



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์สู่  
ความสามารถในการจัดการคนเก่ง

Transformational leadership and Constructive Organizational Culture Towards  
Talent Managing Capabilities In Organization.

มาริสสา อินทรเกิด\* ธนินทร์รัฐ รัตนพงศ์วิญญู และจันทนา จันทร์สุข

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

18/18 ถ.บางนา-ตราด ต.บางโฉลง อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540

Marissa Intharakoed, Taninrat Rattanapongpinyo and Jantana Sansook.

Faculty of Business Administration 18/18 Debaratana Road, km. 18 (Bangna-Trad),

Bangplee District, Samutprakarn 10540

E-mail : m\_songphra@hotmail.com

---

#### บทคัดย่อ

สภาวะการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัตสูงภายใต้ความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีข่าวสาร ข้อมูลขนาดใหญ่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่างๆขึ้นในการดำเนินธุรกิจ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาดังกล่าว โดยหนึ่งในความจำเป็นนั้นคือมีการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงหรือเรียกว่าการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อให้คนเก่งเหล่านั้นอยู่กับองค์กรและทำงานอย่างเต็มศักยภาพ บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร และ 2) เพื่อสร้างตัวแบบความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และการบริหารจัดการกลุ่มคนเก่งภายในองค์กร



**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ การบริหารจัดการคนเก่ง

### Abstracts

A dynamic competitive environment along with the big data information technology changing cause a various type of business operation risks. The organization must adapt to the ongoing changes. One of the most adaptation is to manage the high-performance employees or also known as talent management. As a result, the talents stay with firm and highly perform their jobs according to their potential. This academic paper has two objectives: 1) is to review the concept of transformational leadership, constructive organizational culture and talent management in the organization and 2) to creative the conceptual framework of transformational leadership, constructive organizational culture and managing talents in an organization

**Keywords :** Transformational leadership, constructive organizational culture, Talent Management

### บทนำ

การจัดการคนเก่ง (Talent management) ได้รับความสนใจจากบุคลากรทางสายงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ปี 1990 หลังจากบริษัทที่ปรึกษาด้านธุรกิจ McKinsey ได้สร้างวาทะกรรม “สงครามการแย่งชิงคนเก่ง” (The War for Talent) ขึ้น บุคลากรที่มีความสามารถสูงหรือคนเก่งคืออีกหนึ่งสิ่งสำคัญที่สามารถจะนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร (Michaels et al., 2001) ภายใต้การแข่งขันทางธุรกิจของโลกในศตวรรษที่ 21 การก้าวเข้าสู่สังคมดิจิทัล ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เชื่อมโยงเข้ากับการบริหารเครือข่ายข้อมูลขนาดใหญ่ ตลาดแรงงานในหลายอุตสาหกรรมล้วนได้รับผลกระทบจากการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยี Digital Disruption องค์กรธุรกิจจึงต้องปรับตัวอย่างสูง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้ กิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงต้องปรับเปลี่ยนไปตามบริบทนี้ด้วยเช่นกัน เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือก การพัฒนา การกำหนดค่าตอบแทน ซึ่ง



