

## รายชื่อวารสารทั้งหมด

พบวารสารทั้งหมด 1034 รายการ

\*ท่านสามารถดูรายละเอียดของแต่ละวารสารได้โดยคลิกที่ชื่อของวารสาร

## วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์

ISSN	E-ISSN	ชื่อไทย	ชื่ออังกฤษ	TCI กลุ่ม ที่	สาขา	เว็บไซต์	หมายเหตุ
2672-9091	2408-2112	วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ และการสื่อสาร	<u>Journal of Business, Economics and Communications</u>	1	Social Sciences	<a href="https://www.tci-thaijo.org/index.php/BECJournal">https://www.tci-thaijo.org/index.php/BECJournal</a>	Formerly known as: ISSN : 1905-3746, วารสารวิทยาการจัดการ และสารสนเทศศาสตร์   MIS Journal Faculty of Management and Information Sciences Naresuan University



## ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ Dynamic Talent Management Capabilities: Causal and Effect

คมกริช นันทะโรจพงษ์<sup>1</sup>, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์<sup>2</sup> และ จันทนา แสนสุข<sup>3</sup>

<sup>1, 2</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Khomkrit Nantharojphong<sup>1</sup>, Viroj Jadesadalug<sup>2</sup> and Jantana Sansook<sup>3</sup>

<sup>1, 2</sup> Faculty of Management Science, Silpakorn University

(Received: August 26, 2019; Revised: October 18, 2019; Accepted: October 28, 2019)

### บทคัดย่อ

การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือการจัดการคนเก่งเป็นความสามารถที่สำคัญขององค์กรในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ โดยองค์การต่าง ๆ มีความพยายามในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการเติมเต็มกลยุทธ์ทางธุรกิจและสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืน ประกอบกับสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจที่เต็มไปด้วยความรุนแรงและความไม่แน่นอน องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เนื่องจากเมื่อบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับการจัดการจากองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกทั้งในระดับบุคคลและองค์กร นอกจากนี้ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างวัฒนธรรมความรู้ การจัดการความรู้ การสร้างศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร ตลอดจนการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน บทความนี้มุ่งนำเสนอกรอบแนวคิดการศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต โดยการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสังเคราะห์และเสนอองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ปัจจัยเชิงสาเหตุ ตลอดจนผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ: 1) การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง 2) ความสามารถเชิงพลวัต 3) ปัจจัยเชิงสาเหตุ 4) ผลลัพธ์

### Abstract

High-potential Employees Management or "Talent Management" is one of the most important organizational capability in 21<sup>st</sup> century that is the era of knowledge-based society and economy. Most of organization make the effort to utilize their human resource who was talent to fulfil business strategy and drive for business sustainable. In addition, the business competitive environment becomes chaos, turbulence and uncertainty, organizations have to develop the Dynamic Talent Management Capabilities (DTMC) because whenever talents were efficiently managed, it contributes positive results in both individual level and organization level. Furthermore, DTMC is essential basis of Knowledge Culture Creation, Knowledge Management, Innovation Development Capabilities, and Sustainable Competitive Advantage. This article intend to introduce the concepts of DTMC, antecedents and consequences of DTMC by studying and reviewing literatures for synthesizing and constructing components of DTMC. Also, including antecedents and consequences for applying in organization and able to use as guideline for empirical research in the future.

Keywords: 1) Talent Management 2) Dynamic Capabilities 3) Causal 4) Effect

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ (Ph.D. Student in Management Program)

Email: khomkrit.nant@gmail.com

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (Assistant Professor)

<sup>3</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (Assistant Professor, Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi)



## บทนำ (Introduction)

การก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และกระแสโลกาภิวัตน์ของสังคมโลก ทำให้ประเทศต่าง ๆ ล้วนเผชิญกับกระแสของการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเศรษฐกิจ ทั่วโลกได้เริ่มปรับเปลี่ยนนโยบายของประเทศตนไปสู่สภาพเศรษฐกิจใหม่ จากยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคแห่งทุนทางความรู้ซึ่งมีลักษณะเป็นการดำเนินนโยบายเชิงเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) (Dychtwald, Erickson and Morison, 2006, pp. 19-25) ด้วยเหตุนี้ทุกองค์กรจึงเกิดความพยายามในการดึงพรสวรรค์ (Talent) และศักยภาพ (Potential) ที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรแต่ละคนมาใช้ประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจ (Siriwet, 2015, p. 1) การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรมนุษย์ผู้มีศักยภาพสูงหรือ “คนเก่ง” นับวันจึงยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นเฉกเช่นการทำสงครามด้วยอาวุธยุทธโศปกรณ์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพในการทำงานสูง มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ถือเป็นทรัพยากรหรืออาวุธอันทรงพลังและล้ำค่าที่สุดขององค์กร (Yodhaboribal, 2014, p. 4) และเป็นบ่อเกิดความสามารถขององค์กรหลายประการ

แม้ว่าในปัจจุบันวงการธุรกิจ และบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจชั้นนำหลายแห่งของโลกจะมีการดำเนินการในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) กันอย่างจริงจัง และมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปตามบริบทของแต่ละธุรกิจ แต่ในด้านวิชาการ แนวคิดในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงนับว่ายังคงขาดความหมายและกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่มีความชัดเจน (Lewis and Heckman, 2006, p. 141) และสามารถนำไปปรับใช้ได้ทั่วไปกับทุกบริบท โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดความสามารถขององค์กรในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งเป็นแนวคิดที่แตกต่างจากแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงตามแบบแผน (Classical Talent Management) ที่มุ่งเน้นที่กิจกรรมหลักทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Core Function) เช่น การสรรหา การจูงใจให้คน

เข้ามาร่วมงาน การพัฒนา การธำรงรักษา และการจัดการความก้าวหน้าให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง และเป็นตำแหน่งสำคัญขององค์กร โดยส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมในเชิงป้องกันหรือเชิงตั้งรับกับความเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความอุ่นใจให้กับองค์กรว่าจะมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่กับองค์กรตลอดเวลา หากแต่ยังขาดมุมมองที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป็นมุมมองในเชิงรุกต่อสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่สามารถสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงรองรับกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจในระยะยาว

ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตซึ่งเป็นทฤษฎีด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ Teece and Pisano (Teece and Pisano, 1994, pp. 537-553) ได้พัฒนาขึ้นมาจากทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Barney, 1991, pp. 99-120) โดยมุ่งบูรณาการทรัพยากรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่สอดคล้องกับโอกาสในอนาคต (Teece, Pisano and Shuen, 1997, p. 516; Teece, 2012, p. 1396) มีฐานคิด (Assumption) ว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นมีได้คงที่ หากแต่มีความผันแปรอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องหมั่นพัฒนาความสามารถใหม่ให้สอดคล้องกับความผันแปรที่เกิดขึ้น โดยใช้ความสามารถในระดับองค์กร (Firm-level Abilities) บูรณาการกับทรัพยากรที่มีเพื่อสร้างต่อยอด หรือปรับเปลี่ยนความสามารถบนฐานทรัพยากรเหล่านั้นให้สามารถปรับตัวก้าวข้ามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Helfat, et al., 2007, p. 1) อย่างไรก็ตาม ความสามารถเชิงพลวัตนั้นไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้โดยลำพัง หากแต่ต้องอาศัยปัจจัยด้านทรัพยากรมาสนับสนุน เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรและพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้น ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัต (Krzakiewicz, 2013, p. 5) โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีนักวิชาการท่านใดเสนอแนวคิดหรือทฤษฎีที่อธิบายถึงความสามารถเชิงพลวัตอันเกิดจากการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งเชื่อมโยงแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งขององค์กรให้เข้ากับแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตเพื่อให้เกิดการบูรณาการแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เป็นแนวคิดเชิงรุก และรองรับ



สภาพแวดล้อมสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่นับวันยิ่งทวีความรุนแรง

ปัจจุบันงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในเชิงความสามารถขององค์กร (Talent Management Capability) ยังพบไม่มากนัก ส่วนใหญ่มักเป็นการศึกษาในเชิงกิจกรรมหลักของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management Practices) และการศึกษาอิทธิพลของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนยังมีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งในระดับองค์การมักเป็นการศึกษาในแง่อิทธิพลของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) เพียงเท่านั้น นอกจากนี้งานวิจัยส่วนใหญ่ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมักเป็นการศึกษาตัวแปรในระดับบุคคล (Individual Unit of Analysis) เช่น การยกระดับคุณภาพ ประสิทธิภาพและทักษะต่าง ๆ ของบุคลากร ความสามารถเชิงนวัตกรรม การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนผลการปฏิบัติงานที่สำคัญจากฐานคิดที่ว่าจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรควรเป็นบทบาทของผู้นำทุกระดับในองค์กร มิใช่เป็นหน้าที่ของฝ่ายงานด้านทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ทำให้พบว่าการศึกษเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของธุรกิจต่าง ๆ ยังคงขาดการนำเสนอเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Al Ariss, Cascio and Paauwe, 2014, p. 173) อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานขององค์กร ขณะที่งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถขององค์กรในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกับความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนในลักษณะของความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุและผล (Structural Causal Model) ยังคงมีอยู่อย่างจำกัด และยังไม่มียานวิจัยใดที่มุ่งศึกษาผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตด้วยมุมมองการใช้ศักยภาพของบุคลากรเหล่านั้นให้เกิดความเหมาะสมสูงสุด (Optimization)

ปรับเปลี่ยนเป็นความสามารถและโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรเกิดความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Jones, 2008, pp. 222-224; Vaiman and Vance, 2008, pp. 176-180; Whelan, Collings and Donnellan, 2010, pp. 490-492; Stahl, et al., 2012, p. 29)

บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ซึ่งเป็นความสามารถที่เกิดจากการสร้างความได้เปรียบในด้านทุนมนุษย์ขององค์กร บนฐานคิดเชิงบูรณาการทฤษฎีอันได้แก่ ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities Theory) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) และแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) รวมทั้งการสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต โดยการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Review) จากผลงานวิชาการและงานวิจัยที่เผยแพร่ในวารสารวิชาการที่ปรากฏในฐานข้อมูลทั้งในระดับชาติและนานาชาติ มีการกำหนดประเด็นและคำสืบค้นที่ชัดเจน วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอธิบายและสร้างนิยามของตัวแปร เชื่อมโยงข้อมูลเพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) ของตัวแปร และพัฒนากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่มีประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้และเพื่อการศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคตต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objectives)

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต
2. เพื่อสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต



## การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

### 1. ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันขององค์กรเป็นสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความรุนแรงตลอดเวลา แตกต่างจากในอดีตที่เคยเปลี่ยนแปลงไปอย่างช้าๆ อย่างค่อยเป็นค่อยไป กลับมีแนวโน้มเป็นแบบพลวัต ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องวางแผนการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ที่อาจเกิดขึ้นอย่างฉับพลันและเพื่อป้องกันมิให้เกิดผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตให้องค์กรคงความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่างๆ จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร อย่างไรก็ตามการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตซึ่งผู้ศึกษานำเสนอในบทความนี้มีความแตกต่างจากความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแบบดั้งเดิม (Traditional Talent Management) ที่มุ่งให้ความสำคัญกับการสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่ดี มีศักยภาพหรือมีความสามารถในอนาคต (Stuart-Kotze and Dunn, 2008, pp. 1-3) การประเมินผลงานและการธำรงรักษาผู้ที่มีศักยภาพสูงที่สำคัญ (Key Talent) ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง ซึ่งอาจไม่ใช่วิธีการที่เหมาะสมที่สุดและเพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า (Wiblen, Dery and Grant, 2010, p. 332) หากแต่การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในปัจจุบันและอนาคตต้องเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำภารกิจที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์และสามารถรับมือกับความท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (Coulson-Thomas, 2013, p. 18)

จากการทบทวนวรรณกรรมมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงคล้ายคลึงกัน กล่าวคือเป็นความพยายามทั่วทั้งองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้นำและผู้บริหารในการประสานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถและศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการวางแผนทางธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรไปพร้อม ๆ กับการยกระดับ

ของผลการดำเนินงานและศักยภาพของกำลังแรงงาน โดยการระบุตำแหน่งสำคัญ จัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ตลอดจนพัฒนาให้บุคลากรแต่ละคนบรรลุถึงศักยภาพที่มีในตนเอง และพร้อมสร้างผลลัพธ์อย่างเป็นทางการให้กับองค์กร จนยกระดับเป็นความสามารถที่เกิดจากการบูรณาการและปรับใช้คนเก่งให้เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร (Ashton and Morton, 2005, p. 30; Cheese, Craig and Thomas, 2007, pp. 84-86; Harris, Craig and Egan, 2010, p. 15; Cappelli and Keller, 2014, p. 307; Jyoti and Rani, 2014, p. 227) ทั้งนี้ยังไม่นักวิจัยท่านใดที่ให้ความหมายของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตไว้อย่างชัดเจน ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้พัฒนาตัวแปรความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (Dynamic Talent Management Capabilities) ขึ้นโดยอาศัยการบูรณาการแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) และแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ฐานคิดของทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) และได้ให้ความหมายของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตว่าหมายถึงความสามารถขององค์กรในการรับรู้โอกาสของธุรกิจที่เกิดจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร เพื่อสร้าง ประยุกต์ และบูรณาการความสามารถในการจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพในการทำงานสูงเพื่อพัฒนาเป็นความสามารถใหม่ขององค์กรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาวที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และกระบวนการทางธุรกิจ (Helfat, 1997, p. 339; Eisenhardt and Martin, 2000, p. 1106; Teece, 2007, pp. 1319-1322; Wang and Ahmed, 2007, pp. 32-36; Jantuen, Ellonen and Johansson, 2012, pp. 141-144) ประกอบด้วยการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสร้างโอกาสทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก



### 1.1 การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร (Perceived Opportunities from Talent)

ตามทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตที่นำเสนอโดย Teece (2012, pp. 1395-1401) ความสามารถในการเห็นโอกาส (Sensing Capabilities) จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งหมายถึงความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก โดยเฉพาะด้านลูกค้าและคู่แข่ง ซึ่งมีผลโดยตรงกับผลประกอบการของธุรกิจ องค์กรจึงต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรวมถึงความเจริญก้าวหน้าในด้านองค์ความรู้ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ อันนำไปสู่โอกาสในการแข่งขันในอนาคต ความสามารถในการรับรู้โอกาสจะทำให้องค์กรเห็นถึงคุณลักษณะสำคัญของการเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขันและเก็บเกี่ยวความคิดต่างๆ ในการเข้าถึงโอกาสเหล่านั้นจากศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ (Day, 2004, p. 49)

การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่สร้างความพยายามและความสามารถในการปรับตัวในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Van-Dijk, 2008, pp. 388-389) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและบริบทของการแข่งขันซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ทันต่อคู่แข่ง และพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Shortage) (Cappelli, 2008, pp. 76-78) รวมถึงสงครามการแย่งชิงตัวคนเก่ง (Talent War) (Srivastava and Bhatnagar, 2010, p. 25) ทั้งนี้มีงานวิจัยกล่าวว่าการตระหนักในความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมตลอดจนการเห็นหรือรับรู้โอกาสทางธุรกิจจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Lane and Pollner, 2008, p. 39; Lacy, Arnott and Lowitt, 2009, pp. 486-488; Hartmann, Feisel and Schober, 2010, pp. 169-

170; Schuler, Jackson and Tarique, 2011, p. 507; Meyers and Woerkom, 2014, pp. 199-201)

ผู้ศึกษาจึงสังเคราะห์และให้ความหมายของการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรว่าหมายถึงความสามารถในการติดตามและตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับรู้โอกาสแห่งความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรในการตอบสนองโอกาสนั้น ๆ รวมถึงการวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มของปรากฏการณ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างหรือพัฒนาความคิดและความสามารถใหม่ขององค์กรซึ่งได้จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

### 1.2 การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (Talent Mapping and Pooling for Change)

การกำหนดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือในบางบริบทเรียกว่าการตรวจหาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (Talent Detection) (Tranckle and Cushion, 2006, p. 270) ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเนื่องจากการกำหนดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นการกำหนดผู้มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อน (Key Driver) ความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ซึ่งควรได้รับการระบุ เอาใจใส่ และใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนให้กลยุทธ์ขององค์กรบรรลุผล (Mellahi and Collings, 2010, p. 144) การกำหนดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงถือเป็นขั้นตอนแรกของการกำหนดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อวางตัวคนเก่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Talent Mapping) และเพื่อจำแนกออกมาเป็นกลุ่มของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) ที่จะได้รับการปฏิบัติจากองค์กรในลักษณะที่แตกต่างจากบุคลากรทั่วไป และถือเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีพันธะสัญญา (Commitment) ที่สำคัญร่วมกับองค์กร

การวางตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรจะช่วยให้องค์กรสามารถระบุความต้องการของธุรกิจและช่วยให้สามารถหาบุคลากรศักยภาพสูงที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาเติมเต็มกลยุทธ์ขององค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ อีกทั้งยังทำให้เกิด



การประเมินทักษะและความสามารถต่าง ๆ ของบุคลากรที่มีอยู่ให้เหมาะสม (Match) กับความต้องการของธุรกิจในอนาคต การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Pool) ที่มีประสิทธิภาพ (Ready and Conger, 2007, pp. 1-2; Sparrow, Hird and Cooper, 2015, p. 183; King, 2016, p. 98) Talent Pool จึงเป็นกลุ่มของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High-Potential) และมีผลงานสูง (High-Performing) ซึ่งมีบทบาทในการเติมเต็มตำแหน่งสำคัญขององค์กร

### 1.3 การใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Talent Transformation for Business Opportunities)

ความสามารถหนึ่งซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสามารถเชิงพลวัตอันเป็นที่มาของความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันคือความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Reconfigure) หรือเปลี่ยนรูป (Transformation) กล่าวคือเมื่อธุรกิจได้รับรู้และคว้าโอกาสทางธุรกิจไว้แล้ว องค์กรต้องสามารถรวมและปรับเปลี่ยนทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรมีเพื่อที่จะพัฒนาเป็นความสามารถใหม่บนพื้นฐานของโอกาสแห่งความสำเร็จท่ามกลางสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กรได้ (Breznik and Lahovnik, 2016, p. 170) จากฐานคิดดังกล่าวผู้ศึกษาจึงบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์ประกอบที่สามของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต คือการใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสร้างโอกาสทางธุรกิจ โดยการใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Utilization) ในการจัดสรรหรือมอบหมายให้กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความรู้ ทักษะ และความสามารถ มีระบบและกลไกต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงได้แสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองอย่างต่อเนื่อง (Tang, 2016, pp. 9-11)

นอกจากนี้การสร้างความสามารถใหม่และโอกาสทางธุรกิจจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังเป็นการวางแผนและมอบหมายบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพสูงเพื่อพัฒนาให้มีภาวะผู้นำและสามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำองค์กรได้ในอนาคต โดยอาศัยการประเมินประสิทธิภาพและศักยภาพการทำงานโดยมี

เป้าหมายตัวชี้วัดจากแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ (Business Strategy) โดยมุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีลักษณะการเป็นพันธมิตรเชิงธุรกิจ (Business Partner) ขององค์การ ตลอดจนการใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลไกในการสร้างหรือเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมองค์การใหม่ ซึ่งนำไปสู่การสร้างความสามารถใหม่ขององค์การ (Egerova, et al., 2013, pp. 30-31)

### 1.4 การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Talent Development)

การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Development) เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีความสำคัญ (Cappelli, 2008, p. 76) เพื่อเป็นการพัฒนาให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีศักยภาพตลอดจนรู้ความสามารถสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบุคลากรที่เป็น Talent มีความแตกต่างจากผู้อื่นทั้งในด้านความเฉลียวฉลาด ความชำนาญ ความสามารถ ตลอดจนพรสวรรค์ การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเปรียบเสมือนพันธสัญญาภายในองค์กรที่มุ่งให้การส่งเสริมและสนับสนุนเชิงแลกเปลี่ยน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนสมรรถนะในการทำงานที่เป็นแบบเฉพาะของธุรกิจ (Lepak and Snell, 1999, pp. 39-45; Barab and Plucker, 2002, p. 166) ซึ่งองค์กรสามารถดำเนินการได้โดยการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Development Plan) (Egerova, et al., 2013, pp. 37-38) ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะไม่ขาดแคลนผู้ที่มีศักยภาพสูง โดยอาศัยการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งมากกว่าแผนการทดแทน และพยายามสร้างชื่อเสียงขององค์กรในลักษณะของการเป็นแม่เหล็กดึงดูดคนเก่ง (Talent Magnet) (Gandz, 2006, p. 4)

การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Talent Development) จึงเป็นกระบวนการในการสร้างการเรียนรู้สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือเป็นคนเก่งขององค์กร เพื่อสร้างศักยภาพและสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวังและสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้



องค์การบรรลุเป้าประสงค์ และได้มาซึ่งความสามารถทางการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต อย่างไรก็ตามการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต้องเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การและเปรียบเทียบเพื่อระบุช่องว่างของสมรรถนะ (Talent Gap) ที่จำเป็นต้องพัฒนาเพื่อความสำเร็จขององค์การในอนาคต ทั้งยังต้องพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

### 1.5 การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (Proactive Talent Retention)

การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การให้มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การนับเป็นเรื่องที่มีความท้าทายอย่างยิ่งในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากบุคลากรที่จัดว่าเป็น Talent มักมีทางเลือกและโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในงานมากกว่าบุคลากรทั่วไป ทำให้บุคลากรเหล่านั้นมักลาออกหรือเปลี่ยนงานบ่อย (Ritbumroong, 2003, p. 46) และบุคลากรเหล่านั้นยังมีความเชื่อว่าคุณรู้ความสามารถของพวกเขาจะสามารถทำงานใหม่ได้ตราบดีที่ความรู้ความสามารถและทักษะที่เขามียังมีคุณค่าสำหรับหลายองค์การ (Wei, 2015, p. 742) องค์การต่าง ๆ จึงมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้ยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การธำรงรักษาจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Beheshtifar, Nasab and Moghadam, 2012, p. 229) กลยุทธ์การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นทั้งนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์การในการป้องกันการสูญเสียเนื่องบุคลากรที่มีคุณค่าลาออกจากองค์การขณะเดียวกันก็เป็นการรักษาไว้ซึ่งความไว้วางใจและความจงรักภักดีที่เรามีให้กับองค์การเพื่อป้องกันมิให้เกิดความคิดที่จะลาออกที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Oginni, Oguntusi and Faseyiku, 2013, pp. 5-6)

อย่างไรก็ตาม ในสถานการณ์ปัจจุบันที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดและความได้เปรียบในการแข่งขันของทุกองค์การ ทำให้การธำรงรักษาบุคลากรเป็นประเด็นสำคัญที่องค์การต่างตระหนักในการดำเนินการ การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงใน

รูปแบบเดิมที่อาศัยเพียงการจ่ายค่าตอบแทนความสำเร็จในการทำงาน และการเคลื่อนย้ายงานอาจไม่เพียงพอต่อการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ผู้ศึกษาจึงพัฒนาการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (Proactive Talent Retention) ซึ่งเป็นความสามารถขององค์การในการดึงดูดและจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้มีความผูกพันจงรักภักดี และปฏิบัติงานอยู่กับองค์การให้นานที่สุดด้วยการปฏิบัติต่อบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างความเคารพและให้เกียรติ ใส่ใจในความต้องการ สร้างขวัญกำลังใจและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ โอกาสในการพัฒนาตนเอง กำหนดเป้าหมายในชีวิตของบุคลากรไปพร้อมกับเป้าหมายขององค์การ

## 2. ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้ศึกษาได้สังเคราะห์ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต อันได้แก่ ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยิ่งย่น มีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (Outstanding Knowledge Management)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการภายในองค์การที่ถูกกำหนดหรือสร้างขึ้นมาเพื่อคงไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจากบุคลากร โดยการรวบรวมความรู้ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และ ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มาบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และจัดการให้เกิดการกระจาย แลกเปลี่ยน และใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hau, et al., 2013, pp. 356-357; Reyhav and Weisberg, 2010, p. 286) ด้วยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในปัจจุบัน ความรู้และนวัตกรรมเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและถือเป็นความท้าทายประการสำคัญในการแข่งขันของธุรกิจ หากองค์การใดไม่สามารถเรียนรู้และจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์การให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก็ย่อมยากที่จะดำรงอยู่ได้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่านักวิชาการส่วนใหญ่ระบุถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้อย่างคล้ายคลึงกันซึ่งประกอบด้วย การแสวงหาหรือสร้างความรู้





(Acquisition or Creation) การเก็บรวบรวมความรู้ (Storage) การแบ่งปันหรือถ่ายโอนความรู้ (Sharing or Transfer) และการใช้หรือประยุกต์ความรู้ (Utilization or Application) ในการแก้ปัญหาและสร้างโอกาสใหม่ ๆ (Bouthillier and Shearer, 2002, pp. 26-29; Sambamurthy and Subramani, 2005, p. 193; Mehrizi and Bontis, 2009, p. 793) ซึ่งการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพล้วนเกิดจากความสามารถขององค์กรในการจัดการความรู้ที่มีระบบ

ความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรจัดเป็นความสามารถที่ทวีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากการใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญที่องค์กรมีเพื่อสร้างคุณค่าและเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร (Gold, Malhotra and Segars, 2001, pp.185-187; Scarbrough, 2003, pp. 501-505) ผลผลิตของการจัดการความรู้ที่สำคัญคือทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Assets) ซึ่งเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Ndlela and du Toit, 2001, p. 161) อาจกล่าวได้ว่าหากองค์กรสามารถยกระดับกิจกรรมในการจัดการความรู้ให้เป็นกิจกรรมหลักอย่างหนึ่งขององค์กร ทั้งทั้งองค์กรจะได้รับประสบการณ์อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ซึ่งสามารถสร้างความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ได้ในลักษณะของการลดความซ้ำซ้อน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และการพัฒนาด้านความคิดและนวัตกรรมขององค์กร (Gold, Malhotra and Segars, 2001, p. 195; Scarbrough, 2003, pp. 504-508) ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้จึงเป็นการยกระดับความสามารถขององค์กรในการนำความรู้ที่องค์กรมีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอยู่ตลอดเวลา ผ่านประสิทธิผลของการสร้างวัฒนธรรมความรู้ การสร้างรวบรวม และจัดเก็บองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ การใช้ประโยชน์จากความรู้ ตลอดจนการปรับปรุงหรือต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม โดยอาศัยการผสมผสานกับทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรในการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้และการยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ให้เข้ากับสถานะต่าง ๆ

จากความหมายและองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ผู้ศึกษาจึงสังเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวแปรความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ โดยมีองค์ประกอบได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมความรู้ (Knowledge Culture Creation) การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ (Knowledge Creation and Collection) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ (Integrated Knowledge Sharing) และการใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ (Knowledge Application and Renewal) อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ซึ่งยังไม่พบการศึกษาในตัวแปรนี้อย่างชัดเจน แต่มีผลการศึกษาวิจัยที่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกับการจัดการความรู้ เช่น การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้โดยอาศัยทุนทางสังคมขององค์กร (Jones, 2008, p. 224) องค์กรสามารถยกระดับของการระบุนวัตกรรมที่สำคัญ การพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้และการรักษาความรู้ได้โดยอาศัยการปรับใช้หลักการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงาน (Whelan and Carcary, 2011, p. 683) การผสมผสานระหว่างการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและการจัดการความรู้ช่วยทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสมัยใหม่ (Vaiman and Vance, 2008, pp. 1-2) ผู้ศึกษาจึงอาศัยความเชื่อมโยงและผลการวิจัยดังกล่าว กำหนดข้อเสนอในการศึกษา ดังนี้

ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) 1: ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

## 2.2 ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development Capabilities)

นวัตกรรมว่าเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่ถูกนำมาปรับใช้ให้มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม อาจอยู่ในรูปของสินค้าใหม่ บริการใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ และอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental) คือมีการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทีละเล็กทีละน้อยจากสิ่งที่มีอยู่เดิม



หรือแบบเบียดปล้น (Radical Change) ซึ่งทำให้เกิดสิ่งใหม่ ซึ่ง แตกต่างจากเดิม โดยสิ้นเชิง (Aujirapongpan, et al., 2010, p. 55) นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ไม่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพและประสิทธิภาพ อันเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Porter, 1990, p. 20) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นวัตกรรมระดับองค์กร (Organizational Innovation) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรและเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ (Suliyanto and Rahab, 2012, pp. 135-136) ซึ่งสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (Aujirapongpan, et al., 2010, p. 54) ได้สรุปมิติที่สำคัญของนวัตกรรมไว้ 3 มิติ คือ ความใหม่ (Newness) ความมีประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economics Benefits) และการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) โดยนวัตกรรมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยศักยภาพขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม (Laforet, 2011, p. 383)

ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นประเด็นที่ยังคงมีการศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง แต่มีความสำคัญมากเนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ต่างก็มีความพยายามในการพัฒนาแนวคิดของตนเองพร้อม ๆ กับการกำหนดความสามารถที่จำเป็นที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ (Alves, Zen and Padula, 2011, pp. 128-130; Forsman, 2011, p. 740; Yam, et al., 2011, pp. 391-394) โดยศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นส่วนประสมของการยกระดับความสามารถด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ด้านการผลิต ด้านการจัดการ และด้านธุรกรรม (Zawislak, et al., 2012, p. 17) ขณะที่ Dadfar, et al. (2013, p. 822) ระบุว่าศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมช่วยสนับสนุนให้องค์กรประยุกต์เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายให้ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดและลดอุปสรรคในการแข่งขัน ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมจึงเป็นความสามารถขององค์กรในการกระตุ้นการดำเนินกิจกรรมสร้างสรรค์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อเปลี่ยนความรู้และความคิดไปสู่การพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นและมีคุณค่ามากขึ้น ทั้งในแง่ของผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ ตลอดจนการบริหารจัดการที่มีลักษณะใหม่ มีเอกลักษณ์ เป็นประโยชน์

และมีคุณค่าในการสร้างความสามารถหลักขององค์กรและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งยังไม่พบการศึกษาอย่างชัดเจน แต่มีการศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์กร เช่น Gossling and Rutten (2007, p. 261) พบว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์กร เช่นเดียวกับ Rahomee and Mohanachandran (2013, pp. 119-120) ระบุว่า การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและความสามารถในการดูดซับความรู้เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถทางด้านนวัตกรรม นอกจากนี้การจัดการบุคลากรที่เป็นคนเก่งซึ่งสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมส่งผลต่อการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Bertoncelj, Kovac and Bertoncel, 2009, pp. 1509-1510) จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงพัฒนาข้อเสนอในการศึกษา ดังนี้

**ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) 2:** ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของนวัตกรรมประกอบกับการพัฒนารุดหน้าของเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้สินค้าทั้งหลายต่างมีวงจรชีวิตที่สั้นลง องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาสินค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง ด้วยการผลักดันให้องค์กรเกิดศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (Cavusgil, Calantone and Zhao, 2003, p. 10) ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงต้องพยายามสร้างความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ เนื่องจากความซับซ้อนของนวัตกรรมมีพื้นฐานจากการเติบโตและพัฒนาองค์ความรู้ การสร้างนวัตกรรมให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยการใช้องค์ความรู้ที่องค์กรมีอยู่อย่างเต็มเปี่ยมและมีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม (Adams and Lamont, 2003, pp. 142-145; Shani, Sena and Olin, 2003, pp. 137-



139; Du Plessis, 2007, pp. 23-28) จากการทบทวนงานวรรณกรรมพบว่ายังไม่มีการศึกษาวิจัยใดที่มุ่งศึกษาอิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ที่มีต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมโดยตรง แต่มีการศึกษาหลายงานที่ศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมการจัดการความรู้ พบว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแบ่งปัน การถ่ายโอน และการรวบรวมความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) มีอิทธิพลต่อความสามารถด้านนวัตกรรม (Cavusgil, Calantone and Zhao, 2003, pp. 13-15; Darroch, 2005, p. 110; Chang and Lee, 2008, pp. 9-17; Alegre, Sengupta and Lapiedra, 2013, pp. 462-463; Noruzy, et al., 2013, p. 1078) จากความเชื่อมโยงของแนวคิดและผลการศึกษาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงพัฒนาข้อเสนอในการศึกษา ดังนี้

ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) 3: ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

### 2.3 ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

การสร้างควมมั่นคงและมั่นคงให้องค์การที่ดีที่สุดในปัจจุบันคือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ โดยเป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่องค์กรอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือต้องใช้เวลาในการปรับตัวและเรียนรู้อย่างมาก เช่น นวัตกรรม ระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น จากแนวคิดของ Porter (1985, p. 11) องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ 2 แนวทางคือการมีต้นทุนต่ำ (Low Cost) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ขณะที่ Wang, Lin and Chu (2011, p. 102) ได้เสนอกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 3 ด้าน คือ การสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน และการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ ทั้งนี้การได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ยากและท้าทายเท่ากับการธำรงรักษาไว้ (Makadok, 1998, pp. 683-685) บ่อยครั้งที่องค์กรหนึ่งที่เคยมีความได้เปรียบในการแข่งขัน กลับต้องประสบปัญหาทำให้ไม่สามารถฟื้นตัวกลับมาได้อีก นักวิชาการและนักปฏิบัติจึงพยายามพัฒนาแนวคิดและกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะเป็นแนวทาง

นำไปสู่ความได้เปรียบสำหรับองค์กร และยังสามารถรักษาความได้เปรียบให้คงอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว จึงเกิดแนวคิดการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

