



รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการธุรกิจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

โดย
นายพฤษัช สุพรรณาลัย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการงาน
การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กร
ประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE CAUSAL RELATIONSHIP AMONG CULTURAL INITIATIVE, MOTIVATION
ARRANGEMENT, DIVERSITY MANAGEMENT AND TALENT MANAGEMENT TO
HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION IN THAILAND



A Thesis Submitted in partial Fulfillment of Requirements
for Doctor of Philosophy (Management)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2017
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

57604917 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์, การจัดสรรการจูงใจ, การจัดการความหลากหลาย, การจัดการคนเก่ง, องค์กรประสิทธิภาพสูง

นาย พฤษชัย สุพรรณาลัย: รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย 2) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละกลุ่ม และ 3) ศึกษาแบบการจัดการคนเก่งที่นำไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานโดยเก็บข้อมูลกับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 560 คน และผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับรางวัลนายจ้างดีเด่นทั้งหมด 11 คน โดยใช้สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแปรทุกกลุ่มมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ และการจัดการความหลากหลาย ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ การจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูงและโมเดลที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 123.418$, $\chi^2/df = 2.683$, $df = 46$, $p = .000$, $GFI = .972$, $TLI = .964$, $CFI = .984$, $NFI = .975$, $RMSEA = .055$) 3) ตัวแปรแฝงภายนอกมีอิทธิพลเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อตัวแปรแฝงภายใน การจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง และเป็นตัวแปรกลางระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับองค์กรประสิทธิภาพสูง และ 4) การจัดการคนเก่งสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงประกอบด้วย การจัดหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การรักษาคนเก่ง การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่งและการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารทุนมนุษย์

ประโยชน์จากงานวิจัยนี้ก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งขององค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทยและนำไปเป็นแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์องค์กรในอนาคต

57604917 : Major (Management)

Keyword : CULTURAL INITIATIVE, MOTIVATION ARRANGEMENT, DIVERSITY MANAGEMENT, TALENT MANAGEMENT, HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

MR. PRUK SUPHANALAI : THE CAUSAL RELATIONSHIP AMONG CULTURAL INITIATIVE, MOTIVATION ARRANGEMENT, DIVERSITY MANAGEMENT AND TALENT MANAGEMENT TO HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION IN THAILAND THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR CHIRAWAN KONGKLAI, Ph.D.

The aims of the research are 1) Study a Cultural initiative, Motivation arrangement, Diversity management, Talent management (TM) and High performance organization (HPO). 2) Study in Causal relation among Antecedence and Consequence and 3) Study Talent management leads to High performance organization, the research use sequential mixed methods by collecting data from 560 HRs leadership and by in-depth interview to HR leadership from Best employer organization awarded and manipulate by Structural Equation Modeling (SEM).

Finding found 1) All antecedent and consequent has high means range. 2) Causal relation has 2 types are exogenous variables including Cultural initiative, Motivation arrangement and Diversity management and endogenous variables including TM and HPO while Developed model has alignment with empirical evidence (Chi-square =123.418, Chi-square/df = 2.683, df = 46, $p = .000$, GFI = .972, TLI = .964, CFI = .984, NFI = .975, RMSEA = .055). 3) An exogenous variables has positive either direct or indirect effect to endogenous variables, TM has positive direct effect to HPO also be moderator between exogenous variables and HPO and 5) TM form to leads to be HPO feature Talent acquisition, Talent development, Keeping talent, Talent succession planning and Human capital information system.

A value of the finding will lead to theoretical collaboration in TM in Consumer goods industry and HPO in Thailand as well as able to definable HR strategy in future.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีจากความกรุณาและความเมตตาให้คำแนะนำแก่ไข วิทยานิพนธ์และดูแลความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลาจากท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตลอดจนผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.ธนิษฐ์ รัตนพงศ์ภิญโญ ประธานกรรมการสอบ อาจารย์ ดร.จิตตพันธ์ ชุมเกต ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน และผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.ท.ดร.เกษมศานต์ โชติชาครพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้ วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านไว้ ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ ดร.แสงแข บุญศิริ ดร.พงศ์สุภา เฉลิมกลิ่น ดร.ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร และคุณสรุจดี ทรณพ เป็นอย่างสูงที่กรุณาเป็น ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัยให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยยิ่งขึ้น ตลอดจนคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการทุกท่านที่ให้ความรู้ คำแนะนำและประสบการณ์อันมีคุณค่า อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย ตลอดจนเจ้าของหนังสือ ตำรา วารสาร เอกสารทางวิชาการและวิทยานิพนธ์ทั้งไทย และต่างประเทศทุกเล่ม ในการเป็นแหล่งข้อมูลอันมีประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าและจัดทำ วิทยานิพนธ์เล่มนี้และผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ให้ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ให้ความร่วมมือใน การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ส่งผลทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยได้อย่างราบรื่น และสำเร็จลุล่วง ไปด้วยดี

ท้ายนี้ผู้เขียนขอโน้มรำลึกถึงคุณมารดา บิดา ผู้มีพระคุณทั้งหลาย อำนาจบารมีของคุณพระ ศรีรัตนตรัยและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายที่อยู่ในสากลโลก อันเป็นที่พึ่งให้ผู้เขียนมีสติปัญญาและเป็นกำลังใจ ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้เขียนขอให้เป็นกตเวทิตาแด่มารดา บิดา ผู้มีพระคุณ ทั้งหลายและครอบครัวของผู้เขียน ตลอดจนเจ้าของหนังสือและบทความต่าง ๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้เขียน และสนับสนุนให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

พฤกษ์ สุพรรณาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
3. คำถามการวิจัย.....	6
4. ขอบเขตของการวิจัย.....	7
5. กรอบแนวคิดการวิจัย.....	9
6. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
7. ประโยชน์ที่จะได้รับ.....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
1. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย.....	13
2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ (Cultural Initiative).....	18
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดสรรการจูงใจ (Motivation Arrangement).....	25
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management).....	33
5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง (Talent Management).....	41
6. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization).....	54

7. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย	62
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	75
1. ประชากร.....	79
2. กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	79
3. ตัวแปรที่ศึกษา.....	80
4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	81
5. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	84
6. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	86
7. การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	87
8. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
9. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	102
1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	104
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อยืนยันกรอบแนวคิดการวิจัย	105
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	110
5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	155
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	175
1. สรุปผลการวิจัย	175
2. อภิปรายผลการวิจัย.....	182
3. ประโยชน์ของการวิจัย	194
4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต.....	198
ภาคผนวก	200
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	201

ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง.....	214
ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือวิจัย.....	222
ภาคผนวก ง หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันกรอบแนวคิดการวิจัย	224
ภาคผนวก จ หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย	229
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเก็บข้อมูลวิจัย.....	235
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย	237
ภาคผนวก ซ หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาโมเดลการวิจัย	239
รายการอ้างอิง.....	247
ประวัติผู้เขียน	276



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของ วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์.....	19
2	สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของ การจัดสรรการจูงใจ.....	27
3	สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการ จัดการความหลากหลาย.....	35
4	สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของ การจัดการคนเก่ง.....	43
5	สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของ องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง.....	56
6	สรุปสมมติฐานของการวิจัย.....	74
7	ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล.....	101
8	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	111
9	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สูง.....	113
10	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความ คิดเห็นเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ จำแนกเป็นรายข้อ....	115
11	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความ คิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการจูงใจ จำแนกเป็นรายข้อ.....	116
12	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับ การจัดการความหลากหลาย จำแนกเป็นรายข้อ.....	117
13	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับ การจัดการคนเก่ง ด้านการจัดหาคนเก่ง จำแนกเป็นรายข้อ	119

ตารางที่		หน้า
14	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการคนเก่ง ด้านการพัฒนาคนเก่ง จำแนกเป็นรายข้อ.....	120
15	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการคนเก่ง ด้านการรักษาคนเก่ง จำแนกเป็นรายข้อ.....	121
16	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการคนเก่ง ด้านการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง จำแนกเป็นรายข้อ.....	123
17	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ องค์กรประสิทธิภาพสูงเก่ง ด้านการคุณภาพการบริหาร จำแนกเป็นรายข้อ.....	124
18	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ องค์กรประสิทธิภาพสูงเก่ง ด้านการคุณภาพพนักงาน จำแนกเป็นรายข้อ.....	125
19	ค่าความเบ้และความโด่งตัวแปรสังเกต.....	126
20	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต.....	128
21	ค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์.....	130
22	ค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์.....	132
23	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์.....	133
24	ค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดการจัดสรรการจูงใจ.....	134
25	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการจัดสรรการจูงใจ.....	135
26	ค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลาย.....	136

27	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการจัดการความ หลากหลาย.....	137
28	ค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง.....	138
29	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดการจัดการ คนเก่ง.....	139
30	ค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง.....	142
31	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง.....	143
32	ค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ของโมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูง.....	144
33	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดองค์กร ประสิทธิภาพสูง.....	145
34	ค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ของโมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูง.....	146
35	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพ สูง.....	147
36	ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจูงใจ การจัดการความ หลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรที่มี ประสิทธิภาพสูง.....	148
37	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิง สาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจูงใจ การ จัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง.....	150
38	อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของโมเดลรูปแบบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การ จัดการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง.....	152

ตารางที่		หน้า
39	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย.....	154
40	สรุปผลการผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	171



สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	9
2	อิทธิพลทางตรงของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และการจัดการคนเก่ง...	63
3	อิทธิพลทางตรงของการจัดสรรการจูงใจและการจัดการคนเก่ง.....	64
4	อิทธิพลทางตรงของการจัดการความหลากหลายและการจัดการคนเก่ง.....	65
5	อิทธิพลทางตรงของการจัดการคนเก่งและองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง.....	66
6	อิทธิพลทางตรงของการจัดการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ต่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง.....	67
7	อิทธิพลทางตรงของการจัดสรรการจูงใจต่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง.....	68
8	อิทธิพลทางตรงของการจัดการความหลากหลายในองค์กรต่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง.....	69
9	อิทธิพลทางอ้อมของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ การจัดการคนเก่งและองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง.....	70
10	อิทธิพลทางอ้อมของการจัดสรรการจูงใจ การจัดการคนเก่งและองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง.....	71
11	อิทธิพลทางอ้อมของการจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่งและองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง.....	72
12	กรอบแนวคิดการวิจัยและสมมติฐาน.....	73
13	ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	77
14	โมเดลการวัดกิจกรรมด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	89
15	โมเดลการวัดการจัดสรรการจูงใจ.....	90
16	โมเดลการวัดการจัดการความหลากหลาย.....	90
17	โมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง.....	91
18	โมเดลการวัดองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง.....	92
19	โมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง.....	94

20	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่ สร้างสรรค์.....	131
21	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลังปรับของโมเดลการวัดวัฒนธรรม องค์กรที่สร้างสรรค์.....	132
22	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลังปรับของโมเดลการวัดการจัดสรร การจูงใจ.....	134
23	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลังปรับของโมเดลการวัดการจัดการ ความหลากหลาย.....	136
24	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดการจัดการ คนเก่ง.....	139
25	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการวัดการจัดการ คนเก่ง.....	142
26	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดองค์กร ประสิทธิภาพสูง.....	144
27	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการวัดองค์กร ประสิทธิภาพสูง.....	147
28	ผลการวิเคราะห์โมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรม องค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพ สูง.....	149

บทที่ 1

บทนำ

1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการคนเก่ง (Talent management) ได้รับความสนใจในกลุ่มนักวิชาการรวมไปถึงแวดวงนักบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Cooke et al., 2014; Collings and Mellahi, 2009) ในวงกว้างมากขึ้นเริ่มตั้งแต่สถาบัน McKinsey and Company ได้สร้างวาทกรรม “สงครามการแย่งชิงคนเก่ง” (The War for Talent) ในช่วงปี ค.ศ. 1990 ที่จุดประเด็นให้เห็นถึงความสำคัญของบุคลากรที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร (Michaels et al., 2001) ซึ่งนักวิชาการหลายสำนักกล่าวตรงกันว่า การจัดการคนเก่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Mellahi and Collings, 2010) และเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตลอดจนสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Holbeche, 2009) จากความต้องการคนเก่งนั้น ส่งผลให้องค์กรปรับตัวหันมาศึกษาเรื่องการจัดการคนเก่ง (Ashton and Morton, 2005; Coulson-Thomas, 2012) ทั้งในด้านการศึกษาวิจัยและแนวทางการปฏิบัติด้านการจัดการคนเก่งในองค์กร (Cappelli and Keller, 2014; Collings, 2014; Farndale et al., 2014; Minbaeva and Collings, 2013) ที่มีรากฐานและพัฒนาการมาจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมไปสู่รูปแบบการจัดการทรัพยากรที่มีคุณสมบัติพิเศษ (Collings and Mellahi, 2009; Cascio and Aguinis, 2008; CIPD, 2006) ประกอบกับประเด็นทางการจัดการที่สำคัญที่องค์กรกำลังเผชิญสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันอย่างมีพลวัตในปัจจุบัน ทำให้องค์กรยิ่งต้องปรับตัวและพิจารณาวิธีการว่าทำอย่างไรให้องค์กรสามารถยืนหยัด (Altuntug, 2009) และปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ตนด้านการจัดการคนเก่งเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) และสร้างความยั่งยืนขององค์กร (Organization Stability) เห็นได้ว่าการจัดการคนเก่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร แต่ในสภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ความท้าทายขององค์กรคือจะนำแนวคิดและวิธีการจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างไร (Collings et al., 2011; Thunnissen et al., 2013)

ภายใต้สภาวะเศรษฐกิจสมัยใหม่ในโลกยุคโลกาภิวัตน์และการแข่งขัน ทำให้ความต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นที่ต้องการขององค์กรทั่วโลก (Schuler et al., 2011) ซึ่งในขณะเดียวกันจำนวนคนเก่งที่มีอยู่ในตลาดแรงงานมีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่อง (Oltra and Vivas-López, 2013; Bhatnagar, 2007) ยิ่งทำให้องค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญกับสงครามการแย่งชิงคน