เป็นการเปลี่ยนผ่านแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกมิติ เพื่อเตรียมกำลังคนในการพัฒนาทุนมนุษย์(Human Capital) ให้พร้อมสำหรับอนาคต เมื่อกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถสูงหรือคนเก่งเป็นที่ต้องการขององค์กรทั่วโลกในขณะที่จำนวนคนเก่งในที่มีอยู่ในตลาดแรงงานที่มีไม่เพียงพอ (Oltra and López, 2013) เมื่ออุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานมีความไม่สมดุล องค์กรจึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรเพื่อลดการเคลื่อนย้ายแรงงาน หรือลดอัตราการลาออกของพนักงานโดยเฉพาะในกลุ่มคนเก่ง ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารคนเก่งควรให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการในการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งให้ชัดเจน ซึ่งจากการศึกษาในปี 2010 พบว่า ร้อยละ 87 ขององค์กรที่มีการจัดการคนเก่งไม่สามารถให้คำจำกัดความที่ชัดเจนถึงแนวทางการในการจัดการคนเก่งได้ (Iles et al., 2010) และเมื่อระบุกลุ่มคนเก่งได้จึงดำเนินการสรรหาและคัดเลือก และองค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งทดแทนคนเดิม เพื่อรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Berger and Berger, 2004)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนอกจากจะกระทบกับการดำเนินธุรกิจและการบริหารงานบุคคลภายในองค์กรแล้ว องค์กรยังต้องปรับตัวเพื่อสร้างผู้บริหารในระดับต่างๆ ภายในองค์กรให้มีภาวะผู้นำที่เก่งและดีด้วย (Anuroj, 2014) มีคำกล่าวว่า ผู้นำแบบไหน ผู้ตามก็มักจะเป็นแบบนั้น นั่นหมายความว่า ผู้นำ คือ หนึ่งสิ่งสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนวัฒนธรรมรวมทั้งทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นั่นแสดงถึงว่าผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจ เพิ่มแรงบันดาลใจ กระตุ้นจิตวิญญาณในทีมงาน และโน้มน้าวความคิดความเชื่อรวมทั้งเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานภายในองค์กร โดยเฉพาะสามารถกระตุ้นให้กลุ่มคนเก่งภายในองค์กรสามารถแสดงศักยภาพในการทำงานออกมาได้อย่างเต็มที่ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานในองค์กรเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามให้พนักงานสามารถทำงานได้สูงกว่าความคาดหวังเพื่อมุ่งประโยชน์สูงสุดขององค์กร ซึ่งหากองค์กรปราศจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ยาก(Mohsen and Mohammad, 2011) กล่าวได้อีกนัยหนึ่งคือ ทักษะความเป็นผู้นำส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยนั่นเอง อีกสิ่งสำคัญที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในกับองค์กร ที่เชื่อมโยงด้วยชุดความเชื่อ ความนิยม ฐานคติ คือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานของการจัดการองค์กร รวมไปถึงแบบแผนพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร (วิรัชสงวนวงศ์, 2547) กิจกรรมทางวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ (Cultural initiative) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการคนเก่งมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยสะท้อนผ่านการสร้างบริบทอัตลักษณ์ ของ



องค์การในการดึงดูดและรักษาคนเก่ง (Florida and Mellander, 2015)

ดังนั้นสิ่งเหล่านี้จึงเป็นความท้าทายในการบริหารจัดการคนเก่งที่ฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องเผชิญ ในการสร้างการไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปรับปรุงรูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อคนเก่งเพื่อโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential) ของบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการการพัฒนาคนเก่งภายในองค์กรและ การเพิ่มขึ้นของจำนวนคนเก่งในฐานข้อมูลขององค์กรให้มากที่สุด (Talent Pool)

## 1.แนวคิดพื้นฐาน ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership Theory and Concept)

### 1.1 นิยามของผู้นำ ภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความหมายแตกต่างกันแต่ในความแตกต่างกันนั้น มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันด้วย เนื่องจาก ผู้นำหมายถึงบุคคล ส่วนภาวะผู้นำจะนิยามในเชิงของกระบวนการและพฤติกรรม (ธนิษฐ์ รัตนโอฬาร, 2553) ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งและได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้ามีความสามารถในการปกครองและการบังคับบัญชา ชักจูงผู้อื่นให้มีความร่วมมือร่วมใจกับตน มีอำนาจตัดสินใจในการใช้อิทธิพลในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้(พรนพ พุกกะพันธ์, 25549) แต่ทั้งนี้ ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นลักษณะทางการเท่านั้น ผู้นำอาจหมายถึงบุคคลทั่วไปที่มีคุณสมบัติบางประการที่สมาชิกในกลุ่มต้องการ มีความไว้วางใจ และให้การยอมรับ เป็นผู้สามารถใช้อิทธิพลทางใจเหนือผู้อื่นสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ สามารถบังคับบัญชากลุ่มคนและเป็นตัวแทนของกลุ่มคนได้ ผู้นำจะเป็นผู้ที่กลุ่มให้การยอมรับว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ บุคลิกภาพ มีมนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการประสานงานที่ดี ในส่วนของภาวะผู้นำนั้นเป็นนิยามในเชิงของกระบวนการและพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการจูงใจให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม และปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน(Yukl, 2006)

ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลตามอำนาจที่มีในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาภายในองค์กร หรืออิทธิพลในการชักนำกลุ่มคนในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนภายใต้การนำและสถานการณ์นั้นๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด



## 1.2 นิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตามที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การของสมาชิกในองค์การ(Paul,1997:373) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงความพยายาม การพัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นกว่าที่คาดหวัง ด้วยการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มเพื่อจูงใจให้ผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาโดยมุ่งไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2542) และเป็นกระบวนการที่บุคคลตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไป รวมตัวกันในลักษณะที่มีผู้นำและผู้ตามที่ต่างยกระดับแรงจูงใจและศีลธรรมที่สูงขึ้นของผู้หนึ่งจะเป็นผู้ชี้แนะผู้ตามให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุลและธีระวัฒน์ จันทิก, 2016) ซึ่งลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆในองค์การ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557) ตามแนวคิดของเบิร์น (Burn, 1978) ภาวะผู้นำแสดงออกได้ 2 รูปแบบ คือ 1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ความต้องการของผู้นำบรรลุผล แต่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่สามารถทำให้กลุ่มมีความผูกพันในเป้าหมายอย่างถาวรได้ เนื่องจาก ผู้ตามจะคงความสัมพันธ์กับผู้นำโดยยึดอยู่เฉพาะเวลาที่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนที่มีการเอื้อประโยชน์ต่อกันเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆในสังคมหรือองค์การ 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างช่วยกันยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกันให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะค้นหาวิธีในการปลุกจิตสำนึกและกระตุ้นให้ผู้ตามให้มุ่งไปสู่อุดมการณ์และค่านิยมเชิงศีลธรรมจรรยา เกิดความต้องการขั้นสูงขึ้นไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า โดยบุคคลจะมีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ จากการมีพฤติกรรม ดังนี้ 1. แสดงค่านิยมอันเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามได้ประจักษ์และก่อให้เกิดแนวปฏิบัติอันดีงามและเป็นมาตรฐานแก่มนุษยชาติ 2. พยายามมุ่งสู่ค่านิยมในการทำงานอย่างมีเป้าหมายและ 3. เป็นที่รักใคร่ เป็นที่ศรัทธาและเป็นที่ไว้วางใจของลูกน้อง หากขาดหลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์หนึ่งข้างต้นแล้ว บุคคลนั้นก็เพียงผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเท่านั้น(Huges, et al.,1999) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1. การสร้างบารมี หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม 2. การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา โดยการสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน 3. การกระตุ้นทางปัญญา เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตามเพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา



เปลี่ยนกรอบการมองและวิเคราะห์ปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน โดยการคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีสนับสนุนในการทำงาน มอบหมายงาน และพัฒนางานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งของส่วนตนและเพื่อบรรลุเป้าหมายหลักของส่วนรวม (Howell and Avolio, 1993)

จากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปคำจำกัดความของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ว่าเป็น กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวังและ พัฒนาศักยภาพและศักยภาพของผู้ตามและผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งในการ สร้างความร่วมมือและการประสานงานรวมถึงการตระหนักถึง วิกฤตการณ์ขององค์กร อันจะนำไปสู่ความ ไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงานในองค์กร จากการศึกษาการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อการจัดการคนเก่ง หากองค์กรมีทรัพยากรที่เป็นคนเก่ง ภายในองค์กรที่มี ปริมาณและคุณภาพตามที่ต้องการ ร่วมกับผู้นำมีความสามารถในการบริหาร มีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ จะส่งผลให้การจัดการคนเก่งภายในองค์กร เกิดประสิทธิภาพ

## 2.แนวคิดพื้นฐาน ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Initiative Organization Culture Theory and Concept)

### 2.1 นิยามของวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรม องค์กรไว้หลากหลายนิยามไม่ว่าจะเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติ บ่งบอกถึงคุณลักษณะของ องค์กรและสมาชิกภายในองค์กร (Cameron, 1988) เป็นหลักการพื้นฐาน ทำหน้าที่เป็นรากฐานของ การจัดการองค์การรวมถึงพฤติกรรมจัดการและกลุ่มของการปฏิบัติ มีความหมายต่อสมาชิกองค์กร ซึ่งมีภาพเป็นตัวแทนยุทธศาสตร์ สำหรับการอยู่รอดขององค์กรซึ่งดำเนินการได้ดีในอดีตและสมาชิก องค์กรเชื่อว่า จะดำเนินการได้ดีต่อไปในอนาคต (Denison, 1990) โดยสมาชิกขององค์กรมีรูปแบบ พฤติกรรมร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ประสานงานภายในองค์กร และปรับตัวให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจสามารถรับรู้ รับทราบแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม พร้อมรับในการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (Schein, 2004) นอกจากนี้มีนักวิชาการภายใน ประเทศหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างสอดคล้องกับนักวิชาการต่างประเทศ