องค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อองค์กรดำเนินกลยุทธ์การสร้างคุณค่าอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ (Barney, McWilliams and Tlrk, 1989, pp. 1-2) ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ดังกล่าวได้ และสามารถตั้งเอาจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอกมาสร้างเป็นกลยุทธ์การแข่งขัน เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากภายนอกองค์กรและจุดอ่อนที่องค์กรมี (Chen, Lin and Chang, 2009, p. 152) การศึกษาส่วนใหญ่มักศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนสนับสนุน (Facilitate) ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร เช่น ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) (Hsu and Wang, 2012, pp. 179-182) นวัตกรรม (Barrett and Sexton, 2006, pp. 331-336) หรือความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) (Easterby-Smith and Prieto, 2008, pp. 236-237; Macher and Mowery, 2009, pp. 41-43; Pandza and Thorpe, 2009, pp. 118-122) แต่ยังคงมีการศึกษาจำนวนน้อยที่พยายามจำแนกความแตกต่างระหว่างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบชั่วคราวกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนจึงเป็นสิ่งที่แตกต่างจากความได้เปรียบในการแข่งขันแบบชั่วคราว เพราะเป็นความสามารถพิเศษในการดำเนินงานขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาและความพยายามเป็นอย่างมากในการเลียนแบบ เนื่องจากมีทรัพยากรที่มีคุณค่าและหายาก องค์กรจึงสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าสูงกว่าตอบสนองต่อลูกค้าได้ดีกว่า มีต้นทุนสินค้าและต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ผลการดำเนินงานขององค์กรจึงสูงกว่าคู่แข่งตลอดเวลา และสามารถดำเนินอยู่ได้โดยตลอดท่ามกลางความผันแปรของสภาพแวดล้อม

ปัจจุบันองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ด้วยการบรรจุกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้าเป็นส่วนหนึ่งของ



กลยุทธ์องค์การ ซึ่งหากองค์การสามารถสร้างความแตกต่าง บุคลากรความสามารถต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ จะทำให้องค์การมีศักยภาพในการดำเนินงานอยู่เหนือคู่แข่ง ซึ่งเป็นหลักการขององค์การแห่งพลังของคนเก่ง (Talent Powered Organization) (Cheese, 2008, p. 30) จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน พบว่ามีผู้ศึกษาวิจัยไม่มากนักส่วนใหญ่เป็นแนวคิดและข้อเสนอของนักวิชาการที่กล่าวสอดคล้องกันว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นทั้งกลยุทธ์ กิจกรรม และกระบวนการที่มีส่วนสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Collings and Mellahi, 2009, p. 304; Berger and Berger, 2010, pp. 34-35; Rabbi, et al., 2015, pp. 208-214) ผู้ศึกษาจึงสังเคราะห์วรรณกรรมบนฐานคติของทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต และพัฒนาข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) 4: ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การอย่างยั่งยืน พบว่ายังไม่มียานวิจัยที่มุ่งศึกษาความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ในบทบาทความเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาอิทธิพลของความสามารถและความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ต่อผลการดำเนินงานและความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ กล่าวคือ ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ทำให้เกิดการถ่ายทอดและสะสมองค์ความรู้ต่อ ๆ กันไป (McEvily and Chakravarthy, 2002, p. 285) ความรู้ที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันจะต้องเป็นความรู้แบบพลวัต เป็นความรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง มีการพัฒนาและต่อยอดอยู่ตลอดเวลา ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) มีบทบาทสำคัญในการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้

ใหม่ ๆ ตามทฤษฎีมุมมองฐานความรู้ (Knowledge-Based View) ซึ่งเป็นมุมมองต่อยอดของทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร ให้ความสำคัญกับความรู้อยู่เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการ (De Carolis, 2002, pp. 699-709) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่เป็นแบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งความรู้ประเภทนี้ฝัง (Embed) อยู่ในตัวบุคคลระบบการทำงาน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์การ ซึ่ง Torres, Ferraz and Santos-Rodrigues (2018, p. 456) พบว่าปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยทุนมนุษย์ กระบวนการ และระบบสารสนเทศ ต่างมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่นเดียวกับ Heisig, et al. (2016, pp. 1174-1180) พบว่าการจัดการความรู้มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจ ทั้งยังสนับสนุนให้เกิดทุนทางปัญญา ประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ผลผลิตภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการวิจัยของ Eidizadeh, Salehzadeh and Chitsaz Esfahani (2017, pp. 257-260) ยังสนับสนุนว่าการแบ่งปันความรู้ในองค์การมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความฉลาดทางธุรกิจกับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ ผู้ศึกษาจึงอาศัยความเชื่อมโยงตลอดจนความสัมพันธ์ของแนวคิดและผลการวิจัยที่ผ่านมาเพื่อพัฒนาข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) 5: ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) 6: ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยมีความเป็นเลิศในการจัดการความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่าน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การอย่างยั่งยืน พบว่าศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



(Lee and Hsieh, 2010, p. 117; Suliyanto and Rahab, 2012, p. 139) ซึ่ง Momaya (2018, pp. 4-5) ได้กล่าวว่าศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมที่เพิ่มขึ้นส่งผลต่อการเจริญเติบโตของรายได้ ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ตลอดจนความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ของคนในประเทศ แต่ยังไม่มียานวิจัยที่มุ่งศึกษาศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมในบทบาทความเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เนื่องจากการพัฒนาศักยภาพหรือความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระดับองค์กร และเกิดพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการกระทำร่วมกัน (Supsin, Suktam and Chamaram, 2018, p. 18) กลไกสำคัญประการหนึ่งในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ผู้มีส่วนสำคัญในการเป็นผู้สร้างความคิดเชิงนวัตกรรม สามารถพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสามารถต่อยอดเป็นนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์หรือบริการ ไปจนถึงการพัฒนา นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ (Business Model Innovation) (Suksawang, 2017) รวมถึงการวิจัยและพัฒนาที่จะต้องอาศัยความสามารถด้านเทคโนโลยี ความสามารถของบุคลากร และคุณลักษณะขององค์การที่เอื้อให้เกิดผลสำเร็จ งานวิจัยของ Bertonecelj, Kovac and Bertonecel (2009, pp. 1508-1515) พบว่าการจัดการบุคลากรที่เป็นคนเก่ง ทำให้เกิดความสามารถในการสร้างสรรค์ นวัตกรรม และส่งผลต่อการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่นเดียวกับ Martin and Schmidt (2010, p. 61) ที่กล่าวว่าอนาคตขององค์กรอยู่ในมือของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งมีบทบาทสำคัญในการ นำพาให้เกิดวิธีการใหม่ ๆ ในการดำเนินงานและการ ขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร จากความเชื่อมโยงของ แนวคิดและผลการวิจัยดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงพัฒนา ข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) 7: ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) 8: ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยมีศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน

### 3. ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน มีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ย่อมก่อให้เกิดผลกระทบกับทุกองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งจะต้องปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่การปรับเปลี่ยนจะไม่สามารถดำเนินไปอย่างลุล่วงได้ หากปราศจากบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันและสนับสนุนให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นั่นคือผู้นำองค์กร ซึ่งต้องมีคุณสมบัติของผู้นำทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ และการสร้างแรงจูงใจ (Yukl, 2013, p. 28) ทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคบูรณาการแห่งองค์กรนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ถือเป็นทฤษฎีในอุดมคติทฤษฎีหนึ่งของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (Modern Paradigm) ที่เปลี่ยนไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เน้นการมองการณ์ไกลไปในอนาคต มีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจและให้ความสำคัญกับคุณค่าความเป็นมนุษย์ (Chokchaiworarat and Jarinto, 2014, pp. 110-111) นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญการพัฒนาผู้ตาม การอาศัยแต่ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ ยังต้องอาศัยผู้นำที่แลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ และทักษะกับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามมีการพัฒนา สามารถนำหรือจัดการด้วยตนเองได้มากขึ้นจน



สามารถที่ร่วมกับผู้นำในการชี้แนะและแก้ปัญหาอัน  
สลับซับซ้อนของโลกปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
(Nantharajphonng and Siriwong, 2018, p. 3)  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ  
ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการ  
เปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำแสดงให้ผู้ตามเห็นถึงวิสัยทัศน์  
การเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคต พัฒนาความสามารถของ  
ผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น และดึง  
ศักยภาพในตัวผู้ตามออกมาใช้ให้มากที่สุด พร้อมกับ  
สร้างความตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีม  
และขององค์กร สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมองให้ไกล  
เกินกว่าผลประโยชน์ของตนเองไปถึงประโยชน์ของ  
กลุ่มและองค์กร รวมทั้งปรับเปลี่ยนและพัฒนาผู้ตาม  
ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อไป

ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความสามารถในการ  
จัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พบว่า ภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการบุคลากร  
ที่มีศักยภาพสูง (Onyango, 2015, pp. 51-59;  
Sadeli, 2015, p. 209) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์การ  
เปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหาร  
จัดการ การปรับกลยุทธ์ รูปแบบ และกระบวนการ  
ทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และมีอิทธิพลเชิง  
บวกต่อกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงใน  
ด้านการมุ่งเน้นการยกระดับความสามารถของ  
พนักงาน (Zhang, et al., 2015, pp. 1042-1044)  
ภาวะผู้นำจึงถือเป็นปัจจัยหลักที่ส่งเสริมให้เกิดการ  
จัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงร่วมสมัย  
(Contemporary Talent Management) เนื่องจาก  
วิกฤตเศรษฐกิจทั่วโลกทำให้เกิดความต้องการภาวะ  
ผู้นำที่เข้มแข็งที่สามารถจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพ  
สูงซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอันดับต้น ๆ ของทุกองค์กร  
(Betchoo, 2014, p. 39) จากความเชื่อมโยงดังกล่าว  
ผู้ศึกษาจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) 9: ภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อ  
ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง  
เชิงพลวัต

### 3.2 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (Adaptive Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบแบบแผนที่  
เกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อ ค่านิยมร่วมของ  
สมาชิกในองค์การ มีความเกี่ยวข้องกับความเข้าใจ  
และความรู้สึกของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นบรรทัด  
ฐานให้สมาชิกภายในองค์การปฏิบัติสืบเนื่องกันไปสู่  
สมาชิกรุ่นใหม่ (Phutachote, 2017, p. 135) ขณะที่  
วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability Culture)  
เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัวให้มีความยืดหยุ่น  
เปลี่ยนแปลงให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของ  
สภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้เกิดพฤติกรรมและแนว  
ทางการทำงานรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่  
ดำเนินอยู่ วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวมีผลต่อความ  
อยู่รอดขององค์การผ่านทุนมนุษย์ (Schein 2010, p.  
169; Lengnick-Hall, Beck and Lengnick-Hall,  
2011, p. 244; Ostroff, Kinicki and Muhammad,  
2013, pp. 649-650) อันเกิดจากผลรวมของความรู้  
ทักษะ และความสามารถของสมาชิกขององค์การที่  
สนับสนุนให้เกิดการปรับตัวเพื่อสร้างความได้เปรียบ  
ในการแข่งขันและทำให้้องค์การมีความอยู่รอด  
ยาวนานกว่าองค์การอื่น (Coff and Kryscynski,  
2011, pp. 1429-1431) และหากองค์การมีค่านิยม  
ต่อการปรับตัวว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของ  
วัฒนธรรมองค์การแล้ว องค์การมักจะสรรหา คัดเลือก  
พัฒนา และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีคุณสมบัติ  
เป็นไปตามวัฒนธรรมองค์การดังกล่าว เช่น มีความ  
เป็นนวัตกรรม ความเป็นผู้ประกอบการ ความคิด  
สร้างสรรค์ ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ความท้าทายต่อ  
สถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และความเต็มใจที่จะรับ  
ความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวจึงเป็นแบบ  
แผนของความเชื่อและค่านิยมร่วมขององค์การซึ่งเป็น  
แนวทางในการกำหนดรูปแบบการทำงาน ตลอดจน  
พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้ตระหนักต่อ  
อุปสรรคต่าง ๆ อันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงของ  
สภาพแวดล้อม และพัฒนาแนวทางที่ตอบสนองต่อ  
การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยการวิเคราะห์เพื่อ  
คาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกและสร้าง  
พฤติกรรมองค์การที่สามารถตอบสนองต่อการ  
เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรม  
องค์การเชิงปรับตัวและความสามารถในการจัดการ  
บุคลากรที่มีศักยภาพสูง พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่มี



ความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้มีผลต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และเป็นเครื่องมือสำคัญต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดึงดูดและการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ของ องค์การ (Eversole, Venneberg and Crowder, 2012, p. 619) และเป็นกุญแจสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization Culture) (Kontoghiorghes, 2016, pp. 1846-1850) ผู้ศึกษาจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) 10: วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

### 3.3 การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน (Employment Branding)

ปัจจุบันแนวคิดทางการตลาดเข้ามามีบทบาทต่อการบริหารจัดการองค์การมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดเรื่องตราสินค้า (Brand) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่า และเป็นผลมาจากการบริหารตราสินค้า องค์การต่าง ๆ จึงเริ่มนำแบรนด์หรือภาพลักษณ์มาปรับใช้กับการบ่งชี้ให้เห็นความแตกต่างของบุคคล สถานที่ และองค์การ แม้กระทั่งในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Backhaus and Tikoo, 2004, p. 501) ซึ่งอยู่ในรูปแบบของการสร้างแบรนด์หรือภาพลักษณ์การจ้างงาน (Employment Branding) เพื่อดึงดูดและรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพให้มาร่วมงานและปฏิบัติงานกับองค์การไปนาน ๆ (Edward, 2010, p. 7) ทั้งเพื่อให้บุคลากรผูกพันกับงาน องค์การ และเป็นส่วนหนึ่งกับกลยุทธ์ขององค์การ

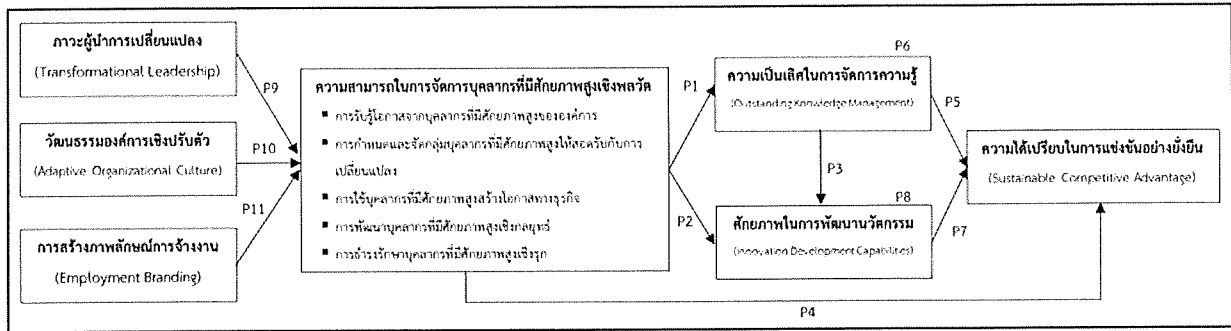
ภาพลักษณ์การจ้างงานเป็นการสร้างความแตกต่างของลักษณะองค์การในฐานะของการเป็นนายจ้างที่ต่างจากองค์การคู่แข่ง เน้นคุณลักษณะเฉพาะอันโดดเด่นของข้อเสนอในการจ้างงานและสภาพแวดล้อมขององค์การ (Backhaus and Tikoo, 2004, p. 502) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในระยะยาวในการจัดการความตระหนัก (Awareness) และการรับรู้ (Perception) ของบุคลากรทั่วไป บุคลากรที่มีศักยภาพสูง ตลอดจนผู้ถือหุ้น ให้รู้สึกหรือสัมผัสถึงสิ่งที่เป็นเฉพาะขององค์การ (Sullivan, 2004)

นอกจากนี้บรรยากาศองค์การที่ดียังเป็นส่วนหนึ่งของภาพลักษณ์การจ้างงานที่ทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความแตกต่างจากองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคลากร (Nantharojphong and Jadesadalug, 2018, p. 23) จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาจึงสรุปความหมายของภาพลักษณ์การจ้างงานว่าเป็นความสามารถขององค์การในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การในฐานะผู้ว่าจ้างให้เกิดประสบการณ์ในการจ้างงาน (Employment Experiences) แก่บุคลากร สร้างการรับรู้แก่บุคลากรให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกต่อการจ้างงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความรู้สึกมั่นคงในงาน และมีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผ่านนโยบาย กิจกรรม และการปฏิบัติต่าง ๆ อันมีคุณค่าที่องค์การส่งมอบให้แก่บุคลากร จนกลายเป็นภาพลักษณ์ของการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ และมีคุณค่าในใจของบุคลากรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานเป็นภารกิจสำคัญอันดับต้น ๆ (Top Priority) ของทุกองค์การ เพื่อใช้ช่วงชิงชัยชนะในสงครามคนเก่ง ภาพลักษณ์การจ้างงานที่ดีจะส่งเสริมให้เกิดการนำเสนอคุณค่าสำหรับพนักงาน จากผลการวิจัยต่าง ๆ ที่ผ่านมาพบว่าการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อความสามารถในการดึงดูดใจบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงให้มาร่วมงานกับองค์การ (Kucherov and Zavyalova, 2012, pp. 86-88; Alniacik, et al., 2014, pp. 339-344) ตลอดจนการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์การ (Matongolo, Kasekende and Mafabi, 2018, pp. 226-230) ผู้ศึกษาจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) 11: การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้ศึกษาได้เชื่อมโยงแนวคิดและสังเคราะห์เพื่อสร้างโมเดลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต แสดงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ดังภาพ 1