เก่ง ทั้งในด้านการสร้างแรงดึงดูดและการรักษาคนที่มีความสามารถพิเศษที่องค์กรต้องการ (Armstrong, 2009; Collings and Mellahi, 2009)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าแนวคิดการจัดการคนเก่งนั้นไม่ใช่แนวคิดใหม่ (Patton, 1967) แต่ความหมายและขั้นตอนของคำว่าจัดการคนเก่งยังคงไม่มีนิยามที่เป็นที่ยอมรับ (Collings and Mellahi 2009; Scullion et al., 2010, Valverde et al., 2013) ซึ่งจากการศึกษาในปี 2010 พบว่า ร้อยละ 87 ขององค์กรที่มีการจัดการคนเก่งยังคงไม่สามารถให้คำจำกัดความด้านแนวทางการจัดการคนเก่งที่ชัดเจนได้เช่นกัน (Iles et al., 2010) อาจเป็นเพราะการได้รับความนิยมน้อยอย่างรวดเร็วทั้งในด้านวิชาการและด้านผู้ปฏิบัติงาน (Lewis and Heckman, 2006) ทำให้มีผลงานวิจัยด้านการจัดการคนเก่งยังมีไม่มากเท่าที่ควร (Burbach and Royle, 2010, Collings and Mellahi, 2009) และจากที่ยังไม่มีใครสามารถให้คำตอบที่ดีที่สุดได้ จึงมีความพยายามที่จะศึกษานิยามและกระบวนการที่จะนำไปสู่การมีฉันทามติเดียวกัน (Collings 2014; Mellahi and Collings 2010. Vaiman and Holden, 2013) ดังนั้นการศึกษาเรื่องการจัดการคนเก่งยังคงมีความจำเป็นและควรศึกษาขององค์กรที่มีความแตกต่างกันด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Collings et al., 2011; Thunnissen et al., 2013). และบริบททางสังคม

การจัดการคนเก่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM; Cappelli 2008; Schuler, Jackson and Tarique 2011) แต่หากกล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการคนเก่ง (Talent management dimensions) นักวิชาการได้กำหนดกระบวนการในการจัดการคนเก่งไว้ 4 กระบวนการหลักคือ 1. การสรรหาคคนเก่ง (Talent Acquisition) Collings and Mellahi (2009); Warren (2006); พฤกษ์ สุพรรณาลัยและพิทักษ์ ศิริวงศ์ 2558; Heinen and O'Neill (2004); Sparrow, Hird and Balain (2011); Schwyer (2004); Paul et al., (2014); Stahl et al., (2007); Scullion et al. (2010). 2. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) Warren (2006); พฤกษ์ สุพรรณาลัยและพิทักษ์ ศิริวงศ์ (2558); Collings and Mellahi 2009; Scullion et al., (2010), Valverde et al., 2013; Heinen et al., (2000), Brent and Barbara (2010). 3. การธำรงรักษาคนเก่ง (Keeping Talent) Warren, C. (2006); พฤกษ์ สุพรรณาลัยและพิทักษ์ ศิริวงศ์ (2558); Sparrow, Hird and Balain (2011); Boxall and Purcell (2000); Julia Christensen Hughes Evelina Rog, (2008); Lewis and Heckman (2006); Mercer (2005) และ 4. วางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) Burkusandosula (2011); Papermans (2008); Stahl et al (2012); Mellahi and Collings (2010) Sparrow, Hird and Balain (2011); Governor (2010) ; Gandz (2006). จากองค์ประกอบของการจัดการคนเก่งที่กล่าวมาทั้ง 4 ด้าน องค์กรจะต้องนำมาใช้อย่างเหมาะสม มีการกำหนดนิยามของคนเก่งรวมถึง

ออกแบบและแนวทางการจัดการที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงและเหมาะสมกับบริบทขององค์กร จึงจะทำให้องค์กรสามารถสร้างระบบการจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำไปสู่การสร้างคุณค่าเพิ่ม ตลอดจนมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Sparrow and Makram, 2015; Collings and Mellahi, 2009) และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้องค์กร (Brown and Tannock, 2009)

ซึ่งปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลให้การจัดการคนเก่งมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ (Cultural initiative) เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งในการดึงดูดและการรักษาคนเก่ง (Florida and Mellander 2015) การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก และการปฏิบัติด้านพฤติกรรมต่อพนักงานต่าง ๆ ขององค์กรจะรวมกันและหล่อหลอมจนกลายเป็นวัฒนธรรมหลักขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมจะสนับสนุนเกิดผลการทำงานที่ดีและสนับสนุนให้พนักงานอยากพัฒนาตนเอง (Nistor Gheorghita, 2014) สนับสนุนการพัฒนาคนเก่ง (Bartlett and Ghoshal, 1992) ซึ่งการจัดการคนเก่งเปรียบเสมือนวิธีการและเครื่องมือในการจัดการ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรจะส่งเสริมพนักงานให้มีกระบวนทัศน์และแนวความคิดเดียวกัน จึงทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (Ashton and Morton, 2005) เห็นได้ชัดว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยส่งเสริมที่สำคัญที่จะทำให้การจัดการคนเก่งประสบผลสำเร็จซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Farndale et al., (2010) และ Kim and Scullion (2011) ที่กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการคนเก่งในองค์กร 2) การจัดสรรการจูงใจ (Motivation arrangement) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยส่งเสริมการจัดการคนเก่ง การบริหารการจูงใจที่เหมาะสมจะสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน ไม่ใช่เพียงการจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Financial motivation) เช่น ค่าตอบแทนหรือ เงินโบนัสเท่านั้น (Gerhart and Rynes, 2003) แต่ยังหมายถึงการจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial motivation) เช่น การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง (Sturman et al., 2003) , (Williamson et al., 2009); Deci and Ryan, 1985; Steers et al., 2004; Tymon et al., 2010) ดังนั้นการจัดสรรการจูงใจจึงเป็นประเด็นที่องค์กรต้องพิจารณาอย่างเหมาะสม สมดุล ตลอดจนสอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร (ชลธิชา ทิพย์ประทุม, จีราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2560) ซึ่งทั้งการจูงใจเป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเป็นตัวเงินนั้นถือเป็นการจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) ซึ่งนอกจากการจูงใจภายนอกแล้ว ยังมีการจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย (André de Waal Paul Jansen, 2013) ;Ron (1999); (Shalley, 1991, 1995) หรืองานที่มีความหมายต่อองค์กร Stephen et al., (2013); Spreitzer, 1995; Spreitzer et al., 1997; Deci and Ryan, 1985; Steers et al., 2004; Tymon et al., 2010; Tippratum, 2016) ซึ่งจากผลการวิจัยของ Tippratum (2016) พบว่า รางวัลภายในช่วยทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันต่อองค์กรอีก ฉะนั้น การจูงใจควรต้องมีความชัดเจนและคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงาน หาก

องค์กรเห็นความสำคัญของคนเก่งและสามารถจูงใจคนเก่งได้ คนเก่งเหล่านั้นจะทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่และก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน (พลฤกษ์ สุพรรณาลัย และ พิทักษ์ ศิริวงศ์ 2559) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cowling and Pollard (2008) ที่ศึกษาในมหาวิทยาลัย ซัสเซ็กซ์ (University of Sussex) ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีการบริหารจัดการจูงใจที่ดีจะจูงใจให้คนเก่งเลือกเข้าร่วมในองค์กรนั้น และ 3) การจัดการความหลากหลาย (Diversity management) แนวคิดของการจัดการคนเก่งและการจัดการความหลากหลายมีความเกี่ยวข้องกัน (Tansley et al., 2007; Rodgers et al., 2009) เช่นด้านเพศสภาพ (Broschak and Davis-Blake, 2006; Reskin, 2003) ด้านเชื้อชาติ (Hanna Ylöstalo, 2016); (Strachan et al., 2004) และด้านความนิยมทางเพศ (Mor Barak, 2000); (Camille Kapoor, 2011); (Lazin, 2007) นโยบายด้านการจัดการความหลากหลายในองค์กรมีผลต่อการดึงดูดคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การรักษาคนเก่ง การเลื่อนตำแหน่งของคนเก่งและการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร (Byham, 2001; Chowanec and Newstrom, 1991; Heinen and O'Neill, 2004; Hilton, 2000; Mercer, 2005; Olsen, 2000) จากรายงานของ Workplace Employment Relations Survey (WERS) พบว่าในองค์กรภาคเอกชนของอังกฤษได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความเท่าเทียมเพื่อบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กรมากขึ้นถึงร้อยละ 98 จากเดิมร้อยละ 74 (Kersley et al., 2006) ซึ่งจากการเติบโตด้านความสนใจในการจัดการความหลากหลายในองค์กร ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศความเท่าเทียมในองค์กร สร้างการรับรู้ต่อพนักงานทุกคนทุกระดับรับรู้ว่ามีสิทธิเท่าเทียมกันในด้านโอกาสเข้าสู่การเป็นคนเก่งขององค์กร (Lynette Harris Carley Foster, 2010) ฉะนั้น ในองค์กรที่มีการจัดการความหลากหลายจะส่งเสริมให้การจัดการคนเก่งในองค์กรมีประสิทธิภาพเป็นไปตามที่องค์กรวางเป้าหมายไว้ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Wrench (2005) ที่กล่าวว่าการส่งเสริมการจัดการความหลากหลายในองค์กรจะทำให้พนักงานสามารถสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีประสิทธิผลมากขึ้น

เห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรรางวัล และ การจัดการความหลากหลาย จะส่งเสริมให้การจัดการคนเก่งในองค์กรมีประสิทธิภาพและส่งผลให้เกิดองค์กรประสิทธิภาพสูง การจัดการคนเก่งช่วยให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นเลิศ เป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดการความท้าทายต่าง ๆ ในปัจจุบัน ซึ่งการจัดการคนเก่งจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรได้ดียิ่งขึ้นเช่น ด้านต้นทุน เพิ่มผลการดำเนินงาน การบริหารรวดเร็วขึ้น และช่วยลดความเครียดในงาน รวมถึงการสนับสนุนในด้านเครื่องมือในการทำงานให้คนเก่งอย่างเหมาะสมและทันต่อความต้องการจะนำองค์กรไปสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง (Coulson-Thomas, 2012) ดังนั้น กล่าวได้ว่า องค์กรประสิทธิภาพสูงต้องใช้องค์กรประสิทธิภาพสูงต้องใช้องค์กรประสิทธิภาพสูงต้องใช้การจัดการคนเก่งเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

พนักงานในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lewis and Heckman (2006) ที่กล่าวว่าผู้จัดการคนเก่งนั้นเป็นพื้นฐานในการนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

บริษัท เอออน ฮิววิต ประเทศไทย จำกัด ที่ปรึกษาด้านการบริหารงานบุคคลที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกร่วมมือกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (บริษัท เอออน ฮิววิต ประเทศไทย, 2016) ได้ทำการจัดอันดับสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย (Best Employers Thailand) ประจำปี 2559 ซึ่งทั้ง 2 องค์กรได้ร่วมกันวิเคราะห์ และประเมินผล โดยจัดต่อเนื่องมาเป็นปีที่ 8 และมีการประกาศผลไปเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2559 (<http://www.sasin.edu/aon-hewitt-in-collaboration-with-sasin-present-best-employers-thailand-2016/>)

จากการสำรวจและรวบรวมข้อมูลผ่านการตอบแบบสอบถามจากพนักงานถึง 184,033 คน จาก 80 องค์กร เพื่อหาสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทยประจำปี 2559 ซึ่งองค์กรที่ได้รับรางวัลดังกล่าว มีคะแนนที่โดดเด่นใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) มีการผสมผสานการสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เข้ากับกระบวนการจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ 2) ผู้นำมีประสิทธิภาพ และมีอิทธิพลต่อทีมงาน 3) มีการผสมผสานเป้าหมายในการเติบโตในสายอาชีพเข้ากับกระบวนการจัดการผลงาน และ 4) มีการประเมินผล และให้รางวัลแก่พนักงานระดับผู้จัดการในด้านคุณภาพ และการบริหารจัดการบุคลากรของตนเอง

เนื่องด้วยปัจจุบัน ผู้บริหารระดับสูงได้จัดอันดับปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นความท้าทายหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจอันดับต้น ซึ่งโครงการสุดยอดนายจ้างดีเด่นได้ทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้นำธุรกิจหันมาตื่นตัวและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการจัดการทรัพยากรบุคคล โดยให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการพนักงานผ่านการสร้างประสบการณ์การทำงานที่ดีที่สุด ประเด็นด้าน “บุคลากร” เป็นความท้าทายทางธุรกิจอันดับหนึ่ง ซึ่ง 3 อันดับแรกในความท้าทายเรื่องคนประกอบไปด้วย 1. การปรับตัวขึ้นของเงินเดือน (Salary increment) 2.การขาดแคลนผู้สืบทอดตำแหน่งที่จะขึ้นมาเป็นผู้บริหารองค์กร (Successor Shortage) ความขาดแคลนผู้ที่มีความสามารถจากตลาดแรงงานภายนอก (Talent Shortage) นายจ้างดีเด่นจะต้องสามารถสร้างความผูกพันต่อพนักงานด้วย เพราะองค์กรที่ได้รับรางวัลในครั้งนี้มีคะแนนความผูกพันสูงถึงร้อยละ 87 ซึ่งมากกว่าค่าเฉลี่ยขององค์กรทั่วไปที่มีเพียงร้อยละ 63 (บริษัท เอออน ฮิววิต ประเทศไทย จำกัด: 2559) และแม้ว่าองค์กรจะต้องเจอกับความท้าทายทั้ง 3 ด้าน แต่กลุ่มองค์กรนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทยก็ได้พิสูจน์ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการพนักงานที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งสะท้อนผ่านข้อมูลการศึกษาในปี พ.ศ.2559 ที่องค์กรนายจ้างดีเด่นสามารถทำกำไรได้มากกว่าองค์กรทั่วไปมากถึงร้อยละ 51 (สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: 2559)

ดังนั้นองค์กรทั่วไปจึงจำเป็นต้องแสวงหาสาเหตุที่แท้จริงรวมไปถึงหาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรนำไปสู่การเป็นนายจ้างดีเด่นและเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

จากการทบทวนงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่ง และความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง พบว่า ยังไม่มีการศึกษาถึงประเด็นดังกล่าวในบริบทขององค์กรค้าปลีกและองค์กรนายจ้างดีเด่นประเทศไทย และถึงแม้ว่าจะมีผลงานวิจัยในต่างประเทศอยู่จำนวนหนึ่ง แต่ก็ไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ในประเทศไทยได้ในทุกมิติเนื่องจากต่างบริบทและสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์องค์กร การจัดการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่ง และความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง ขององค์กรค้าปลีกและองค์กรนายจ้างดีเด่นในประเทศไทย เพื่อเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างการจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

2.2 เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

2.3 เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการคนเก่งที่นำไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

3. คำถามการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่ง และความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง มีองค์ประกอบอะไรบ้าง

3.2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงเป็นอย่างไร

3.3 รูปแบบการจัดการคนเก่งที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงเป็นอย่างไร

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่าง

4.1.1) ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ องค์กรค้าปลีกที่เป็นสมาชิกสมาคมค้าปลีกไทยจำนวน 1,200 องค์กร