ด้วยเช่นกัน คือวัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนบุคลิกภาพหรือ จิตวิญญาณขององค์การบ่งบอกถึงค่านิยม และความเชื่อ ที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบภายในองค์การและเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การ(วิรัช สงวนวงศ์, 2547) เป็นลักษณะที่แสดงถึงความเป็นเอกภาพ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2546) และสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์การ(ศิริพงษ์ เสาภายน, 2551)

จากความหมายที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ และมีรูปแบบของการปฏิบัติร่วมต่าง ๆ รวมถึงแบบแผนพฤติกรรมที่สร้างขึ้นในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของแต่ละองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกขององค์การ เป็นสิ่งเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์การซึ่งมีรูปแบบการสื่อสาร และการสืบทอดในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

## 2.2 นิยามของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์

วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์เป็นกลไกที่มีความสำคัญที่จะทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพในการเรียนรู้ การทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่งผลให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้เกิดเกียรติ ยอมรับและสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกัน ส่งผลให้การทำงานบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข (Cook and Lafferty, 1989) วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์เป็นลักษณะหนึ่งของบรรยากาศขององค์การที่แสดงถึงลักษณะการทำงานในองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ การสร้างวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นการให้กลุ่มคนได้ทำในสิ่งที่ต้องการทำซึ่งผลที่ได้คือวัฒนธรรมของกลุ่มนั้นๆ(Steers, 1979) นั้นหมายถึง เป็นค่านิยมที่กลุ่มคนยอมรับที่จะปฏิบัติร่วมกัน เป็นหลักสำคัญในการสร้างรากฐานที่สร้างสรรค์ ในองค์การ ซึ่งจะกลายเป็นรากฐานของวัฒนธรรม(Cooke, 2015) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์ ประกอบด้วยการมีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน การมีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน รวมถึงมีความเชื่อ บุคลิกลักษณะ และการให้ความหมายเรื่องต่าง ๆ ไปในแนวทางเดียวกัน (House R.J. et al. (eds.),2004) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรรวมไปถึงการนึกถึงความรู้สึกผู้อื่นในองค์การและการให้ความสำคัญกับอำนาจของสมาชิกในองค์การ และหากมีการใช้อำนาจในองค์กรในระดับสูงสมาชิกในองค์การจะไม่อยากมีส่วนร่วมกับองค์การ แต่หากองค์การให้ความสำคัญกับอำนาจในระดับต่ำจะส่งเสริมให้สมาชิกอยากมีส่วนร่วมในองค์การมากขึ้น(Jaggi and Low, 2000) พฤติกรรมสร้างสรรค์ (Creative behavior) อันเกิดจากบรรทัดฐานขององค์กร (Norm) เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Rowena Jacobs et al., 2012) ทำให้สมาชิกมุ่งไปในทิศทางที่คล้ายกัน หากองค์กรมีบรรทัดฐานที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน สามารถแสดงความคิดเห็นและรับฟังความเห็นด้วยความเป็นกลาง



