฝ่าย HRM/HRD หรือผู้บริหารของหน่วยงาน เพื่อร่วมกันกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ ขั้นตอนดำเนินการที่เหมาะสม เช่น หลักของการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ และเพิ่มการยอมรับ อาจมีการศึกษาสำรวจทัศนคติการยอมรับในระบบนี้ของคนส่วนใหญ่ในองค์กร หลังการทดลองใช้

เอกสารอ้างอิง

- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2537. การสรรหา การรักษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่: หรือจะให้สายเกินแก้? วารสารข้าราชการ, 39, กรกฎาคม-สิงหาคม.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2538. การประเมินบุคคลด้วยวิธี Assessment Center. วารสารข้าราชการ, 39, มกราคม-กุมภาพันธ์, 1-33.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. การพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่. หน้า 145-182. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอกซเปอร์เนท.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2546. การบริหารศักยภาพคน. หน้า 206-214. หนังสือที่ระลึกในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2545 สมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทย. กรุงเทพฯ: นครหลวงการพิมพ์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2548. ยุทธศาสตร์เชิงบูรณาการเพื่อการบริหารผู้มีความสามารถ. เอกสารบทความนำเสนอในที่ประชุมวิชาการครบรอบ 50 ปีของคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในวันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2548 ณ ห้อง 910 อาคารอเนกประสงค์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2525. ศัพท์บัญญัติ: อังกฤษ-ไทย-ไทย อังกฤษ. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิต.
- อารีย์ สวัสดิ์สาลี, สวีวรรณ ศรีสุข, ทำนาย ราชโคตร, ทิพรรัตน์ นิลกรรณ์ และปรียารัตน์ พุ่มดนตรี. 2548. บทบาทของผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการบริหารผู้มีความสามารถ:

กรณีศึกษาเปรียบเทียบองค์การชั้นนำภาคเอกชนในประเทศไทยและองค์การนำร่อง
ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงภาครัฐ. ภาคนิพนธ์หลักสูตรการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- American Psychological Association. 2007. **APA Dictionary of Psychology**. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17, 99–120.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. 2001. **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bennett, M., & Bell, A. 2004. **Leadership and Talent in Asia: How Best Employers Deliver Extraordinary Performance**. Singapore: Wiley & Sons.
- Byham, W.C., Smith, A.B., & Paese, M.J. 2002. **Grow Your Own Talent: Acceleration Pool: A New Method of Succession System**. Pittsburgh: DDI Press.
- Collins, J. 2001. **Good to great: Why Some Companies Make the Leap...Others Don't**. London: Random House.
- Gardner, M. 2002. In the trenches at the talent wars: Competitive interaction for scarce human resources. **Human Resource Management**, 41, 225–237.
- Gerstner, L.V. 2002. **Who Says the Elephants Can't Dance**. New York: Random House.
- Goffee, R., & Jones, G. 2007. Leading clever people. **Harvard Business Review**, March, 72–78.
- Hiltrop, J.M. 1999. The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. **European Management Journal**, 17, 422–430.
- Lombrado, M.M., & Eichinger, R.W. 2000. High potentials as high learners. **Human Resource Management**, 39, 321–329.
- Madel, M., & Michalak, C.A. 2004. Linking competencies to performance and pay. In L.A. Berger & D.R. Berger, **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting your Best People** (pp. 384–398). New York: McGraw-Hill.
- McCall, M.W. 1998. **High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders**. Boston: Harvard Business School Press.

- Michaels, E., Axelrod, B., & Handfield-Jones, H. 2001. **The War for Talent**. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. 1998. Seven practices of successful organizations. **California Management Review**, 42, 96–124.
- Spreitzer, G.M., McCall, Jr., M.W., & Mahoney, J.D. 1997. Early identification of International executive. **Journal of Applied Psychology**, 82, 6-29.
- Ulrich, D. 1998. Intellectual capital = Competence X commitment. **Sloan Management Review**, 15–26.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. 2004. Capitalizing on capabilities. **Harvard Business Review**, June, 119–127.