4.1.2) ตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตัวอย่าง คือ ตัวอย่าง 20 หน่วย ต่อ 1 พารามิเตอร์หรือ 1 ตัวแปรสังเกต (Chao, 1987; ฉัตรสิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2543) โดยการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกต 28 ตัวแปร จึงได้ตัวอย่าง คือ 560 คน โดยคัดเลือกจากองค์กรที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 100 คนขึ้นไปและใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling)

4.1.3) ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) และตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical sampling) ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีประสบการณ์ เนื่องจากจะสามารถตีความหมายได้เป็นอย่างดี (ชาย โพธิ์สิตา, 2556: 120) จำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 คือ ผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 4 คน ได้แก่ คณะกรรมการสมาคมค้าปลีกไทยจำนวน 1 คน ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวน 1 คน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมหาชนจำนวน 2 คน และกลุ่มที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงจำนวน 7 คน ได้แก่ ผู้บริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นนายจ้างดีเด่นประจำปี 2559

4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ องค์กรทั่วไปในอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย

4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2560 จนถึง ตุลาคม พ.ศ. 2560

4.4 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรสาเหตุ (antecedent variable) และตัวแปรผลลัพธ์ (consequence variable) ประกอบด้วยตัวแปร 5 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

4.4.1) ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปรได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ และการจัดการความหลากหลาย ซึ่งแต่ละตัวแปรประกอบด้วยตัวแปรสังเกตดังนี้

4.4.1.1) วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมีค่านิยมร่วม มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกัน 2) แบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรฐานในการปฏิบัติของคนในองค์กรซึ่งคนในองค์กรให้การยอมรับ และ 3) สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร

4.4.1.2) การจัดการการจูงใจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมอบหมายงานที่ท้าทาย 2) การสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน 3) การจัดการสวัสดิการ

4.4.1.3) การจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การจัดการความหลากหลาย 1) ด้านเพศสภาพและลักษณะทางกายภาพของพนักงาน 2) ด้านสัญชาติและเชื้อชาติของพนักงาน และ 3) รสนิยมทางเพศ หรือการเป็นเพศทางเลือกของพนักงานในองค์กร

4.4.2 ตัวแปรภายใน ได้แก่

4.4.2.1) การจัดการคนเก่ง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1) การจัดหาคนเก่ง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1.1) กำหนดตำแหน่งงานหลักที่มีศักยภาพที่ส่งผลกับประสิทธิผลขององค์กร 1.2) การกำหนดสมรรถนะหลักในตำแหน่งงานของคนเก่งอย่างชัดเจน 1.3) มีระบบการสรรหาที่ดี สามารถดึงดูดคนเก่งจากองค์กรอื่นๆ และ 1.4) มีการจัดกลุ่มพนักงานสอดคล้องกับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

2) การพัฒนาคนเก่ง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 2.1) จัดสรรรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการของคนเก่ง 2.2) วิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นที่ต้องพัฒนา และ 2.3) กระบวนการการเรียนรู้ควรต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร

3) การรักษาคคนเก่ง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 3.1) การรักษาคคนเก่งด้วยการให้รางวัล 3.2) ให้อิสระในการทำงานและตัดสินใจ 3.3) สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนา และ 3.4) สร้างสิ่งแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในการทำงานให้คนเก่ง

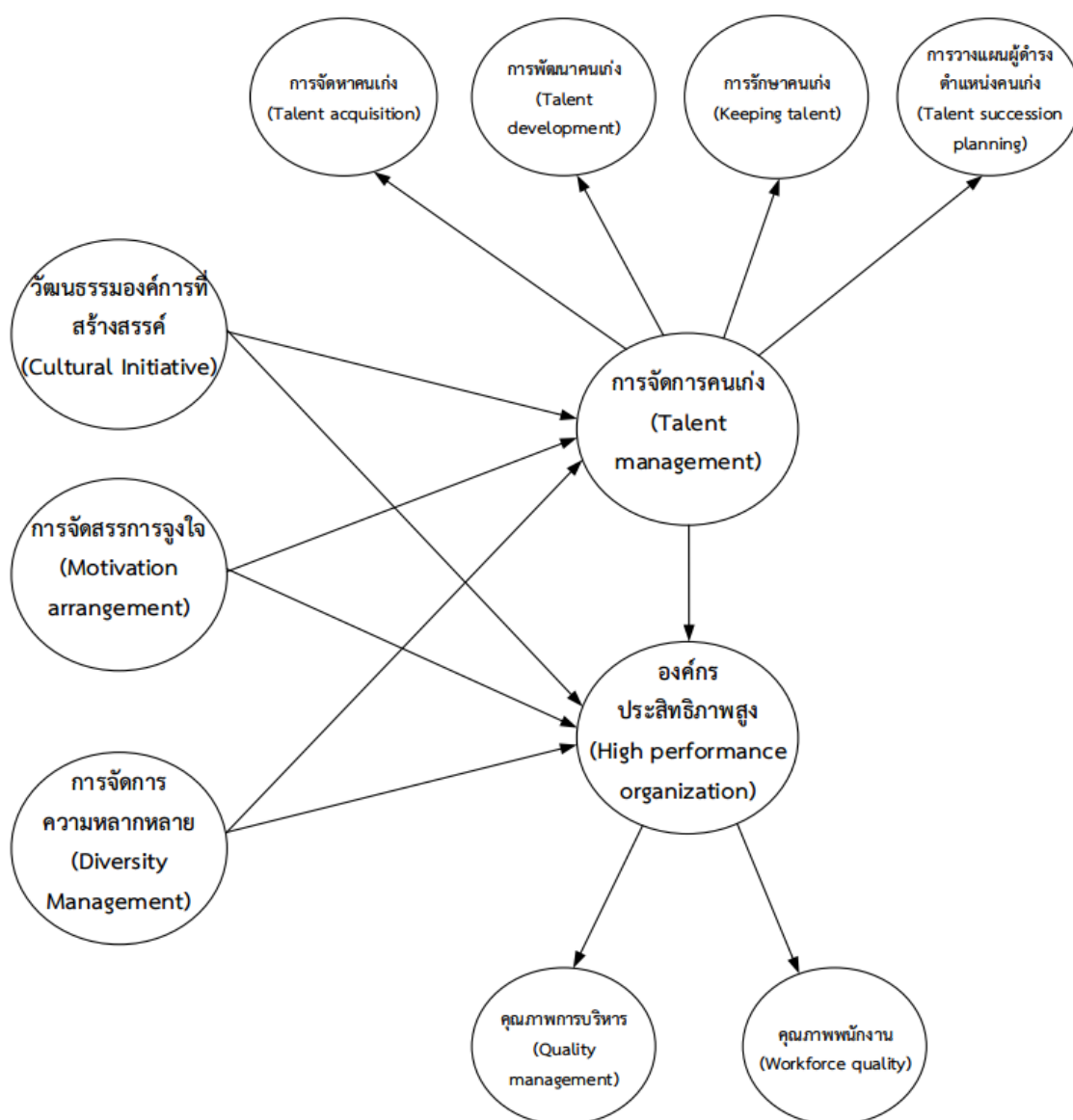
4.) การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ 4.1) กำหนดสายอาชีพคนเก่งทั้งในปัจจุบันและอนาคต และ 4.2) สรรหาคนเก่งทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

4.4.2.2) องค์กรประสิทธิภาพสูง แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

1) คุณภาพการบริหาร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1.1) ความเชื่อมั่นต่อองค์กรของพนักงาน 1.2) การตัดสินใจขององค์กร และ 1.3) มุ่งมั่นสร้างผลสำเร็จที่ดีกว่าเดิม

2) คุณภาพพนักงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 2.1) องค์กรที่มีพนักงานและผู้บริหารที่มีความหลากหลาย 2.2) พนักงานกระตือรือร้นในการสร้างผลงานที่ดีขึ้นเสมอ และ 2.3) พนักงานมีความเป็นเจ้าของในงานที่ได้รับผิดชอบ

5. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

6. นวัตกรรมเฉพาะ

6.1 ผู้บริหารในองค์กรที่เข้าร่วมโครงการคัดเลือกเป็นนายจ้างดีเด่น หมายถึง ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Professional) ในองค์กรที่เข้าร่วมโครงการคัดเลือกเป็น องค์กรนายจ้างดีเด่น (Best Employer) และได้รับคัดเลือกให้เป็นนายจ้างดีเด่นประเทศไทยประจำปี 2559 ที่จัดขึ้นโดย บริษัท เอออน ฮิววิท ประเทศไทย จำกัด และสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6.2 วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ (Cultural initiative) หมายถึง กิจกรรมที่ ส่งเสริมให้องค์กรให้มีกระบวนการภายในที่ผลักดันให้องค์กรมีประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ มี วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ที่เหมาะสม ส่งเสริมพนักงานให้มีค่านิยมและเป้าหมาย ร่วมกัน (Shared Valued and Goal) มีระเบียบแบบแผน (Norms) รวมถึงประเพณีปฏิบัติในองค์กร ที่เป็นที่ยอมรับ อีกทั้งจัดองค์กรให้มีสภาพแวดล้อม (Organization Environment) ที่เหมาะสมให้ คนเก่งได้แสดงศักยภาพสูงสุด (Released highest potential)

6.3 การจัดสรรรางวัล (Motivation Arrangement) หมายถึง การจัดสรรรางวัล ให้เหมาะสมกับความต้องการของคนเก่ง องค์กรสามารถสร้างการจูงใจที่ประกอบด้วย การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) ซึ่งเป็นการจูงใจด้านจิตใจ (Mental) ของพนักงาน เช่น การได้รับ มอบหมายงานที่ท้าทายหรืองานที่มีความสำคัญส่งผลต่อองค์กร (Meaningful) หรือการได้รับการ เลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) หรือเรียกว่าการจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non - Financial Reward) และการจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) ซึ่งเป็นการจูงใจที่องค์กรเป็นผู้จัดสรร เช่น เงินโบนัส และ ค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่เป็นตัวเงินซึ่งเรียกว่าการจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Financial motivation)

6.4 การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) หมายถึง วิธีการ จัดการความแตกต่างหลากหลายของพนักงานในองค์กร เช่น ด้านเพศสภาพ ด้านกายภาพ เช่น สีผิว และ สรีระ ด้านเชื้อชาติและสัญชาติ รวมไปถึงรสนิยมทางเพศ (Sexual Oriented) หรือการเป็นเพศ ทางเลือก (Transgender) ของพนักงานในองค์กร

6.5 การจัดการคนเก่ง (Talent Management) หมายถึง กระบวนการการบริหาร พนักงานที่มีศักยภาพสูง (Hi - potential employee) หรือเรียกว่า คนเก่ง (Talent) ที่ประกอบด้วย การสรรหาค้นหาคนเก่ง (Talent Acquisition) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) การรักษาคณ เก่ง (Keeping Talent) และการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง (Talent succession planning)

6.6 การสรรหาค้นหาคนเก่ง (Talent Acquisition) หมายถึง การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง เข้ามาทำงานกับองค์กร โดยเริ่มจากการระบุตำแหน่งงานที่จำเป็นที่มีผลต่อการดำเนินการของ องค์กร (Critical position) และกำหนดสมรรถนะหลักในตำแหน่งงานนั้น ๆ (Core competency)

อีกทั้งมีระบบการสรรหาที่สามารถเข้าถึงคนเก่ง (Talent pool) และดึงดูดให้คนเก่งอยากเข้ามาร่วมงาน (Attractive to Talent) อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการจัดกลุ่มคนเก่งเพื่อส่งเสริมให้องค์กรที่สอดคล้องและส่งเสริมความได้เปรียบขององค์กร

6.7 การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) หมายถึง การจัดการแผนการพัฒนา (Development Plan) คนเก่งอย่างเหมาะสมและเป็นไปตามความต้องการของคนเก่ง จัดรูปแบบหรือวิธีการในการเรียนรู้ (Learning Method) ที่เหมาะสมและส่งเสริมให้คนเก่งสามารถเข้าถึงทรัพยากรในการฝึกอบรม (Training Material) เข้าใจและนำไปสู่การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองและขององค์กร

6.8 การรักษาคคนเก่ง (Keeping Talent) หมายถึง แนวทางการรักษาคคนเก่งด้วยการให้รางวัลทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน (Financial Reward) และรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non - Financial Reward) รวมถึงการให้อิสระในการทำงาน (Work Independent) และการตัดสินใจที่คนเก่งสามารถเลือกวิธีการทำงานและการแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเอง สร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Workplace Environment) ให้คนเก่งมีความสุขในการทำงานทั้งในด้านอุปกรณ์เครื่องใช้และบรรยากาศของสถานที่ทำงาน

6.9 การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง (Talent Succession Planning) หมายถึง การระบุตัวคนเก่ง (Successor Identification) และสรรหาคคนเก่งที่จะเข้ามาแทนที่ ในอนาคตซึ่งสามารถสรรหาคคนเก่งได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร รวมไปถึงการกำหนดสายอาชีพ (Career Path) ให้คนเก่งได้เติบโตในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับองค์กรในอนาคต

6.10 องค์กรประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization) หมายถึง องค์กรที่มีศักยภาพสูงที่มีปัจจัยมาจากการมีคุณภาพในการบริหารคุณภาพ (Management Quality) และมีคุณภาพของพนักงาน (Workforce Quality)

6.11 คุณภาพการบริหาร (Management Quality) หมายถึง องค์กรมีระบบการบริหารงานที่ดีมีคุณภาพ มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว (Action-focused decision-making) และมุ่งสร้างผลการดำเนินการทำดีกว่าเดิมอย่างสม่ำเสมอส่งผลให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรและให้ความไว้วางใจหัวหน้างาน (Trustworthy)

6.12 คุณภาพพนักงาน (Workforce Quality) หมายถึง มีความหลากหลายในกลุ่มพนักงานและผู้บริหาร ทั้งในด้านเพศ อายุ สรีระ เชื้อชาติ ฯ พนักงานได้รับแรงกระตุ้น (Encourage) ให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีขึ้นและมีความเป็นเจ้าของในงาน (Accountability) ที่ได้รับมอบหมาย

7. ประโยชน์ที่จะได้รับ

7.1 ประโยชน์ในเชิงทฤษฎี การวิจัยนี้อยู่บนพื้นฐานของแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนทางสังคม และทฤษฎีเกี่ยวกับมุมมองฐานทรัพยากร วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูง เพื่อเป็นรากฐานในการนำมาอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูงขององค์กรที่เข้าร่วมการจัดอันดับนายจ้างดีเด่นในประเทศไทย ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจูงใจ การจัดการความหลากหลายส่งผลทางตรงต่อการจัดการคนเก่ง ในขณะที่การจัดการคนเก่งก็ส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูง เช่นกัน และวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจูงใจ การจัดการความหลากหลายก็ส่งผลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูง

7.2 ประโยชน์ในเชิงการจัดการ

การวิจัยนี้ทำให้เกิดประโยชน์ ดังต่อไปนี้

7.2.1 องค์กรในอุตสาหกรรมค้าปลีกที่มีการจัดการคนเก่งสามารถนำผลจากการศึกษาไปกำหนดนโยบายการจัดการคนเก่งเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในด้านการจัดการคนเก่งและปรับปรุงขั้นตอนการบริหารให้ทัดเทียมองค์กรที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นนายจ้างดีเด่น

7.2.2 ผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลสามารถนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาองค์ประกอบที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจูงใจ และการจัดการความหลากหลาย เพื่อนำไปสู่การจัดการคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย เพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมนำเสนอหัวข้อที่สำคัญ ได้แก่

1. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดสรรการจูงใจ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย
5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง
6. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรประสิทธิภาพสูง
7. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย

1. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นกรอบในการอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลายและการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทยในประเทศไทย ประกอบด้วยสองทฤษฎีได้แก่ 1) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-based view) ที่มุ่งเน้นอธิบายความสามารถในการบริหารคนเก่งในองค์กรที่มีความหลากหลายเพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง 2) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) มุ่งเน้นอธิบาย การให้ความสนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์การจัดสรรการจูงใจ ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

จากทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 2 ทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายผลการวิจัย ดังมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based view theory)

ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource based view : RBV) เป็นการบูรณาการทรัพยากรและความสามารถขององค์กรซึ่งนักวิชาการคนสำคัญที่ศึกษาทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการได้แก่ Jay Barney ได้ อธิบายว่า กิจการจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันต้องสร้างมูลค่าบน

พื้นฐานทรัพยากรที่ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ มีค่านิยม (Value) หายาก (Rare) ยากแก่การนำมาทดแทน (Difficult to substitute) และยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ (Difficult to imitate) โดยทรัพยากรในที่นี้รวมถึงทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เพื่อนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Barney, 1991; Barney, Wright, and Ketchen, 2001) จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุ และผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งและการจัดการความหลากหลาย มีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based view) นำมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งและการจัดการความหลากหลาย (Yang and Konrad, 2011; Richard, 2000) ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรชนิดหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน องค์กรใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนให้องค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จ (Wright and McMahan, 1992) แต่ความท้าทายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่คือ ความหลากหลายของคนในองค์กร โดยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรนั้นมองว่าความหลากหลายเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายนั้นได้ ซึ่งทฤษฎีนี้จะชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายสามารถสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานและเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จขององค์กร (Barney, Wright, and Ketchen, 2001) ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะสอดคล้องกับเกณฑ์ทั้ง 4 ข้อ ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Barney, 1991) ซึ่ง Yang and Konrad (2011) ได้อธิบายเชื่อมโยงหลักการของทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรกับทรัพยากรมนุษย์ไว้ 2 ประเด็นคือ 1) ความหายากและความยากในการลอกเลียนแบบของความหลากหลายของข้อมูล ความรู้ และความฉลาด และ 2) ความหายากและความยากในการลอกเลียนแบบในการพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้มีความสัมพันธ์กับความหลากหลายของคนในองค์กร สอดคล้องกับ Richard, Murthi and Ismail, (2007) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ (human resource) และทุนมนุษย์ (human capital) เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์โดยทุนมนุษย์ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้

ดังนั้นองค์กรสามารถประยุกต์แนวคิดการจัดการคนเก่งและการจัดการความหลากหลายในองค์กรกับทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรโดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา คือทักษะของบุคคลเป็นสิ่งที่หายาก มีค่านิยม ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก และไม่สามารถแทนที่ด้วยเครื่องจักร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ากลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการคนเก่ง จัดว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ (เจษฎา นกน้อย, 2552) ความหลากหลายของคนในองค์กรช่วยสร้างค่านิยมให้กับองค์กรจากความสามารถและสมรรถนะของพนักงานสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กรได้ (McLeod, Lobel and Cox, 1996) ทำให้เกิดความแตกต่างจากองค์กรอื่น อีกทั้งยังเป็นการยากที่องค์กรอื่นจะลอกเลียนแบบ อย่างไรก็ตาม การสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีความหลากหลายนั้นไม่ใช่เรื่องยากในปัจจุบัน แต่การบริหาร

จัดการคนที่มีความหลากหลายให้สามารถสร้างสรรค์ผลการทำงานที่ยอดเยี่ยมให้กับองค์กรเป็นเรื่องที่มีความท้าทายและซับซ้อน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Joshi and Roh (2009) ซึ่งพบว่า การจัดการความหลากหลายมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ในการดำเนินงาน แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของบริบท ดังนั้นความสามารถในการจัดการความหลากหลายถือเป็นศาสตร์และศิลป์อย่างหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมจึงจะประสบความสำเร็จในการจัดการความหลากหลาย

กล่าวโดยสรุปว่า ทฤษฎีทฤษฎีฐานทรัพยากรมีความสำคัญโดยใช้เป็นกรอบแนวทางเพื่ออธิบายว่า การที่องค์กรมีทรัพยากรและความสามารถ โดยมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากคู่แข่ง ประกอบด้วยการมีทรัพยากรที่มีคุณค่าและความหลากหลายและยากต่อการลอกเลียนแบบ และไม่สามารถหามาทดแทนได้จากที่อื่น จะส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน สำหรับงานวิจัยนี้สามารถกล่าวได้ว่าการที่มีการจัดการคนเก่ง คือ การจัดการคนเก่งภายในองค์กร และการจัดการความหลากหลายในองค์กร คือ ความสามารถในการจัดการความหลากหลายในองค์กรที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

1.2 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) เป็นทฤษฎีทางสังคมวิทยา พฤติกรรมที่มุ่งอธิบายการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลสองฝ่าย เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนของมนุษย์ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ผลประโยชน์ส่วนตัวเปรียบเทียบกับทางเลือก การดำเนินงานทางเศรษฐกิจที่อยู่ในความสัมพันธ์ทางสังคมเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน (Tekleab, Takeuchi, and Taylor, 2005) อธิบายรายละเอียด ดังนี้ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1958 โดย George Homans นักสังคมวิทยาได้กล่าวถึงการแลกเปลี่ยนทางสังคมว่าเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนซึ่งกันและกัน (Homans, 1961) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยระดับองค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับความเข้าใจบทบาทขององค์กรที่มีต่อการสร้างความสัมพันธ์ 2 ประเภทคือ การแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรกับพนักงานและระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (วิโรจน์ เจริญลักษณ์, 2553) ทั้งนี้ การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นพฤติกรรมทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและเศรษฐกิจ (Lambe, Wittmann, and Spekman, 2001) กล่าวคือ การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจจะคำนึงถึงผลตอบแทนที่ระบุเป็นสัญญาเกี่ยวกับการจ่ายผลตอบแทนอย่างเท่าเทียม สำหรับการแลกเปลี่ยนทางสังคมไม่สามารถระบุผลตอบแทนได้อย่างชัดเจนและไม่คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดแต่

คำนึงถึงความพึงพอใจที่สามารถยอมรับได้ด้วย การอาศัยบรรทัดฐานทางสังคมของผลตอบแทนซึ่งกันและกันมากกว่าผลกำไรสูงสุด นอกจากนี้ ณรงค์ ศรีสวัสดิ์ (2555) อธิบายว่า ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมใช้ศึกษาผลลัพธ์ของพฤติกรรมของผู้กระทำและผลกระทบของการกระทำนั้นต่อพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นต่อไปของผู้กระทำ เป็นกระบวนการเรียนรู้ ผลที่ตามมาของพฤติกรรมในอดีตที่ส่งผลถึงพฤติกรรมในปัจจุบันหรืออนาคต โดยผลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนทางสังคมทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่มีสถานะการพึ่งพาซึ่งกันและกัน และมีความสัมพันธ์แบบเป็นชุดกระบวนการ (West and Turner, 2007) ซึ่งกล่าวได้ว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลหรือกลุ่มอย่างต่อเนื่องจะส่งผลให้เกิดแบบแผนการแลกเปลี่ยนที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายการแลกเปลี่ยน ทำให้เกิดการบูรณาการทางสังคมในองค์กรระหว่างองค์กรและกับผู้มีส่วนได้เสียส่งผลให้เกิดการรับรู้ สร้างความไว้วางใจนำไปสู่การสร้างสังคมใหม่อย่างสมดุลด้วยการปฏิบัติตามบรรทัดฐานทางสังคมที่มีค่านิยมร่วมกันเกิดภาพลักษณ์ที่ดีของสังคม ดังนั้น องค์กรจึงต้องดำเนินกิจกรรมสร้างความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการแลกเปลี่ยนและสร้างความเชื่อใจให้กับสังคมด้วยการแลกเปลี่ยนทางสังคมเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับความคาดหวังทางสังคมโดยเข้าใจโครงสร้าง พฤติกรรม บริบทการดำเนินงานและต้องมีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนด้านเทคโนโลยี วัฒนธรรมเศรษฐกิจและสังคมอื่นกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งทำให้เกิดการสร้างบรรทัดฐานของการได้รับผลตอบแทนและการพึ่งพาซึ่งกันและกัน เกิดผลการดำเนินงานที่ดีและเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรที่สอดคล้องกับความต้องการทางสังคมและรักษาความชอบธรรมทางสังคมให้ดำรงอยู่เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่มีค่าระหว่างบุคคล กลุ่มหรือระบบสังคม

เมื่อนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาใช้เป็นพื้นฐานการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์และการจัดสรรการจูงใจ ความตระหนักถึงค่านิยมทางสังคมและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียเพื่อให้บุคลากรได้เกิดความรู้ ความเข้าใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการจัดสรรการจูงใจที่เหมาะสมก็จะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าตามไปด้วย โดยสร้างแรงกระตุ้นทั้งภายในและภายนอก หากองค์กรมีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเชื่อว่าองค์กรมีสัญญาหรือพันธะในการตอบแทนโดยทำหน้าที่จัดหาสิ่งต่างๆ ให้ส่วนพนักงานมีหน้าที่ตอบแทนองค์กรด้วยเป็นสัญญาทางใจ ความคาดหวัง ความเชื่อ เช่น องค์กรให้สัญญาเกี่ยวกับค่าจ้าง เงินเดือน การฝึกอบรม การให้ความมั่นคงในการทำงาน การพัฒนาสายอาชีพและความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ส่วนพนักงานสัญญาว่าจะทำงาน อย่างจงรักภักดีและมีพันธะผูกพันกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อองค์กรรักษาสัญญา พนักงานจะตั้งใจในการทำงานแลกเปลี่ยนกับองค์กร แต่หากมีการผิดสัญญาซึ่งอาจเกิดจากการให้รางวัลที่ไม่ยุติธรรมหรือไม่สามารถให้ผลประโยชน์ตามที่พนักงานต้องการได้ พนักงานจะแสดงทัศนคติและพฤติกรรม เช่น ความ

พึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การขาดงาน และความตั้งใจในการลาออกจากองค์กร ในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์หากองค์กรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี สร้างการรับรู้ของพนักงานว่าองค์กรมีความปรารถนาดีทั้งในด้านหน้าที่การทำงานและด้านชีวิตส่วนตัวของพนักงาน มอบหมายงานที่สมดุลกับเวลางานและเหมาะสมกับความสามารถ พนักงานก็จะตอบแทนองค์กรด้วยการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และรักษาสภาพความเป็นสมาชิกองค์กรต่อไป

เมื่อใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาอธิบายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรในด้านความรับผิดชอบบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน จะสรุปได้ว่าการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นคุณลักษณะของความไว้วางใจระหว่างองค์กรหรือผู้จัดการและพนักงานมากกว่าการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจที่เป็นข้อผูกมัดทั้งสองฝ่ายและอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ที่ได้รับไม่ใช่เกิดจากการต่อรองระหว่างกัน ส่วนการตอบแทนซึ่งกันและกันในความหมายของการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้นช่วยให้เพิ่มความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร เพิ่มความพยายามในการทำงานทั้งงานตามบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของพนักงาน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นทฤษฎีที่นำมาใช้ศึกษามุมมองการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร และสามารถระบุปัจจัยที่ช่วยให้การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายในกิจการประสบความสำเร็จ (DeClercq, Dimov, and Thongpapanl, 2010) การแลกเปลี่ยนทางสังคมภายในองค์กรทำให้รับประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนความรู้ที่กว้างขวางและทำให้ผลการดำเนินงานมีคุณภาพสูงขึ้น

จากการศึกษาทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัยทั้ง 2 ทฤษฎี ได้นำไปสู่การพัฒนารอบแนวคิดการวิจัยและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย เพื่อแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดและการเชื่อมโยงสู่สมมติฐานโดยตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย ที่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ การจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย การสรรหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การรักษาคคนเก่ง และการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง และองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วย คุณภาพการบริหารและคุณภาพพนักงาน

2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ (Cultural Initiative)

นักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายของจริยธรรมองค์กรไว้อย่างหลากหลาย เช่น House et al. (2004) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรมาจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเหมือนกัน มีแรงจูงใจไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งทั้งหมดนี้มาจากประสบการณ์พื้นฐานจากสมาชิกในกลุ่มเดียวกัน และตัวบ่งชี้ค่านิยมและความเชื่อในสังคมนั้น ๆ (Dunn and Shome, 2007). และเป็นสิ่งที่บุคคลในองค์กรมีความเชื่อว่า สิ่งใดควรปฏิบัติ หรือสิ่งใดที่ไม่ควรปฏิบัติในองค์กร แม้ว่าองค์กรไม่ได้มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่ควรรับรู้ได้โดยการสังเกตจากพฤติกรรม ความเชื่อ และค่านิยมที่ปฏิบัติมาร่วมกันในองค์กร วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่า ผู้ร่วมงานควรจะทำตัวอย่างใดหรือควรปฏิบัติอะไร บุคลิกหรือพฤติกรรมของสมาชิกมีผลมาจากพฤติกรรมของวัฒนธรรมในองค์กรหรือค่านิยมของสภาพแวดล้อมในองค์กรนั้น ๆ ที่สมาชิกอาศัยหรือเติบโตขึ้นมา (Muller and Thomas, 2001; Hofstede, 1980, 1991; Triandis, 2001) ในทางกลับกัน วิธีการรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกก็จะเป็นไปตามบรรทัดฐานและพฤติกรรมทางวัฒนธรรมขององค์กร, วิรัช สงวนวงศ์วาน, (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพหรือจิตวิญญาณขององค์กร อีกทั้งกิจกรรมทางวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ยังเป็นประเด็นที่อภิปรายกันว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการดึงดูดคนเก่งให้เข้าร่วมกับองค์กรและในขณะเดียวกัน กิจกรรมทางองค์กรก็ยิ่งทำหน้าที่ในการธำรงรักษาคคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร (Florida and Mellander, 2015)