ภาพ 1 ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Benefits)

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions)

1.1 ก่อให้เกิดการบูรณาการทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ และแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) และองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต นำไปสู่การสร้างกระบวนการต้นกำเนิดการศึกษาด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ที่รองรับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานการณ์ปัจจุบัน

1.2 ก่อให้เกิดการต่อยอดแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ที่มุ่งศึกษาการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในเชิงความสามารถขององค์กร (Organizational Capability) ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าให้รองรับกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กร

1.3 ก่อให้เกิดการพัฒนากรอบแนวคิด (Conceptual Framework) เชิงบูรณาการความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว ความสามารถในการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน และผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต อันได้แก่ ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถนำไปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อขยายขอบเขตของการศึกษา

เกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตไปในบริบทขององค์กรประเภทต่าง ๆ

2. ประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions)

2.1 ทำให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญและมีแนวทางในการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ทั้งในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว และความสามารถในการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน เพื่อให้เกิดความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2.2 ทำให้องค์กรมีแนวทางในการพัฒนาหรือยกระดับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ให้สามารถรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง กำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้รองรับการเปลี่ยนแปลง ใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสร้างโอกาสทางธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า

2.3 ทำให้องค์กรมีแนวทางในการสร้างความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ และพัฒนาศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งเกิดจากประสิทธิผลของความสามารถขององค์กรในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต





### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

(Suggestions for Future Research)

เนื่องจากบทความนี้มุ่งนำเสนอกรอบแนวคิดที่สังเคราะห์ขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม สร้างโมเดล และข้อเสนอการวิจัย ในอนาคตจึงควรนำกรอบแนวคิดดังกล่าวมาทำการศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยวิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณดำเนินการเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ (Causal Research) ของตัวแปรในระดับองค์การ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่ากับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอุตสาหกรรมที่ต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมยาและเคมีภัณฑ์ อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมสื่อสารและโทรคมนาคม เป็นต้น และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model) การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) หรือการวิเคราะห์ถดถอย (Regression Analysis)

### บทสรุป (Conclusion)

การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เป็นประเด็นที่ท้าทายอย่างยิ่งในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจเข้าสู่ยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ ทำให้แรงงานที่ใช้ความรู้ มีความสำคัญอันดับหนึ่งต่อความอยู่รอดและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เนื่องจากการแข่งขันของธุรกิจปัจจุบันที่อยู่บนพื้นฐานของทักษะ ความรู้ความสามารถ และศักยภาพของ

บุคลากร ประกอบกับความรุนแรงของการแข่งขันทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมที่เป็นระดับโลก ซับซ้อน และยากที่จะคาดเดาได้ ผลักดันให้หลายองค์การต้องเปลี่ยนมุมมอง และพยายามพัฒนาความสามารถขององค์การในการนำศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรมาใช้ประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจ ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์การได้ ทั้งนี้เพราะความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตถือเป็นความสามารถขององค์การในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาวที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และกระบวนการทางธุรกิจ ทั้งนี้ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตครอบคลุมทั้งในมิติด้านการจัดการ การพัฒนา และการธำรงรักษา ประกอบด้วย การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้รองรับการเปลี่ยนแปลง การใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสร้างโอกาสทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก ซึ่งมีปัจจัยสาเหตุได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และความสามารถในการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน โดยผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ได้แก่ ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

### บรรณานุกรม (Bibliography)

- Adams, G. L. and Lamont, B. T. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 142-154.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F. and Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Alegre, J., Sengupta, K. and Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31, 454-470.
- Alniacik, E., Alniacik, U., Erat, S. and Akcin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150(2014), 336-344.



- Alves, A. C., Zen, A. C. and Padula, A. D. (2011). Routines, capabilities and innovation in the Brazilian wine industry. *Journal of Technology Management and Innovation*, 6(2), 128-144.
- Ashton, C. and Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systematic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Aujirapongpan, S., Vadhanasin, P., Chandrachai, A. and Cooperat, P. (2010). Innovation: Terms, classifications and vital role on the entrepreneurs. *Journal of Business Administration*, 33(128), 49-65.
- Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barab, S. A. and Plucker, J. A. (2002). Smart people or smart contexts? Cognition, ability and talent development in an age of situated approaches to knowing and learning. *Educational Psychologist*, 37(3), 165-182.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., McWilliams, A. and Trk, T (lecturer). (October 11-14, 1989). On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy. In *The Strategic Management Society Conference* (pp. 1-10). San Francisco: Strategic Management Society.
- Barrett, P. S. and Sexton, M. (2006). Innovation in small, project-based construction firms. *British Journal of Management*, 17(4), 331-346.
- Beheshtifar, M., Nasab, H. Y. and Moghadam, M. N. (2012). Effective talent management: A vital strategy to organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 227-234.
- Berger, L. A. and Berger, D. R. (2010). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Betchoo, N. K. (2014). The need for effective leadership in talent management in Mauritius. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 27(May, 2014), 39-48.
- Bertoncelj, A., Kovac, D. and Bertoncel, R. (2009). Success factors and competencies in organizational evolution. *Kybernetes*, 38(9), 1508-1517.
- Bouthillier, F. and Shearer, K. (2002). Understanding knowledge management and information management: The need for an empirical perspective. *Information Research*, 8(1), 1-39.
- Breznik, L. and Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case studies. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 21(January, 2016), 167-185.
- Cappelli P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Cappelli, P., and Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 305-331.
- Cavusgil, S. T., Calantone, R. J. and Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(1), 6-21.



- Chang, S. C. and Lee, M. S. (2008). The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 3-20.
- Cheese, P. (2008). Driving high performance in the talent-powered organization. *Strategic HR Review*, 7(4), 25-31.
- Cheese, P., Craig, E., and Thomas, R.J. (2007). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page Publishers.
- Chen, Y. S., Lin, M-J. J. and Chang, C-H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152-158.
- Chokchaiworarat, Y. and Jarinto, K. (2014). A structural model of transformational leadership for industrial sector. *Executive Journal*, 34(1), 108-121.
- Coff, R. and Kruscynski, D. (2011). Drilling for micro foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429-1443.
- Collings, D. G. and Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Coulson-Thomas, C. (2013). Talent management 2 for today's leaders. *Business Leadership Review*, 10(2), 16-21.
- Dadfar, H., Dahlgaard, J. J., Brege, S. and Alamirhoor, A. (2013). Linkage between organizational innovation capability, product platform development and performance: The case of pharmaceutical small and medium enterprises in Iran, 2013. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(7-8), 819-834.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- Day, G. S. (2004). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- De Carolis, D. (2002). The role of social capital and organizational knowledge in enhancing entrepreneurial opportunities in high-technology environments. In Choo, C. W. and Bontis, N. (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp. 699-709). New York: Oxford University Press.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29.
- Dychtwald, K., Erickson, T. J. and Morison, R. (2006). *Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Easterby-Smith, M. and Prieto, I. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning?. *British Journal of Management*, 19(3), 235-249.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Egerova, D., Eger, L., Jirincova, M., Lancaric, D., Savov, R., Sojka, L., et al. (2013). Integrated talent management, Challenge and future for organizations in Visegrad Countries. In *The Scientific Seview by NAVA* (pp. 10-148). Czech Republic: DTP NAVA.