(Muller and Thomas, 2001) จะสร้างให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์และจะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์และจะสามารถดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรอีกทั้งยังใช้บรรทัดฐานดังกล่าวในการธำรงรักษาคนเก่งได้อีกทางหนึ่งเช่นกัน (Florida and Melander, 2015) จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานโดยส่งเสริมให้บุคลากรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จของงาน เน้นคุณภาพงานมากกว่าปริมาณงานและคำนึงถึงความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรควบคู่กับความสำเร็จของงาน และวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน(ศุภนิจ ธรรมวงศ์, 2548) หากองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ มีนโยบายส่งเสริมการปฏิบัติให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานย่อมทำให้บุคลากรอันเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรมีความกระตือรือร้นสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพของตน มีความภาคภูมิใจและผูกพันต่อองค์กรส่งผลให้เกิดความสุขและคงอยู่ในงาน วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ จึงหมายถึงแนวทางการปฏิบัติร่วมกันที่จะนำไปสู่การสร้างมาตรฐานขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สมาชิกทุกคนให้การยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจ ประกอบด้วย 1. การมีค่านิยมในการสร้างมาตรฐานการทำงาน คือการรับรู้ความเชื่อพื้นฐานในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเกิดจากทัศนคติในงานและพฤติกรรมส่วนบุคคลและองค์กรมีวิธีการบริหารงานที่มุ่งเน้นมาตรฐานการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบที่ต้องการ 2. แนวทางปฏิบัติงานที่เกื้อกูลต่อกัน คือทัศนคติและพฤติกรรมที่ทำให้พนักงานภายในองค์กรมุ่งไปในทิศทางที่คล้ายกัน ซึ่งเกิดจากความไว้นือเชื่อใจ การแลกเปลี่ยนทางความคิด การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมต่อผู้อื่น และ 3. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในขององค์กร คือรูปแบบการบริหารงานภายในองค์กรที่ผู้บริหารมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน การสื่อสารภายในองค์กรอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อการจัดการคนเก่ง หากองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้นักง่สามารถสร้างสรรคงานและมีแนวทางการปฏิบัติรวมทั้งพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ส่งผลให้เป็นที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลตาม

### 3. แนวคิดพื้นฐาน ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง (Talent Management Theory and Concept)



### 3.1 นิยามของคนเก่ง

คนเก่ง (Talent) คือ บุคคลที่มีศักยภาพส่วนตัว มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานและมีทักษะสูง สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้ด้วยตนเองและองค์การสามารถพัฒนาให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปได้(สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2554) คนเก่งเป็นบุคคลที่มีจิตสำนึก ความปรารถนาที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน และมักแสดงออกให้เห็นถึงความสามารถในการทำงาน และทักษะในการทำงานที่สูงกว่าบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่ตนรับผิดชอบ (Sears, 2003) คนเก่งเป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดี มีบุคลิกภาพดี มีความสามารถในการเรียนรู้ มีสติปัญญา มีศักยภาพและพรสวรรค์โดดเด่นกว่าผู้อื่น (Ed Michaels et al., 2001) คนเก่งเหล่านี้เป็นผู้ที่สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์แบบ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากพฤติกรรมและความสามารถที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติโดยไม่ต้องใช้ความพยายามใดๆ เพราะคนเก่งมักเป็นผู้ที่ถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ไม่ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม (Lunn, 1992) จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเองอย่างผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าบุคคลอื่น ต้องการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้(มาริสสา อินทรเกิด, 2560)

### 3.2 นิยามของการจัดการคนเก่ง

การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System) เป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรอย่างสอดคล้องกัน ตั้งแต่การเสาะแสวงหาคนเก่ง(Sourcing) การคัดกรองคนเก่ง (Screening) การคัดเลือกคนเก่ง(Selection) การกระจายการทำงาน (Deployment) การพัฒนาคนเก่ง(Development) ตลอดจนการธำรงรักษารักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร(Retention)เป็นระยะเวลานาน(Schweyer A., 2004) การจัดการบุคลากรที่องค์กรกำหนดว่าเป็นคนเก่ง ตั้งแต่การกำหนดหรือระบุว่าใครเป็นคนเก่งขององค์กรมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย หากองค์กรสามารถบริหารจัดการคนเก่งได้จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้(มนูญ พรหมพลีวรรณ, 2558) เพราะระบบการจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้เกิดแรงเสริมทางอ้อมต่อผลประกอบการขององค์กร โดยมีตัวแปรแทรก



ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมความต้องการงานที่ท้าทาย (Collings, D. and Mellahi, K., 2009) องค์กรควรมีการลงทุนในการบริหารจัดการคนเก่ง โดยองค์กรจะต้องวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กร พันธกิจ นโยบาย และวัฒนธรรม ตามบริบทและความเหมาะสมของแต่ละองค์กร(Sparrow and Balain, 2011) ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนประมาณในกิจกรรมการสรรหาและพัฒนาคนเก่งให้ตรงกับความต้องการของทั้งองค์กรและของตัวคนเก่งเอง(Gay and Sims, 2006) รวมไปถึงการสร้างแผนการเติบโตในอนาคตให้กับคนเก่ง (Rothwell and Kazanas, 2004) การลงทุนในการบริหารจัดการคนเก่งผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (พฤกษ์ สุพรรณาลัยและพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2558) อีกทั้งยังส่งผลให้สามารถสร้างชื่อเสียง ทำให้คนเก่งจากภายนอกองค์กรต้องการเข้ามาร่วมงาน(Clake and Winkler, 2006) และในทางเดียวกัน การนำระบบบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ จะสร้างความกระตือรือร้นให้กับพนักงานในการพัฒนาตนเอง เพื่อการเจริญเติบโตในหน้าที่การส่งผลให้เพิ่มแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง

ซึ่งกล่าวได้โดยสรุปคือ การจัดการคนเก่งเป็นภารกิจในการจัดเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่งที่เหมาะสมกับองค์กรตลอดห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่การประมาณการความต้องการคนเก่ง ระบุตัวตน สรรหาคัดเลือก การสร้างเงื่อนไขการทำงานที่เหมาะสมเพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร

#### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์สู่ความสามารถในการจัดการคนเก่ง

จากที่กล่าวมาข้างต้นหากพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อการบริหารจัดการคนเก่งภายในองค์กร พบว่า ผู้บริหารที่เก่งต้องเข้าใจธรรมชาติของคนเก่งด้วยเพื่อรักษาคนเหล่านี้ไว้ในองค์กรให้นานที่สุด เพราะคนเก่งมักมีความมุ่งมั่น รับผิดชอบสูงและต้องการความไว้วางใจในการตัดสินใจในงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้คนเก่งมักเป็นคนใจร้อน รีบเร่ง และเสี่ยงต่อการประทะกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาได้ง่าย(Sparrow and Balain, 2011) และเมื่อใดที่รู้สึกว่าคุณค่า เช่น ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญหรือสร้างความอึดอัดใจไม่ว่าจะเป็นไปตามความคิดไม่ทัน คนเก่งก็พร้อมจะลาออก สอดคล้องกับ 1 ใน 5 ข้อที่ Eric (2003) ที่สรุปถึงปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคคนเก่ง ได้แก่ 1. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน 2. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเมื่อเทียบกับผลงานและ



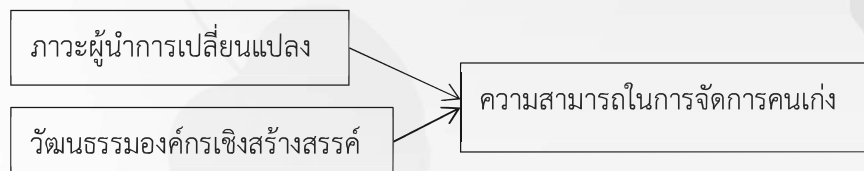
ความตั้งใจทุ่มเทในการทำงาน 3. การฝึกอบรมและพัฒนา 4. บทบาทของหัวหน้างานในรูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อคนเก่งและ 5. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ หากผู้บริหารองค์กรตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนเก่ง จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (พฤษชัย สุพรรณาลัยและพิทักษ์ ศิริวิรัช, 2558) สิ่งสำคัญอีกหนึ่งสิ่งคือ เรื่องของการสื่อสาร สมรรถนะการสื่อสารของผู้นำมีความสำคัญมากต่อการดำเนินงานขององค์กรเพราะเป็นเครื่องมือที่เป็นสื่อกลางที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของแต่ละคนและชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถให้กับองค์กร (Baldoni, 2003)

ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลสูงมากต่อการสร้างให้มีและก่อให้เกิดการมีกลุ่มคนเก่งในองค์กร หากผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์และไม่เห็นความสำคัญ จะไม่สามารถมีกลุ่มคนเก่งในองค์กรได้และการที่ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจ ทำให้สามารถทุ่มเทในส่วนของงบประมาณและเวลาในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มคนเก่ง รวมทั้งทุ่มเทในส่วนของรางวัลและผลตอบแทนแก่กลุ่มคนเก่งได้ ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ตลอดจนกระตุ้นให้คนอื่นเกิดแรงใจในการทำงานได้ สามารถที่จะผลักดันให้งานนั้นก้าวหน้าได้ดี และทำให้งานประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจที่ดีให้กับผู้ตามได้ จะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น ทำงานได้อย่างไม่กังวล และหนึ่งในคุณสมบัติที่ดีของผู้นำก็คือการกล้าเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ ผู้นำที่ดีต้องกล้าที่จะทำอะไรใหม่ กล้าที่จะลองผิดลองถูก กล้าที่จะรับผิดชอบและช่วยเหลือเมื่อเกิดความผิดพลาด ดังนั้น การมีคุณลักษณะและวิธีบริหารเชิงกลยุทธ์ อีกทั้งใส่ใจใน Mental Health ของคนเก่งและพนักงานในองค์กร จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมเมื่อคนเก่งรู้สึกมีความสุข ก็จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่

ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับการจัดการคนเก่ง พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งการจัดการคนเก่งต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างกับการทำงานในการให้อิสระกับพนักงาน มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่ามุ่งไปที่กระบวนการทำงาน ทั้งนี้หากคนเก่งรู้สึกมีอิสระในการทำงานจะทำให้คนเก่งไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในงานและปฏิบัติงานในองค์กรเต็มศักยภาพที่มี (Handy, 1993) และคนเก่งจะรับรู้ได้ถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินกิจการขององค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะส่งเสริมให้การจัดการคนเก่งมีประสิทธิภาพ และส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพองค์กร (Triandis, 2000) ด้วยวัฒนธรรมองค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญในการสร้างเสริมแบบอย่างการประพฤติ

ปฏิบัติ วางแนวทางให้กับพนักงาน วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์จะส่งเสริมให้คนเก่งรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีค่าแก่องค์กร การให้คุณค่าและเล็งเห็นประโยชน์ของคนเก่งที่สร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กร คนเก่งจะรู้สึกถึง “เป้าหมาย” ที่องค์การพยายามสื่อสาร ซึ่งรวมไปถึงสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน โดยองค์การต้องสร้างให้พนักงานมีความทรงจำที่ดีต่อสถานที่ที่สามารถสร้าง ประสบการณ์ที่ดีและประทับใจของพนักงาน (Employee experience) ได้ ซึ่งถือเป็นตัวเชื่อมองค์การและกลุ่มคนเก่งผ่านการแสดงค่านิยมขององค์การควบคู่ไปกับการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การด้วย

จากการสังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรม ทำให้ได้ตัวแบบความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์สู่ความสามารถในการจัดการคนเก่ง



ภาพที่ 1 : ตัวแบบความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์สู่ความสามารถในการจัดการคนเก่ง

### บทสรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยต่างๆ จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะองค์การตามแต่บริบทขององค์การนั้นๆ และผู้นำองค์การ ที่มีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการบริหารงานและบริหารคนในองค์การเป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ที่พร้อมรับมือต่อพลวัตทางธุรกิจและมีบทบาทในการสร้างให้ผู้ที่ตามซึ่งในที่นี่คือคนเก่ง เกิดความไว้วางใจและพร้อมร่วมมือร่วมใจในการทำงานภายใต้การนำของผู้นำ การผสมผสานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับการจัดการองค์การ เพื่อตอบสนองโจทย์การจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่าตามหลักการของแนวคิดทฤษฎีว่าด้วยมุมมองฐานทรัพยากรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและก่อให้เกิดความยั่งยืนในอนาคต โดยผ่านมุมมองตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management :SCM) ในการจัดการคนเก่งตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก อบรมพัฒนา ระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อสร้างความผูกพัน สามารถช่วยให้ผู้บริหารองค์การในการจัดการวางแผนทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าเพื่อสนับสนุนพันธกิจตามแผนงาน กลยุทธ์และตามทิศทางที่