จากผลการศึกษาของ Dunn and Shome, (2007) พบว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมจะมีความสำคัญกับองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะถูกพัฒนาขึ้นมาจากหลายแหล่ง เมื่อองค์กรใหม่ถูกก่อตั้งขึ้นมาวัฒนธรรมมักจะถูกพัฒนาขึ้นมาที่สะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจและจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้ก่อตั้งมักจะส่งอิทธิพลที่สำคัญต่อวัฒนธรรมที่ถูกพัฒนาขึ้นมา

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจะสามารถกลายเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่งได้ หากวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร รวมไปถึงสอดคล้องกับค่านิยมในการทำงานที่มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานและมุ่งเสริมสร้างความพึงพอใจของบุคคลด้านความต้องการความสำเร็จและความต้องการไม่ตรีสัมพันธ์ ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์

จากทัศนะและผลงานวิจัยของนักวิชาการไทยและต่างประเทศ พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีหลายตัวแปร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
House R.J. et al. (eds.), (2004) Culture, Leadership, and Organizations.	The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks, CA: Sage	องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ประกอบด้วย การมีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน มีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน รวมถึงมีความเชื่อ บุคลิกลักษณะ และการให้ความหมายเรื่องต่าง ๆ ไปในแนวทางเดียวกัน องค์ประกอบเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์
Dunn, P. and Shome, A. (2007), “An empirical investigation of culture effects and social desirability bias in evaluations of questionable business practices by Chinese and Canadian business students”,	Proceedings of the Eighteenth ASAC Annual Meeting, Vol. 18, Ottawa.	วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนมาจากความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกในองค์กรรับรู้มาจากวิธีการทำงาน ระเบียบและประเพณีปฏิบัติขององค์กร และเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์(ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Dunn, P. and Shome, A. (2007), “An empirical investigation of culture effects and social desirability bias in evaluations of questionable business practices by Chinese and Canadian business students”,	Proceedings of the Eighteenth ASAC Annual Meeting, Vol. 18, Ottawa.	วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนมาจากความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกในองค์กรรับรู้มาจากวิธีการทำงาน ระเบียบและประเพณีปฏิบัติขององค์กรและเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน
Hofstede, G. (1980), Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values,	Sage Publications, Beverly Hills, CA.	วัฒนธรรมองค์กรยังเกี่ยวข้องกับอำนาจในองค์กร ซึ่งในองค์กรที่มีการยอมรับอำนาจต่ำ ผู้มีอำนาจก็จะไม่สามารถใช้อำนาจในการทำงานได้, การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร, การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และการแบ่งแยกทางเพศสภาพในองค์กรที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาเป็นธรรมเนียมประเพณีในองค์กร
Marcelo Careaga Butter, Eileen Sepúlveda Valenzuela, María Graciela Badilla Quintana 2015, Intercultural Talent Management Model 2015	Teachers’and students’ perceptions, Computers in Human Behavior	องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวด้านระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้ก้าวข้ามอุปสรรคเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์(ต่อ)

ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Muller, S.L. and Thomas, A.S. (2001), “Culture and entrepreneurial potential: a nine-country study of locus of control and innovativeness”	Journal of Business Venturing, Vol. 16 No. 1, pp. 51-75.	วัฒนธรรมองค์กรจะนำไปสู่การสร้างมาตรฐานขององค์กรที่สมาชิกทุกคนให้การยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
Jaggi, B. and Low, P.Y. (2000), “Impact of culture, market forces, and legal system on financial disclosures”.	The International Journal of Accounting, Vol. 35 No. 4, pp. 495-519.	องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรรวมถึงการนึกถึงความรู้สึกผู้อื่นในองค์กร และการให้ความสำคัญกับอำนาจของสมาชิกในองค์กร หากองค์กรที่ให้ความสำคัญกับอำนาจในระดับต่ำ จะส่งเสริมให้สมาชิกอยากมีส่วนร่วมในองค์กรมากขึ้น และหากมีการใช้อำนาจในองค์กรในระดับสูง สมาชิกในองค์กรจะไม่อยากมีส่วนร่วมกับองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ดังตารางที่ 1 พบว่ามีตัวสำคัญสังเกตที่สำคัญ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1. การมีค่านิยมร่วม มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกัน (Shared value) 2. บรรทัดฐานทางวัฒนธรรม (Norm) และ 3. สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Organization Environment) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การมีค่านิยมร่วมและมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกัน (Shared Values)

วัฒนธรรมองค์กร หรือ “ค่านิยมร่วม” (Shared Values) เป็นเครื่องมือทางการบริหาร และการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่ง เพราะวัฒนธรรมเป็นกรอบวิธีการปฏิบัตินอกเหนือจากกฎระเบียบที่มีอยู่ของสมาชิกที่อยู่ในองค์กรนั้น ค่านิยมขององค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กรจะส่งผลไปสู่พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร (Muller and Thomas, 2001; Hofstede, 1980, 1991; Triandis, 2001) วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการประเพณีปฏิบัติของสมาชิกที่ทำงานอยู่ในองค์กร สะท้อนให้เห็นกระบวนการคิด การตัดสินใจ รวมถึงวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรและที่สำคัญวัฒนธรรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะองค์กรที่มีวัฒนธรรมไม่เข้มแข็งและไม่ยืดหยุ่นจะทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์คือ การมีแรงจูงใจร่วมกัน มีค่านิยมร่วมกัน (House R.J. et al, 2004) จากการค้นพบในงานวิจัยจำนวนมาก พบว่าค่านิยมร่วมเกิดมาจากทัศนคติในงาน และพฤติกรรมส่วนบุคคลและองค์กร นักวิจัยจำนวนมากให้ความสำคัญไปที่ค่านิยมในงาน ค่านิยมในตัวบุคคลและผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น ความพึงพอใจในงานและพันธสัญญาในงาน ค่านิยมในองค์กรเป็นผลทางตรงมาจากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรมาจากเป้าหมาย โครงสร้างทรัพยากรที่มีนโยบายและขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ (Schein, 1992) พนักงานจะรับรู้ถึงค่านิยมร่วมได้หากสมาชิกมีความผูกพันและพันธสัญญาต่อองค์กร รูปแบบของค่านิยมร่วมจะมากจากการรับรู้ถึงความเชื่อพื้นฐานในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์กรมีหน้าที่ในการหาวิธีการในการบริหารงานที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับบริบทขององค์กร (Enz, 1988) การเข้าใจค่านิยมขององค์กรจึงมีความสำคัญเพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการสมาชิกแต่ละคนในองค์กรได้อย่างเหมาะสม เข้าใจถึงความคิดความรู้สึกและการแสดงออกของสมาชิกในองค์กร (Keyong Dong Ying Liu, 2010) ค่านิยมด้านการบริหารจัดการส่งผลกระทบต่อทุกแง่มุมขององค์กร ทุกพฤติกรรม และวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง (Adler, 1997) และค่านิยมร่วมในสังคมนั้น ๆ จะก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบที่องค์กรพึงต้องการ (Dunn and Shome, 2007).

ตัวอย่างงานวิจัยเรื่องค่านิยมร่วม Wey Smola and Sutton (2002) ได้ศึกษาและพบว่าสมาชิกที่มีความแตกต่างกันด้านยุคสมัยจะนำมาสู่ความพึงพอใจในงานและรับรู้ถึงค่านิยมร่วมที่แตกต่างกัน ทัศนคติที่มีต่องานคืออิทธิพลที่มากจากการรับรู้ของพนักงานว่าพวกเขาเชื่อว่างานมีค่านิยมมากเพียงใด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Goodman (1995) ที่ได้ทำการศึกษาโดยเปรียบเทียบค่านิยมร่วมขององค์กรในอเมริกาและองค์กรของจีน ผลการศึกษาระบุว่าองค์กรของจีนมีคะแนนด้านความเข้มงวดในงานสูงกว่าองค์กรจากอเมริกาซึ่งอธิบายได้ว่าการที่องค์กรของจีนมีการควบคุมที่เข้มงวดและสมาชิกรู้สึกถึงการถูกควบคุมจากองค์กร ในขณะที่องค์กรจากอเมริกาได้คะแนนด้านความเข้มงวดต่ำ แสดงให้เห็นว่าพนักงานรับรู้ถึงการควบคุมจากองค์กรต่ำและผลศึกษายังระบุว่าพนักงานในอเมริกาที่มีภาวะต้องการการทำงานรูปแบบบูรณาการและมีวิสัยทัศน์ในงานในระยะยาว

2.2 บรรทัดฐานทางวัฒนธรรม (Norm)

บรรทัดฐานขององค์กร (Norm) เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Rowena Jacobs et al., 2012) บรรทัดฐานทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกมุ่งไปในทิศทางที่คล้ายกัน เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน นอกจากนี้ยังมีความรู้สึกของความสามัคคีและความร่วมมือในการทำงานอย่างลึกซึ้ง (Papalexandris and Panayotopoulou, 2004) คำว่า วัฒนธรรม หมายถึงทัศนคติและรูปแบบของพฤติกรรมในกลุ่มที่กำหนด ส่วนบรรทัดฐาน หมายถึงทัศนคติและพฤติกรรมที่มาจากสมาชิกภายในกลุ่มหรือองค์กร ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรมีพื้นฐานมาจากความใกล้ชิด ความไว้วางใจ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การแลกเปลี่ยนทางความคิดและความรู้สึกซึ่งทำให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Crary, 1987) พฤติกรรมดังกล่าวจะนำไปสู่การสร้างบรรทัดฐานทางสังคมในองค์กร (Organization norm) และกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันคือ บรรทัดฐานของสมาชิกองค์กร (Büschgens, Bausch, & Balkin, 2013; Lin, Donough, Lin, & Lin, 2013) เนื่องจากเมื่อสมาชิกมีบรรทัดฐานร่วมกันจะนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรและส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรและสามารถนำไปสู่พฤติกรรมการตอบรับนวัตกรรมใหม่ ๆ และรู้สึกอยากมีส่วนร่วมมากขึ้น, Cameron and Quinn, (1999) ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 รูปแบบ ได้แก่ 1. วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ 2. วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย 3. วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว 4. วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ ซึ่งในแต่ละรูปแบบนั้นมีความแตกต่างกันออกไปทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านการควบคุม การให้อิสระในการทำงาน และลำดับขั้นการบังคับบัญชา ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ จะเป็นกรอบที่นำไปสู่การกำหนดบรรทัดฐานของสมาชิกในองค์กร รวมถึงการกำหนดโครงสร้างและการจัดระเบียบทางสังคมในองค์กร (Sanz-Valle et al., 2011) นอกเหนือจากบรรทัดฐานในการทำงาน ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กรแล้ว ความเท่าเทียมในสังคมยังเป็นองค์ประกอบหนึ่งของบรรทัดฐานในองค์กร การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมต่อผู้อื่นถือเป็นบรรทัดฐานทางสังคมขององค์กร เช่น ความแตกต่างทางกายภาพ ความแตกต่างด้านเพศสภาพ (Ringov, D. and Zollo, M. (2007) หากองค์กรมีบรรทัดฐานที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีสถานภาพที่เท่าเทียมกัน สามารถแสดงความคิดเห็นและรับฟังความเห็นด้วยความเป็นกลางและเท่าเทียม (Muller, S.L. and Thomas, A.S., 2001) จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์และจะสามารถดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร อีกทั้งยังใช้บรรทัดฐานดังกล่าวในการธำรงรักษาคนเก่งได้อีกทางหนึ่งเช่นกัน (Florida, R. and Mellander, C., 2015)

ตัวอย่างงานวิจัยที่เรื่องบรรทัดฐานขององค์กร จากผลการศึกษาของ Heide and John, (1992) พบว่าบรรทัดฐานในการร่วมมือกันของสมาชิกในองค์กรจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และเป็นองค์ประกอบหลักในการสร้างการประสานงานและความร่วมมือในการทำงานเพื่อสร้าง

ผลลัพธ์ที่ดี (Bercovitz et al., 2006) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cai and Yang, (2008) ที่พบว่า บรรทัดฐานขององค์กรจะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรและสมาชิกในองค์กร มีการแบ่งปันความเชื่อและความคาดหวังร่วมกันของกลุ่มคนสองกลุ่มขึ้นไปที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายซึ่งกันและกัน (Cannon and Perreault, 1999; Johnson, 2006) แสดงให้เห็นว่าบรรทัดฐานทางสังคมขององค์กรที่ดีจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมและปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเท่าเทียมซึ่งเป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ (House R.J. et al., 2004)

2.3 สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Organization Environment)

พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรจะเป็นเช่นไรนั้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สมาชิกดำรงอยู่ (Muller, S.L. and Thomas, A.S., 2001) รูปแบบการจัดการภายในและรูปแบบการบริหารงานผู้บริหารระดับสูงเช่น ระดับความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์กร รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร นำไปสู่รูปแบบสภาพแวดล้อมภายในองค์กรรวมถึงแนวทางการจัดการองค์กร อีกทั้งด้านการใช้อำนาจทั้งอำนาจที่เป็นทางการ (Position power) และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ (Non-position power) นั้นส่งผลต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การใช้อำนาจนั้นมีผลมาจากมุมมองด้านวัฒนธรรม ระดับของการใช้อำนาจนั้นขึ้นอยู่กับระดับของอำนาจที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Hofstede, 2001; Kirkman, B. et al., 2009; Kirkman & Shapiro, 2001) องค์กรที่มีการใช้อำนาจในการบริหารจัดการสูงจะทำให้เกิดผลด้านลบกับผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร (Jaggi, B. and Low, P.Y. 2000) เพราะในวัฒนธรรมที่มองเห็นการใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการบังคับบัญชาหรือสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำในสิ่งที่ตนเองหรือองค์กรต้องการ (Brockner et al., 2001; Hofstede, 2001; Kirkman et al., 2009; Kirkman & Shapiro, 2001) ในขณะที่การใช้อำนาจทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีเสถียรภาพสูงขึ้นแต่ในขณะเดียวกันหากองค์กรใช้อำนาจมากเกินไปจะส่งผลทางลบต่อความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรในด้านความเท่าเทียมหรือการปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเท่าเทียม (Jaggi, B. and Low, P.Y. 2000) นอกจากนี้ จากการศึกษายังพบว่าในวัฒนธรรมที่มีการใช้อำนาจต่ำ สมาชิกในองค์กรจะรู้สึกว่าคุณค่าเมื่อพวกเขาได้แสดงความเห็นต่าง ๆ ต่อองค์กรและในองค์กรที่มีการใช้อำนาจสูงสมาชิกในองค์กรจะรู้สึกว่าคุณค่าต่ำ (Brockner et al., 2001) ดังนั้นการใช้อำนาจของผู้มีอำนาจควรต้องคำนึงถึงระดับการใช้อำนาจอย่างเหมาะสมเพื่อไม่ให้ส่งผลกับความรู้สึกไม่เป็นธรรมของสมาชิกในองค์กร สมาชิกในองค์กรจะรับรู้ถึงกระบวนการที่ยุติธรรมและจะสะท้อนไปยังความพึงพอใจในงาน (Fryxell and Gordon, 1989) และอัตราการลาออกของสมาชิกในองค์กร (Dailey and Kirk, 1992)