- Eidizadeh, R., Salehzadeh, R. and Chitsaz Esfahani, A. (2017). Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organisational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 250-267.
- Eisenhardt, K. M. and Martin J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eversole, B. A., Venneberg, D. L. and Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607-625.
- Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40(5), 739-750.
- Gandz, J. (2006). Talent development: The architecture of a talent pipeline that works. *Ivey Business Journal Online*, 70(3), 1-4.
- Gold, A. H., Malhotra, A. and Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information System*, 18(1), 185-214.
- Gossling, T. and Rutten, R. (2007). Innovation in regions. *European Planning Studies*, 15(2), 253-270.
- Harris, J., Craig, E., and Egan, H. (2010). How successful organizations strategically manage their analytic talent. *Strategy and Leadership*, 38(3), 15-22.
- Hartmann, E., Feisel, E. and Schober, H. (2010). Talent management of western MNEs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45(2), 169-178.
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H. and Kim, Y. G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356-366.
- Heisig, P., Suraj, O. A., Kianto, A., Kemboi, C., Arrau, G. P. and Easa, N. F. (2016). Knowledge management and business performance: Global experts' views on future research needs. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1169-1198.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. and Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackwell.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Hsu, L. C. and Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: The mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179-205.
- Jantuen, A., Ellonen, H-K. and Johansson, A. (2012). Beyond appearances - Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?. *European Management Journal*, 30(2), 141-155.
- Jones, R. (2008). Social capital: Bridging the link between talent management and knowledge management. In Vaiman, V. and Vance, C. M. (Eds.), *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*. (pp. 1-263). Cheltenham: Edward Elgar.
- Jyoti, J. and Rani, R. (2014). Exploring talent management practices: Antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4), 220-248.



- King, K. A. (2016). The talent deal and journey: Understanding how employees respond to talent identification over time. *Employee Relations*, 38(1), 94-111.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853.
- Krzakiewicz, K. (2013). Dynamic capabilities and knowledge management. *Management*, 17(2), 1-15.
- Kucherov, D. and Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Lacy, P., Arnott, J. and Lowitt, E. (2009). The challenge of integrating sustainability into talent and organization strategies: Investing in the knowledge, skills and attitudes to achieve high performance. *Corporate Governance*, 9(4), 484-494.
- Laforet, S. (2011). A framework of organizational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 17(4), 380-408.
- Lane, K. and Pollner, F. (2008). How to address China's growing talent shortage. *McKinsey Quarterly*, 3(January, 2008), 33-40.
- Lee, J. S. and Hsieh, C. J. (2010). A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business and Economics Research*, 8(9), 109-119.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. and Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 21(3), 243-255.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lewis, R. E. and Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Macher, J. T. and Mowery, D. C. (2009). Measuring dynamic capabilities: Practices and performance in semiconductor manufacturing. *British Journal of Management*, 20(1), 41-62.
- Makadok, R. (1998). Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation?. *Strategic Management Journal*, 19(7), 683-696.
- Martin, J. and Schmidt, C. (2010). How to keep your top talent. *Harvard Business Review*, 88(5), 54-61.
- Matongolo, A., Kasekende, F. and Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: Perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217-233.
- McEvily, S. and Chakravarthy, B. (2002). The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 23(4), 285-305.
- Mellahi, K. and Collings, D. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143-149.
- Mehrizi, M. H. R. and Bontis, N. (2009). A cluster analysis of the KM field. *Management Decision*, 47(5), 792-805.



- Meyers, M. C. and Woerkom, M. V. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Momaya, K. (2018). Innovation capabilities and firm competitiveness performance: Thinking differently about future. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 13(1), 3-9.
- Nantharojphong, K. and Jadesadalug, V. (2018). The influences of organizational climate and perceived organizational support affecting job performance of the employee in manufacturing industry: The mediating effect of work happiness. *WMS Journal of Management*, 7(1), 21-38.
- Nantharojphong, K. and Siriwong, P. (2018). The social construction of meanings, source of meanings and self-leadership development process of generation Z: Research for constructing grounded theory. *Journal of Education Studies*, 46(3), 1-28.
- Ndlela, L. T. and du Toit, A. S. A. (2001). Establishing a knowledge management program for competitive advantage in an enterprise. *International Journal of Information Management*, 21(2), 151-165.
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S. and Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-1085.
- Oginni, B. O., Ogunlusi, C. F. and Faseyiku, I. (2013). A study of employee retention strategies and organizational survival in private universities in South West, Nigeria. *The International Journal of Management*, 2(1), 1-17.
- Onyango, W. P. (2015). Effects of transformational leadership styles on talent management: A case of Micro, Small and Medium Size Enterprises in Migori County, Kenya. *Journal of Poverty, Investment and Development*, 10(April, 2015), 51-59.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J. and Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. In N. W. Schmitt, S. Highhouse and I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 643-676). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Pandza, K. and Thorpe, R. (2009). Creative search and strategic sense making: Missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20(1), 118-131.
- Phutachote, N. (2017). *Organizational behavior* (4<sup>th</sup> ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: FreePress.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T. and Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(9), 208-214.
- Rahomee, A. and Mohanachandran, D. (2013). Talent management strategy and absorptive capacity as antecedences of innovation capability: A conceptual framework. *Research Journal of Social Sciences and Management*, 2(9), 115-123.



- Ready, D. A. and Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85(6), 1-10.
- Reychav, I. and Weisberg, J. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 285-300.
- Ritbumroong, R. (2003). Talent management for developing organizational competitiveness advantage. Master Term Paper, M.S., National Institute of Development Administration, Bangkok.
- Sadeli, J. (2015). The influence of leadership, talent management, organizational culture and organizational support on employee engagement. *International Research Journal of Business Studies*, 5(3), 195-215.
- Sambamurthy, V. and Subramani, M. (2005). Special issue on information technologies and knowledge management. *MIS Quarterly*, 29(2), 193-195.
- Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal Manpower*, 24(5), 501-516.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4<sup>th</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. and Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- Shani, A. B., Sena, J. A. and Olin, T. (2003). Knowledge management and new product development: A study of two companies. *European Journal of Innovation Management*, 6(3), 137-149.
- Siriwet T. (2015). Talent management alignment affect to stock exchange of business Performance of public company in Thailand. Doctoral Thesis, Ph.D., Burapha University, Chonburi.
- Sparrow, P., Hird, M. and Cooper, C. L. (2015). Strategic Talent Management. In *Do We Need HR?* (pp. 177-212). London: Palgrave Macmillan.
- Srivastava, P. and Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: An exploration towards Its measurement. *Vision*, 14(1/2), 25-34.
- Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. and Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Stuart-Kotze, R. and Dunn, C. (2008). *Who are your best people?: How to find, measure and manage your top talent*. Prentice Hall: Financial Times.
- Suksawang, S. (2017). *Innovation in Organization*. Retrieved April 30, 2018, from <https://www.sasimasuk.com>
- Suliyanto, S. and Rahab, R. (2012). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. *Asian Social Science*, 8(1), 134-145.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. Retrieved April 4, 2019, from <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Supsin J., Suktam W. and Chamaram, S. (2018). The impact of building a learning organization on organizational innovativeness. *Mahachula Academic Journal*, 5(1), 16-33.
- Tang, D. (2016). On the principles of talent utilization. *Higher Education of Social Science*, 10(6), 9-11.



- Teece, D. and Pisano, G. (1994). *The dynamic capabilities of firms: An introduction*. Laxenburg: International Institute for Applied Systems Analysis.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Torres, A., Ferraz, S. and Santos-Rodrigues, H. (2018). The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 453-472.
- Tranckle, P. and Cushion, C. J. (2006). Rethinking giftedness and talent in sport. *Quest*, 58(2), 265-282.
- Vaiman, V. and Vance, C. M. (2008). *Smart talent management: Building knowledge assets for competitive advantage*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Van-Dijk, H. G. (2008). The talent management approach to human resource management: Attracting and retaining the right people. *Journal of Public Administration*, 43(3.1), 385-395.
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, W. C., Lin, C. H. and Chu, Y. C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100-104.
- Wei, Y. (2015). Do employee high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and P-Ofit. *Personnel Review*, 44(5), 739-756.
- Whelan, E. and Carcary, M. (2011). Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits?. *Journal of Knowledge Management*, 15(4) 675-687.
- Whelan, E., Collings, D. G. and Donnellan, B. (2010). Managing talent in knowledge intensive settings. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 486-504.
- Wiblen, S., Dery, K. and Grant, D. (lecturer) (May 20-21, 2010). Transitioning from a proprietary to vanilla HRIS: The resulting implications for talent. In *The 3<sup>rd</sup> European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management* (pp. 326-341). Bamberg: Saarland University
- Yam, R., Lo, W., Tang, E. and Lau, A. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research Policy*, 40(3), 391-402.
- Yodhaboribal, S. (2014). Singapore and war of global talent to talent hub of Singapore: Lessons and challenges to guidelines of creating talent hub of Thai public sector in ASEAN context. *Humanities and Social Science*, 31(2), 1-28.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organization* (8<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson.
- Zawislak, P. A., Alves, A. C., Gamarra, J. T., Barbieux, D. and Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: From technological to transactional capability. *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(2), 14-27.





Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S., Cooper, C. L., Glaister, K. W. and Wang, J. (2015). The effect of leadership style on talent retention during merger and acquisition integration: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 1021-1050.