องค์กรวาง เมื่อผลประกอบการขององค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องย่อมส่งผลให้เกิดความยั่งยืน (Sustainable Organization) ซึ่งเป็นการยืนหยัดด้วยการวางรากฐานที่แข็งแกร่ง และพร้อมจะเติบโตไปกับสังคมอย่างเกื้อกูลกัน การบริหารจัดการคนเก่งที่ذيจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรไปในตัว สร้างแบรนด์องค์กรให้เป็นที่จดจำ สร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้น และทำให้คนที่มีความสามารถอื่นๆ อยากมาร่วมงานทำให้องค์กรมีโอกาสได้พนักงานที่เก่งและมีพรสวรรค์เสมอ ซึ่งผู้สนใจอาจนำตัวแบบความสัมพันธ์นี้ไปประยุกต์ให้เข้ากับบริบทเฉพาะขององค์กรหรือทดสอบในเชิงประจักษ์ต่อไป

### บรรณานุกรม

- ธนิษฐ์ รัตน์โอฬาร. (2553). *การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างพระระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาศึกษาปริญญาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารธุรกิจ: การประยุกต์ใช้โมเดลการวัดเชิงก่อตัวและเชิงสะท้อน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2554). *ภาวะการณ์เป็นผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.
- พฤกษ์ สุพรรณาลัย, และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2559). *การจัดการคนเก่งในองค์กรภาคเอกชนธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย*. วารสารจันทร์เกษมสาร มหาวิทยาลัยจันทร์เกษม 22(42), 31-41.
- มณูญ พรรณพลีวรรณ. (2558). *Talent Management Module*. สืบค้นเมื่อ 9 ธันวาคม 2562, จาก <http://www.ftpi.or.th/LinkClick.aspx?fileticket=ZqYGawmePUY%3D&tabid=135&mid=679>
- มาริสสา อินทรเกิด. (2560). *การบริหารจัดการคนเก่ง ความท้าทายขององค์กร*. วารสารธุรกิจปริทัศน์. 9(1), 279-290.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2544). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. วารสารสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 20(5): 32.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). *การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบทวิเคราะห์* พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และนวัตน์ทัศนะร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.



- ศิริพงษ์ เศาภายน. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา. ภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศุภนิจ ธรรมวงศ์. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ลักษณะงาน กับ คุณภาพชีวิตการ ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือ. พยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2554). พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรินท์ซีดี จำกัด.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, และธีระวัฒน์ จันทิก. (2016). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. ฉบับภาษาไทยสาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะฉบับ International Humanities, Social Sciences and arts, 9(1), 845-860.
- Andrew, J. D. (1995). *Leadership*. New Jersey: Houghton Mifflin Company.
- Anuroj, K. (2014). *Leadership: Tips for Successful Sustainable Development*. Royal Thai Air Force Medical Gazette. 60(3): 53-56.
- Berger, L. A., and Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by indentifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron, K.S. and Ettington, D.R. 1988. *The Conceptual Foundations of Organizational Culture*. In *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. 4 J.C. Smart, ed. New York: Agathon. Pp. 356-396.
- Clake, R., and Winkler, V. (2006). *Reflections on Talent Management' Change agenda*. London: CIPD.
- Collings, D. G., and Mellahi, K. (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda". *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Denison, R. D. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Canada: John Wiley & Sons.



- Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press.
- Eric, A. (2003). *Retaining the best of the best*. *AFP Exchange*, 23(6), 48.
- Florida, R., and Mellander, C. (2015). Talent, cities, and competitiveness. In *The Oxford Handbook of Local Competitiveness* (pp. 34-53). Oxford: Oxford University Press.
- Gay, M., and Sims, D. (2007). *Building tomorrow talent. A practitioners guide to talent management and succession planning*. Bloomington, IN: Author House.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. London-UK: Penguin Books Ltd.
- House, R. J. E., Hanges, P. J. E., Javidan, M. E., Dorfman, P. W. E., and Gupta, V. E. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Howell, J. M., and Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance*. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Iles, P., Chuai, X., and Preece, D. (2010). "Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers". *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Jaggi, B., and Low, P. Y. (2000). Impact of culture, market forces, and legal system on financial disclosures. *The International Journal of Accounting*, 35(4), 495-519.
- Lunn, T. (1992). *The talent factor: Key strategies for recruiting, rewarding and retaining top performers*. London: Kogan Page.
- Mohsen, A., and Mohammad, R.D., (2011). *Considering Transformational Leadership Model in Branches of Tehran Social Security Organization*. Social and Behavioral Sciences.
- Mushinsky, Paul M. (1997). *Psychology applied to work an introduction to industrial and organizational psychology*. California: Brooks/Cole.