รวมไปถึงความต้องการบรรลุเป้าหมายของตนเองและขององค์กร (Cotton et al., 1988; Glew et al., 1995; Tesluk et al., 1999; van Yperen et al., 1999)

ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร งานวิจัยของ Waite, (2007) พบว่าสมาชิกขององค์กรจะให้การมีส่วนร่วมกับองค์กรน้อยกว่าหากองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่ใช้อำนาจในการบริหารสูงเมื่อเทียบกับองค์กรที่ใช้อำนาจในการบริหารต่ำ สอดคล้องกับการศึกษาของ Ackermann, (2001) ที่พบว่าในวัฒนธรรมองค์กรแบบใช้อำนาจสูง สมาชิกจะรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการกระจายอำนาจอย่างเท่าเทียมและการใช้อำนาจอย่างไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร และรู้สึกว่าคุณเองไม่มีอำนาจในการตั้งคำถามกับการใช้อำนาจหรือการสั่งงานที่ไม่เป็นธรรมได้ ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมการใช้อำนาจในระดับที่เหมาะสมเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เกิดความเท่าเทียม ให้ความรู้กับหัวหน้างานเรื่องการใช้อำนาจในทางที่เหมาะสม (Karen Yuan Wang, Dilek Zamantili Nayir, 2009) องค์กรควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมภายในให้เกิดวัฒนธรรมแห่งความเท่าเทียมแม้ว่าจะมีการใช้อำนาจในระดับสูงหรือระดับต่ำและกระจายอำนาจให้สมาชิกได้ใช้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดสรรการจูงใจ (Motivation Arrangement)

การจูงใจ (Motivation) หมายถึง กระบวนการสร้างให้พนักงานเกิดแรงผลักดันด้านพฤติกรรมความต้องการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ (Luthans, 1998) การจูงใจเป็นเครื่องมือให้หัวหน้างานใช้บริหารทีมงานโดยการมอบหมายงานหรือการให้รางวัล ดังนั้นการจูงใจจึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร (Sulaiman et al., 2014). ในขณะที่ Certo (2000) ระบุว่าแรงจูงใจคือ ภาวะภายในจิตใจของแต่ละบุคคลที่นำไปสู่การสร้างผลสำเร็จของแต่ละบุคคล การจูงใจมีหลายองค์ประกอบและความซับซ้อน ดังที่ Reinholt (2006) อธิบายองค์ประกอบของแรงจูงใจและแบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ด้านคือ 1. แรงจูงใจด้านเศรษฐศาสตร์หรือเรียกว่าแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) เช่น ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน และ 2. แรงจูงใจด้านพฤติกรรมหรือเรียกว่าแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย เป็นต้น และดังที่ Maslow (1943) ได้เสนอโมเดลความต้องการ 5 ชั้นที่อธิบายความต้องการของมนุษย์ ประกอบด้วย ชั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological), ความต้องการความปลอดภัย (Safety), ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Sense of belonging), ความต้องการการยอมรับ (Self-esteem) และความต้องการความสำเร็จในตนเอง (Self-realization needs) แสดงให้เห็นว่าคนมีความต้องการที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับขั้น ดังนั้นการสร้างการจูงใจ องค์กรต้องนำเสนอรูปแบบการจูงใจที่เหมาะสมและตอบสนองกับความต้องการของแต่ละบุคคล Porter and Lawler (1982) กล่าวว่า การปรับปรุงผล

การทำงานของพนักงาน องค์กรต้องบูรณาการการจูงใจด้วยการจูงใจภายนอกและการจูงใจภายในไว้ด้วยกัน ซึ่งเป็นวิธีที่จะนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจในงานดังที่กล่าวไว้ การจูงใจภายในคือการจูงใจด้านพฤติกรรม ดังนั้นองค์กรต้องมีการจัดสรรงานหรือกิจกรรมที่มีความน่าสนใจซึ่งจะนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน (Tippratum, 2016) อย่างไรก็ตามการใช้แรงจูงใจภายนอกก็ยังมีสำคัญในการสร้างแรงจูงใจเช่น การชมเชยด้วยวาจา และตามที่ Porter and Lawler, (1982) ได้เสนอทฤษฎีการตั้งเป้าหมายไว้ว่าการสร้างแรงจูงใจในระดับที่สูงขึ้น องค์กรควรมอบหมายงานที่มีความท้าทายในระดับที่สูงขึ้น (Challenge job) งานมีความหมายต่อองค์กรมากขึ้น (Meaningful job) พนักงานจะเกิดความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากขึ้น ซึ่งในขณะเดียวกันพนักงานก็จะคาดหวังว่าจะได้รับการตอบแทนในระดับที่สูงขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับ Clark (2003) ที่เสนอแนวคิดการมอบหมายงานให้พนักงานว่า องค์กรต้องพิจารณางานที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความสนใจในงานและริเริ่มวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่หรือมีความแตกต่างไปจากการทำงานรูปแบบเดิม และส่งเสริมให้พนักงานใช้ทุ่มเทกับงานทำงานมากขึ้น

นอกจากการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย หรือการมอบหมายงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work – life balance) ยังเป็นปัจจัยจูงใจให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จากผลการศึกษาของ Kanwar et al. (2009) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของความสมดุลในชีวิตและการทำงานกับความพึงพอใจในงาน พบว่า ความสมดุลในชีวิตและการทำงานกับความพึงพอใจในมีความสัมพันธ์กัน พนักงานจะสามารถสร้างผลงานได้เพิ่มขึ้น หากพนักงานรับรู้ว่าตนเองมีความสมดุลในชีวิตและการทำงาน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้นและลดความเบื่อหน่ายในงาน (Burned out) ซึ่งความสมดุลในชีวิตของพนักงานจะนำไปสู่การบริหารองค์กรที่มีความยั่งยืน (DeGroot and Kiker, 2003) นอกจากนี้หัวหน้างานยังเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญเสมือนเป็นตัวแทนขององค์กรในการแสดงถึงความห่วงใยและส่งเสริมให้พนักงานมีความสมดุล (Aust and Ducki, 2004; Grawitch et al., 2007)

ดังนั้น องค์กรต้องจัดสรรการจูงใจให้พนักงานอย่างเหมาะสมโดยบูรณาการการจัดสรรการจูงใจทั้งในด้านการจูงใจภายนอกและการจูงใจภายในจูงใจให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรต้องการ (ชลธิชา ทิพย์ประทุม, จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2560) องค์กรควรพิจารณาความต้องการของพนักงานเป็นรายบุคคลและเสนอรูปแบบการจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการเป็นรายบุคคล หากองค์กรสามารถจัดสรรการจูงใจได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน พนักงานก็จะทุ่มเทปฏิบัติงานและสร้างผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้ องค์กรควรส่งเสริมให้ผู้บริหารตามสายงานตระหนักถึงความสำคัญ

ของการจูงใจเพื่อให้พนักงานมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรระยะยาว (พฤษ์ สุพรรณาลัย, จีราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2560)

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดสรรการจูงใจ

จากทัศนะและผลงานวิจัยของนักวิชาการพบว่า องค์ประกอบของการจัดสรรการจูงใจมีหลายตัวแปร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดสรรการจูงใจ

ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
André de Waal Paul Jansen, (2013) The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization"	Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 1 Iss 1 pp. 41 - 59	พนักงานจะรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมกับองค์กรเมื่อได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย
WorldatWork (2007), The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards	A Comprehensive Guide for HR Professionals, Wiley	หากองค์กรสามารถสร้างการรับรู้ความสมดุลในชีวิตและการทำงานให้เกิดในตัวพนักงานได้ พนักงานจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานและทุ่มเทในงานสูงขึ้น
André de Waal Paul Jansen, (2013) The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization"	Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 1 Iss 1 pp. 41 - 59	พนักงานจะรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมกับองค์กรเมื่อได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย

ตารางที่ 2 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดสรรรางวัล (ต่อ)

ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
WorldatWork (2007), The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards:	A Comprehensive Guide for HR Professionals, Wiley	หากองค์กรสามารถสร้างการรับรู้ความสมดุลในชีวิตและการทำงานให้เกิดในตัวพนักงานได้ พนักงานจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานและทุ่มเทในงานสูงขึ้น
Sturman, M.C., Trevor, C.O., Boudreau, J.W. and Gerhart, B. (2003), “Is it worth it to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay”;	Personnel Psychology, Vol. 56 No. 4, pp. 997-1035	รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) คือรางวัลที่จัดสรรมาจากองค์กรและพนักงานไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การจ่ายเงินพิเศษ สถานที่ทำงาน เงื่อนไขการจ้างงานพิเศษ ซึ่งเรียกอีกชื่อว่า สวัสดิการในการทำงาน
Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993), “Managing human resources for innovation and creativity”;	Research Technology Management, Vol. 36 No. 3, pp. 41-8.	การกำหนดสายอาชีพให้พนักงาน (Career path) เป็นการสร้างแรงจูงใจอีกรูปแบบหนึ่ง พนักงานจะตั้งเป้าหมายให้ตนเองและพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่ท้าทายมากขึ้น
Yu Zhou Yingying Zhang Ángeles Montoro-Sánchez, (2011), "Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behaviour",	International Journal of Manpower, Vol. 32 Iss 1 pp. 81 - 98	การหมุนเวียนงานให้พนักงานได้เรียนรู้งานเพิ่มขึ้นเป็นการเสริมสร้างความรู้ให้พนักงานรวมไปถึงการมอบหมายงานที่มีความยากและให้ข้อเสนอแนะหลังจากทำงานสำเร็จจะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น

ตารางที่ 2 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดสรรรางวัล
จูงใจ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi, K. and Patterson, M. (2006), "HRM as a predictor of innovation",	Human Resource Management Journal, Vol. 16 No. 1, pp. 3-27.	การให้โอกาสด้านการฝึกอบรมให้พนักงานเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้พนักงาน ทำให้พนักงานสามารถทำงานที่มีความท้าทายมากขึ้น
Ron Cacioppe, (1999), "Using team – individual reward and recognition strategies to drive organizational success",	Leadership & Organization Development Journal, Vol. 20 Iss 6 pp. 322 - 331	การมอบหมายงานที่ท้าทายทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในงานและสร้างแรงผลักดันให้ตนเองสามารถงานทำงานที่ท้าทายให้ประสบความสำเร็จ
Thomas, K.W. and Tymon, W.G. Jr (1994), "Does empowerment always work: understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation	Journal of Management Systems, Vol. 6 No. 2, pp. 1-13.	ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจแรงจูงใจภายในนั้นเกิดขึ้นมา ความรู้สึกทางบวกของงานที่พนักงานได้รับจากการทำงาน
Tampoe, M. (1996), "Motivating knowledge workers: the challenge for the 1990s", in Myers, P.S. (Ed.), .	Knowledge Management and Organisational Design, Butterworth-Heinemann, Boston, MA, pp. 179-90	การสร้างกระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้พนักงานมีอิทธิพลในการสร้างการเติบโตในงาน การให้อิสระในการทำงานและนำไปสู่ความสำเร็จในงาน สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจในงานมากกว่าการให้รางวัลภายนอก

ตารางที่ 2 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดสรรการ
จูงใจ (ต่อ)

ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Herzberg, F. (1968), Work and the Nature of Man	Staples Press, London	การจูงใจภายนอกถือเป็นปัจจัย จูงใจรอง เช่น เงินเดือน โบนัส

จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดสรร
การจูงใจ ดังตารางที่ 2 พบว่ามีตัวสำคัญสังเกตที่สำคัญ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1. การมอบหมายงานที่ท้าทาย (Challenge task) 2. การสร้างความสมดุลในชีวิตและการทำงาน (Work life balance) และ
3. การจัดสรรสวัสดิการ (Benefit) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด
ดังต่อไปนี้

3.1 การมอบหมายงานที่ท้าทาย (Challenge task)

ผู้นำหรือผู้บริหาร ควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของลูกน้องหรือพนักงาน
(Shalley,1991) ควรมีจิตวิทยาพื้นฐานในการเข้าใจการทำงานของพนักงานแต่ละคน หรือทางที่ดีควร
จัดประเภทของงานให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงานตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และ
จดจำงาน และสามารถทำงานได้ตามต้องการ ถึงแม้ว่าการจ่ายเงินเดือนที่สูงจะจูงใจให้คนทำงานแต่
การจูงใจด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทายจะทำให้พนักงานตั้งเป้าหมายจากในตนเอง (Adler, 2002)
เพื่อทำให้งานประสบความสำเร็จ (Wang, 2001) เช่น การมอบหมายให้รับผิดชอบงานในต่างประเทศ
พนักงานส่วนมากจะยอมรับการมอบหมายงานในรูปแบบดังกล่าวเนื่องจากจะได้รับค่าตอบแทนต่าง ๆ
ที่เป็นตัวเงินเพิ่มขึ้น แต่ในขณะเดียวกันพนักงานอาจจะมีความสนใจส่วนบุคคลที่จะได้ทำ
ประสบการณ์การทำงานและความท้าทายใหม่ ๆ ในต่างประเทศ (Suutari, 2003) การมอบหมายงาน
ที่ท้าทายจะกระตุ้นให้พนักงานเกิดความต้องการในตนเอง และสร้างแรงผลักดันจากในตนเองเพื่อ
สร้างผลงานที่ดีที่สุด ตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg's (1959) ที่ระบุว่า การมอบหมายงานที่ท้า
ทายเป็นปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เนื่องจากความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากการสร้างแรงจูงใจ
สร้างความท้าทายและสร้างโอกาสในการประสบความสำเร็จในการทำงาน ดังเห็นได้จากผลการศึกษา
ของ Buelens et al. (2006) ที่ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบการให้ความสำคัญกับสิ่งตอบแทนที่จะ
ได้รับจากการทำงานระหว่างผู้ปกครองของผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาและตัวนักศึกษาพบว่า ผู้ปกครอง
จะให้ความสำคัญกับงานใดก็ตามที่ได้รับเงินเดือนสูง ในขณะที่ตัวผู้จบการศึกษาเองกลับมองว่าตนเอง
ให้ความสำคัญกับงานที่มีความท้าทาย มีโอกาสในการเติบโต สามารถคิดริเริ่มทำในสิ่งใหม่ (Ron

Cacioppe,1999) และสามารถบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง จึงสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าในกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ในปัจจุบันให้ความสำคัญกับความท้าทายของงานมากกว่าการได้รับเงินเดือนที่สูงเพียงอย่างเดียว ดังนั้นหากองค์กรสามารถจูงใจพนักงานด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทายได้ พนักงานจะทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่และก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน (พฤกษ์ สุพรรณาลัย และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2559)

ตัวอย่างงานวิจัยเรื่องการมอบหมายงานที่ท้าทายของ Hackman et al. (1975) พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานหากได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย เนื่องจากที่มีผลต่อบริษัทและมีความสุขจากการได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในที่ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Shipton, H et al., (2006) ที่พบว่าพนักงานจะมีความพึงพอใจหากได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายแม้ว่าจะเป็นงานที่นอกเหนือจากเนื้องานประจำ นอกจากนี้หัวหน้างานมีหน้าที่รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะจากลูกน้องเพื่อนำมาคิดและแก้ไขปัญหาร่วมกันด้วย ทั้งนี้เมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายจนนำไปสู่ความรู้สึกพึงพอใจในงาน (Gagné and Deci, 2005) ทำให้พนักงานไม่เกิดความเบื่อหน่ายในงาน (Burn out) และลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน

3.2 การสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work life balance)

ในปัจจุบัน เรื่องของนโยบายการสร้างสมดุลใน Work-Life Balance นั้นเป็นที่นิยมมากขึ้นในการวางระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทต่างๆ มากขึ้น ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีต่างๆ ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญมากขึ้นการทำงานของพนักงาน รวมทั้งการแข่งขันกันทางธุรกิจที่มีมากขึ้น ยิ่งทำให้พนักงานที่ทำงานในองค์กรเกิดความเครียด ซึ่งจะตามมาด้วยปัญหาทางด้านสุขภาพกาย และสุขภาพจิต-นักวิชาการจำนวนมากได้ให้ความหมายของคำว่าสมดุลชีวิตการทำงาน (Work life balance) เช่น Clark (2003) กล่าวว่า เป็นความพึงพอใจในสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตในที่ทำงานและคุณภาพชีวิตที่บ้าน Kahn et al. (1964) ระบุว่า เป็นความสัมพันธ์กันระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว (Kalliath and Brough, 2008) ระบุสมดุลชีวิตการทำงานคือความสุขและความสำเร็จในชีวิตทั้ง 2 ด้าน จะขาดด้านใดด้านหนึ่งไปไม่ได้ มีการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและปัจจัยผลลัพธ์ของสมดุลชีวิตการทำงาน ถึงแม้ว่าบางคนอาจไม่มีครอบครัว ดังนั้นสมดุลในชีวิตจะรวมไปถึงกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงานเช่น กีฬา การศึกษา การท่องเที่ยว เป็นต้น (Kalliath and Brough, 2008). ซึ่งปัจจัยเชิงสาเหตุของสมดุลชีวิตการทำงานมักมาจากองค์กร เช่น นโยบายขององค์กร (Saltzstein et al., 2001) หรือมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน โดยเฉพาะปัจจัยที่มาจากตัวงาน เช่น ระดับความรู้สึกความเป็นเจ้าของในงาน (Morganson et al., 2010). และอีกด้านหนึ่งจากการศึกษาปัจจัยเชิงผลลัพธ์พบว่าส่วนใหญ่ผลลัพธ์จะส่งผลไปยังความสมดุลในชีวิตการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจในการลาออกจากองค์กร (Kossek and Ozeki, 1998) และ

ส่งผลต่อสุขภาพ (Frone et al., 1992) องค์กรที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความห่วงใยในตัวพนักงาน และจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความสมดุลในชีวิตการทำงาน พนักงานจะรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร (Gunter and Furnham, 1996) ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันให้เกิดส่งผลในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก (Gouthier and Rhein, 2011) หรือในการศึกษาความสมดุลในชีวิตการทำงาน ของผู้หญิง พบว่าพนักงานหญิงจะพึงพอใจหากองค์กรมีนโยบายสนับสนุนให้พนักงานมีสมดุลในชีวิตการทำงานเนื่องจากว่าพวกเขาต้องใช้เวลาไปกับการดูแลครอบครัวอีกเช่นกัน (Greenhaus and Powell, 2006)

ตัวอย่างงานวิจัยเรื่องสมดุลในชีวิตการทำงาน Johnson, (1995) ได้ศึกษาและพบว่าหากพนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในสมดุลชีวิตและการทำงานเกิน 3 ครั้ง พนักงานจะเริ่มมีความรู้สึกอยากลาออกจากการเป็นสมาชิกองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Zhao et al. (2011) ที่พบว่า หากพนักงานต้องเผชิญกับปัญหาความสมดุลในชีวิตการทำงาน พนักงานจะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานและองค์กร และ O'Neill and Davis (2011) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องสมดุลในชีวิตการทำงาน ผู้จัดการโรงแรมและพนักงานทั่วไปจำนวน 65 แห่ง พบว่าผู้จัดการโรงแรมมีภาวะความเครียดในงานมากกว่าพนักงานทั่วไปเนื่องจากมีชั่วโมงการทำงานมากกว่าและเผชิญกับความเครียดในระยะเวลานานกว่า ซึ่งผลการศึกษายังพบว่าความไม่สมดุลด้านเวลางานนี้เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ผู้จัดการโรงแรมลาออกจากงาน

3.3 การจัดสรรสวัสดิการ (Benefit)

สวัสดิการมีความหมายที่ครอบคลุมการจัดบริการหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้พนักงาน เพื่อให้สมาชิกองค์กรมีความเป็นอยู่ที่ดี มีความมั่นคงและมีความปลอดภัย โดยมีนักวิชาการให้คำจัดการไว้ดังนี้ Milkovich and Newman, (2007) ระบุว่าสวัสดิการหรือค่าจ้างทางอ้อม คือ ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือนที่องค์กรจัดสรรให้กับพนักงานทุกคน Hillebrink et al., (2008) ระบุว่าสวัสดิการคือค่าตอบแทนทางอ้อมที่องค์กรจัดให้กับพนักงานเพิ่มเพิ่มความดึงดูดและความน่าสนใจในการเข้าร่วมงาน Vroom, (1964) กล่าวว่า ระบบสวัสดิการคือ ค่าตอบแทนทางอ้อมที่องค์กรจัดสรรให้พนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการทำงานมากขึ้นและเพิ่มผลการทำงานให้ดีขึ้น ดังนั้นสวัสดิการสามารถเรียกรวม ๆ ได้ว่าเป็นรายได้พิเศษ (Extra Income) ที่องค์กรจ่ายให้ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำเพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจและตั้งใจปฏิบัติงาน หากจะวิเคราะห์หน้าที่ของระบบการจัดสรรผลตอบแทนให้กับพนักงาน องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาทั้งค่าตอบแทนทางตรงและค่าตอบแทนทางอ้อม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของพนักงานนั้นไม่ได้มีเพียงแค่ปัจจัยที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียวแต่ยังมีปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน (Milkovich and Newman, 2007; Schlechter et al., 2015) จากความสำคัญนี้ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจัดสรรสวัสดิการเพื่อเสนอให้กับพนักงาน (Giancola, 2013) เพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีใน

การทุ่มเทร่างกายและแรงใจให้กับการปฏิบัติงานให้องค์กร พนักงานมีความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้การจัดสรรสวัสดิการมีความซับซ้อน การออกแบบและประยุกต์ระบบการจัดสรรสวัสดิการ จำเป็นต้องทำอย่างระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันและมีความยืดหยุ่น (Hofmans et al., 2013; De Gieter and Hofmans, 2015) ที่พนักงานมีโอกาสในการเลือกสวัสดิการที่เหมาะสมกับตนเองได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรมกับองค์กรและเพื่อนร่วมงาน เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความเท่าเทียมกันระหว่างกลุ่มพนักงาน (Internal Equity) จะส่งผลให้เพิ่มความตั้งใจในการทำงานและเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน (Frey, 1997). ดังนั้นหากองค์กรสามารถวิเคราะห์ ออกแบบ และประยุกต์ใช้ระบบการจัดสรรสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพและปฏิบัติอย่างเท่าเทียม พนักงานจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย รวมไปถึงพนักงานรับรู้ถึงการตอบสนองด้านความต้องการการยอมรับจากสังคม (Gagne and Deci, 2005)

ตัวอย่างงานวิจัยเรื่องการจัดสรรสวัสดิการ Greenberg et al., (2007) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดสรรสวัสดิการและพบว่า การจัดสรรสวัสดิการอย่างยุติธรรม มีความสำคัญต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Austin et al., (1980) ที่ศึกษาและพบว่า การรับรู้ว่าการให้สวัสดิการขององค์กรนั้นมีความยุติธรรมหรือไม่ พนักงานจะไม่เพียงแต่เปรียบเทียบการให้สวัสดิการภายในองค์กร แต่ยังเปรียบเทียบกับการจัดสรรสวัสดิการขององค์กรภายนอกด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Greenberg et al., (2007) ที่พบว่า พนักงานมักจะตัดสินความยุติธรรมด้านการจัดสรรสวัสดิการจากการเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน หรือกับองค์กรภายนอก ดังนั้นหากองค์กรสามารถจัดสรรสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานและมีความยืดหยุ่น จะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและคงสถานะสภาพความเป็นสมาชิกองค์กรต่อไป (พฤกษ์ สุพรรณาลัย, จีราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2560)

4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management)

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการความหลากหลายไว้ดังนี้ Barbosa & Cabral-Cardoso, (2007) ให้ความหมายของการจัดการความหลากหลาย (Managing Diversity) ไว้ว่าหมายถึง กระบวนการและการปฏิบัติตามระบบของ องค์กรในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ในขณะที่ Cornelius, Gooch & Todd, (2000) ระบุว่า การจัดการความหลากหลายในองค์กรหมายถึงการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อลดความไม่เท่าเทียมกัน หรือขจัดความไม่เท่าเทียมกันในองค์กรให้เหลือน้อยที่สุด องค์กรจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันจากการที่มีความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้เพราะความหลากหลายของบุคลากรดังกล่าว จะสร้างโอกาสให้กับองค์กรในเรื่องของการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงโอกาสในการ

ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมในทุก ๆ ด้าน เช่น การสรรหา การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบให้องค์กรจากความหลากหลายเหล่านั้น (Ivancevich & Gilbert, 2000), Kaler (2001) ได้อธิบายว่าการจัดการความหลากหลายแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบคือ 1. การจัดการความหลากหลายโดยให้อิสระกับความแตกต่าง 2. การจัดการความหลากหลายโดยใช้การบังคับ นอกจากนี้ Cox and Blake (1991) ได้อธิบายประโยชน์ของการจัดการความหลากหลาย ว่าสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ทั้งในด้านของการลดต้นทุนลง สามารถดึงดูดคนที่มีศักยภาพให้มาทำงานกับองค์กรได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Cadrain (2008) ที่พบว่า การจัดการความหลากหลายช่วยรักษานักงานไว้กับองค์กร และเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่สามารถเข้าใจวัฒนธรรมของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างหลากหลายและลึกซึ้ง จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต่าง ๆ ต้องสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการยอมรับความหลากหลายของบุคลากรและมองเห็นคุณค่าในความหลากหลายนั้น (Cox, 1991; Cox & Blake, 1991; Carr-Ruffino, 1996; Miller, 1998) เห็นว่าการจัดการความหลากหลายนั้นมุ่งเน้นไปที่การเข้าถึงและความชอบธรรมและความเหมาะสมกับลักษณะความแตกต่างทางกายภาพของมนุษย์ (Thomas, 1996) สรุปได้ว่าการบริหารความหลากหลายหมายถึง กระบวนการในการบริหารความหลากหลาย เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นในองค์กรและสร้างความได้เปรียบจากความแตกต่าง อันจะนำไปสู่การบรรลุถึงศักยภาพและการมีส่วนร่วมสูงสุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ในเมื่อมีการปฏิบัติทางสังคมและความเชื่อในความไม่เท่าเทียมกันระหว่างเพศชายและเพศหญิงส่งผลให้มีการปฏิบัติที่แตกต่างกันที่ฝังรากอยู่ในสังคมและอุดมการณ์ของมนุษย์ ลำดับชั้นในองค์กรและกระบวนการเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างด้านเพศสภาพและเชื้อชาติ (Acker, 2011) ความแตกต่างเหล่านี้ก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันทั้งในด้านการปฏิบัติทางสังคม การเข้าถึงอำนาจพื้นฐานขององค์กรและการจัดลำดับทางสังคม (Acker, 2011) ความเท่าเทียมกันด้านเพศสภาพได้รับความสนใจมากขึ้นเพื่อผลประโยชน์ต่อตลาดแรงงาน (Brunila and Ylöstalo, 2015) มนุษย์ที่มีความแตกต่างด้านเพศสภาพและพื้นฐานทางวัฒนธรรมนั้นที่จริงแล้วไม่ได้มีผลต่อการรับรู้หน้าที่และการทำงาน แต่ถึงแม้ว่าจะมีผลในบางครั้งคราวแต่ก็ไม่ได้มีผลกระทบมากอีกทั้งยังเป็นโอกาสให้องค์กรได้ออกแบบงานให้เหมาะสมกับความต่างต่างนั้น นอกจากนี้การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมยังสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความยุติธรรมที่คนในองค์กรไม่คำนึงถึงเพศสภาพ พื้นฐานวัฒนธรรม ศาสนา รสนิยมทางเพศ หรือสีผิว (Hanna Ylöstalo , 2016)

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลาย

จากทศนะและผลงานวิจัยของนักวิชาการ พบว่า องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายมีหลายตัวแปร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดการ
ความหลากหลาย

ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Strachan et al., 2004 “Affirmative action or managing diversity: what is the future of equal opportunity policies in organisations?”	Women in Management Review, Vol. 19 No. 4, pp. 196-204.	ในปี 1975 มีการออกกฎหมายต่อต้านการเลือกปฏิบัติทางด้านเพศสภาพ เชื้อชาติ ศาสนา สถานที่เกิดสถานภาพของครอบครัว และความพิการ ต่อมาในช่วงปี 1980 ได้มีการออกกฎหมายเพิ่มสิทธิการมีส่วนร่วมของแรงงานเพศหญิงให้มีสิทธิเท่าเทียมกับเพศชายสูงมากขึ้น
Sex role stereotypes: does business education make a Difference ?	Paris, L.D. and Decker, D.L. (2012)	การศึกษาในชั้นเรียนในประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ไม่มุ่งเน้นการปลูกฝังให้นักเรียนเห็นถึงความสำคัญของความแตกต่างและความเท่าเทียมกันด้านเพศสภาพและเพศที่ปรารถนาแต่เน้นการเรียนการสอนที่ปลูกฝังให้เพศชายมีสิทธิและอำนาจสูงกว่าเพศหญิงและมองเพศทางเลือกเป็นสิ่งที่แปลกจากธรรมชาติ
Critical turns in the evolution of diversity management”	British Journal of Management, Vol. 11, pp. S17-S31.	จากรายงานสถาบันแรงงานปี 2000 ซึ่งระบุว่าผู้หญิง คนผิวดำ ชาวละตินอเมริกา และผู้อพยพมีอัตราการเรียกรับเข้าทำงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 85 ของผู้สมัครงานใหม่ในปี 2000 สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรเริ่มมองข้ามความแตกต่างในมนุษย์มากขึ้น

ตารางที่ 3 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดการ
ความหลากหลาย (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Thomas, R.R. (1990), “From affirmative action to affirming diversity”,	Harvard Business Review, March/April, pp. 107-17.	จากการศึกษาพบว่า การจ้างงานคนที่มี ความแตกต่างจากเพศหลักของสังคม ไม่ได้ทำให้เกิดปัญหาต่อการทำงาน หรือผลประกอบการขององค์กร หากผู้บริหารไม่สามารถบริหารคนที่มี ความแตกต่างได้นั้นถือเป็นความ ผิดพลาดของผู้บริหารเอง และหาก ผู้บริหารสามารถบริหารความแตกต่าง ได้ จะนำไปสู่ความได้เปรียบในธุรกิจ
Liff, S. (1999), “Diversity and equal opportunities: room for a constructive compromise?”,	Human Resource Management Journal, Vol. 9 No. 1, pp. 65-75.	การจัดการความหลากหลายนั้นเป็น การสร้างความเท่าเทียมกันในสังคม ที่ มุ่งสร้างความเข้าใจในความแตกต่าง ของบุคคลและเพิ่มศักยภาพองค์กร จากความแตกต่าง มากกว่าตั้งข้อสงสัย ในความต่างนั้น เช่น ด้านเพศ สภาพ รสนิยมทางเพศ เชื้อชาติ สีผิว หรือศาสนา
Camille Kapoor, (2011) Defining diversity, the evolution of diversity	Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. 3 Iss 4 pp. 284 - 293	แม้ว่าในระดับรัฐหรือผู้ประกอบการท้องถิ่น ได้มีกฏออกกฎหมายป้องกันการเลือก ปฏิบัติเพื่อปกป้องกลุ่มประชากรที่มี ความแตกต่างแต่ในองค์กร 470 องค์กรจาก 500 องค์กรใน Fortune ยังไม่มีมาตรการการันตีป้องกัน การเลือกปฏิบัติในองค์กรให้กับกลุ่มรัก ร่วมเพศ

ตารางที่ 3 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดการ
ความหลากหลาย (ต่อ)

ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Florida, R. and Mellander, C. (2015) “Talent, cities and competitiveness” in Audretsch, D. B., Link, A. N. and Walshok, M. L. (eds).	The Oxford Handbook of Local Competitiveness. Oxford, Oxford University Press, 34-53. Lee, N. (2011)	ในปัจจุบันมีการอภิปรายเกี่ยวกับความหลากหลายอย่างกว้างขวางมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการดึงดูดคนเก่งให้สนใจในองค์กร
Mor Barak, M. (2000), “Beyond affirmative action: toward a model of diversity and organizational inclusion”,	Administration in Social Work, Vol. 23 Nos 3/4, pp. 47-68.	เหตุผลหนึ่งในการก้าวข้ามเส้นแบ่งของการปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียมต่อแรงงานที่มีความแตกต่าง เช่น กลุ่มรักร่วมเพศ กลุ่มผู้อพยพ คือ องค์กรสามารถเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากความแตกต่างเหล่านี้ในการสนับสนุนกิจการและเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลาย ดังตารางที่ 3 พบว่ามีตัวแปรสังเกตที่สำคัญ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1. ความแตกต่างด้านเพศสภาพและลักษณะทางกายภาพ (Gender and Appearance) 2. ความแตกต่างด้านเชื้อชาติ (Race) และ 3. ความแตกต่างด้านรสนิยมทางเพศ (Sexual Orientation) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ความแตกต่างด้านเพศสภาพและลักษณะทางกายภาพ (Gender and Appearance)

มีการศึกษาด้านเพศสภาพมาอย่างยาวนานและมีจำนวนงานวิจัยจำนวนมากในประเด็นด้านการบริหารจัดการ (Markus and Kitayama, 1991) เพศสภาพ (Gender) คือสิ่งสร้างของสังคม (Social Construct) ความเป็นชาย และ ความเป็นหญิง เป็นผลมาจากการกล่อมเกลาจากสังคมและวัฒนธรรม ด้วยนิยามของเพศสภาพนี้จึงมีการให้อำนาจแฝงบางอย่างกับวัตถุทางเพศในเชิงโครงสร้าง

เพศชายมักจะมีสถานะหรืออำนาจมากกว่าเพศหญิง และมีอคติต่อเพศหญิงและผู้ที่มีลักษณะแตกต่างจากเพศชาย ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่สังคมปลูกฝังและสร้างความรู้สึกลบให้กับสมาชิกในกลุ่มที่มีฐานะหรือความแตกต่างจากกลุ่ม (Hornsey and Hogg, 1999) และส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและบรรยากาศในที่ทำงาน มีหลักฐานเชิงวิชาการเกี่ยวกับความไม่เท่าเทียมกันในที่ทำงานอันเนื่องมาจากการกีดกันทางเพศ (Ely, 1995) ในปัจจุบันมีการอภิปรายเกี่ยวกับความหลากหลายอย่างกว้างขวางมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการดึงดูดคนเก่งให้สนใจในองค์กร (Florida, R. and Mellander, C. 2015) เห็นได้จากรายงานของ Workplace Employment Relations Survey (WERS) แสดงให้เห็นว่าร้อยละ 73 ขององค์กรในสหราชอาณาจักรได้มีการเตรียมความพร้อมในการจัดการความแตกต่างด้านเพศสภาพโดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการบริหารองค์กร (Kersley et al., 2006) ซึ่งองค์กรทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่องค์กรเริ่มเล็งเห็นความสำคัญกับความแตกต่างด้านเพศสภาพ (Millward et al., 2000) อีกทั้งเพศหญิงเริ่มเข้ามามีบทบาทในฐานะผู้บริหารระดับสูงในรัฐบาลมากขึ้น และได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อองค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ในขณะที่เพศชายเริ่มให้ความสำคัญเพศหญิงในฐานะเพื่อนร่วมงานที่มีสถานะทางสังคมเท่าเทียมกัน เพศหญิงก็ได้แสดงให้เห็นว่าเมื่อพวกเขาได้รับการยอมรับมากขึ้น ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีมากขึ้นในสถานที่ทำงานหรือองค์กร (Meyers-Levy, 1988)

ตัวอย่างงานวิจัยทางด้านเพศสภาพกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร Richard (2000) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเพศสภาพและผลการปฏิบัติงานพบว่าองค์กรที่มีพนักงานเพศชายจำนวนมากว่าเพศหญิงกับองค์กรที่มีพนักงานเพศชายและเพศหญิงในจำนวนใกล้เคียงกัน ไม่มีความแตกต่างทางด้านผลประกอบการ นอกจากนี้ Chrobot-Mason and Aramovich (2013) ได้ทำการศึกษาทัศนคติและการรับรู้ของพนักงานทางด้านการให้ความเท่าเทียมด้านเพศสภาพ ผลวิจัยพบว่าพนักงานจะมีความรู้สึกด้านบวกกับองค์กรที่ไม่เลือกปฏิบัติด้านเพศสภาพและพนักงานจะร่วมกันสร้างบรรยากาศขององค์กรให้ดีขึ้น ในขณะที่งานวิจัยของ Konrad and Mangel (2000) พบว่าในธุรกิจรับตรวจสอบบัญชีพนักงานเพศหญิงมีแนวโน้มในการจัดการงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายและทันเวลาได้ดีกว่าเพศชาย

4.2 ความแตกต่างด้านเชื้อชาติ (Race)

เชื้อชาติ (Race) คือ ลักษณะทางชีวภาพของคน ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนจากลักษณะรูปร่าง สีสันผิว เส้นผม และดวงตา เพศชาย หญิง สูง ต่ำ ดำ ขาว ความแตกต่างทางกายภาพที่สะท้อนสัญชาติ เช่น ชาวเอเชีย ชาวแอฟริกัน ชาวอาหรับ หรือชาวยุโรป แม้จะไม่สามารถระบุประเทศของบุคคลนั้นหรือ สัญชาติที่แท้จริงได้แต่ก็พอที่จะแบ่งได้อย่างคร่าวๆ (Pelled et al., 1999) จากความแตกต่างด้านเชื้อชาตินี้ส่งผลให้ในปัจจุบันมีคนจำนวนมากถูกปฏิเสธการจ้างงานหรือถูกจำกัดให้ทำงานบาง

ประเภท หรือถูกปฏิบัติจากนายจ้างอย่างไม่เท่าเทียมเนื่องจากเหตุผลทางด้านเชื้อชาติ รวมไปถึงศาสนาที่ต่างกัน โดยไม่ได้คำนึงจากความสามารถในการปฏิบัติงาน ความไม่เท่าเทียมด้านเชื้อชาตินี้ อาจถูกปลุกฝังมาจากโรงเรียน จากสถานการศึกษา หรือแม้แต่ในสื่อบันเทิงต่าง ๆ ที่คนผิวสีมักถูกให้รับบทบาทในด้านลบหรือเป็นตัวแทนของความเป็นภัยต่อสังคม เช่น เป็นนักค้ายาเสพติด เป็นฆาตกร เป็นนักก่อการร้าย เป็นกลุ่มหัวรุนแรง ในขณะที่คนผิวขาวจะได้รับบทบาทเป็นผู้ที่คอยปกป้องและกำจัดความไม่ปลอดภัยในสังคม (Hall, 2002) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างการรับรู้และค่านิยมต่อสังคมว่ากลุ่มคนที่มีความแตกต่างจากคนกลุ่มหลักนั้นมีความอันตรายรวมไปถึงส่งผลต่อความไม่มั่นใจในสมรรถนะในการทำงาน สาเหตุเหล่านี้เป็นต้นกำเนิดของการสร้างการรับรู้ทางสังคมว่ามีความไม่เท่าเทียมกันในสังคม แม้ว่าประเด็นด้านการสร้างความเท่าเทียมกันในองค์กรยังเป็นประเด็นที่มีความซับซ้อนและยากที่จะนำมาปฏิบัติ และยังไม่มีความชัดเจนในเรื่องการสร้างความเท่าเทียมนั้นหมายถึงความเท่าเทียมด้านใดบ้าง และถึงแม้จะมีความพยายามสร้างความเท่าเทียมด้านเชื้อชาติแต่ก็เป็นที่ยู้งานกันดีในระดับนานาชาติว่าความพยายามเหล่านั้นไม่เคยประสบความสำเร็จ (de los Reyes, 2000) ประเด็นด้านการปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียมจากการมีเชื้อชาติที่แตกต่างในองค์กรนั้นเป็นที่เข้าใจกันเป็นอย่างดีว่าเป็นการจัดการแบบอนุรักษนิยม แต่ในการจัดการสมัยใหม่ จะมองข้ามความแตกต่างด้านเชื้อชาติแต่จะให้ความสำคัญกับผลการทำงาน เช่น วิธีการบริหารจัดการ การตัดสินใจ พฤติกรรมการทำงานหรือวิธีการแก้ไขปัญหา (Kennedy, D.2009) ในขณะที่ปัจจุบันมีการริเริ่มแนวคิดด้านการเพิ่มระดับความเท่าเทียมกันในองค์กรด้านเชื้อชาติ และมีผลการวิจัยจำนวนมากที่ระบุว่าความสำคัญของการให้ความสำคัญกับการสร้างความเท่าเทียมด้านเชื้อชาติในองค์กรนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเพิ่มระดับผลประกอบการขององค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Liff (1999) ที่ระบุว่าการจัดการด้านความแตกต่างด้านเชื้อชาติเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผู้บริหารควรให้ความสำคัญอันจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จในความแตกต่างและข้อจำกัดของแต่ละเชื้อชาติ และเข้าใจศักยภาพที่ซ่อนอยู่ในความแตกต่างนั้น เห็นได้ชัดว่าการจัดการความหลากหลายด้วยเชื้อชาติส่งผลให้องค์กรมีระดับผลประกอบการที่สูงขึ้น

ตัวอย่างงานวิจัยที่ศึกษาเรื่องการจัดการความหลากหลายด้านเชื้อชาติ Wright et al., (1995) ได้ศึกษาและพบว่าการจัดการความหลากหลายด้านเชื้อชาติในองค์กรที่ถูกต้องและเป็นธรรมสามารถลดต้นทุนในการบริหารจัดการได้ สอดคล้องกับ Carr-Ruffino, (2005) ที่ศึกษาในประเด็นด้านความแตกต่างด้านเชื้อชาติในองค์กรและพบว่าการจัดการความหลากหลายด้านเชื้อชาติช่วยให้องค์กรเพิ่มโอกาสในการคัดเลือกคนที่มีความสามารถสูงขึ้นเนื่องจากการองค์กรได้จัดความไม่เท่าเทียมทางเชื้อชาติและองค์กรเปิดโอกาสในการสมัครงานให้ทุกเชื้อชาติ ในขณะที่ Cox and Blake, (1991) พบว่าการให้ความสำคัญด้านเชื้อชาติจะนำไปสู่การเติบโตทางการตลาดและเพิ่มกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลายมากขึ้น และ Watson et al., (1993) พบว่าการจัดการความหลากหลาย

ด้านเชื้อชาติยังช่วยเพิ่มความหลากหลายของสินค้าและเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ในสินค้ารวมไปถึงสร้างสินค้าที่มีนวัตกรรมใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าในตลาดใหม่อีกเช่นกัน

4.3 ความแตกต่างด้านรสนิยมทางเพศ (Sexual Orientation)

ความหมายของรสนิยมทางเพศ (Sexual Orientation) พริสรา แซ่ก้วย (2547) ได้อธิบายว่าเป็น คือ ทัศนคติที่เกี่ยวกับความปรารถนาทางเพศ ขณะที่ วิลสัน พีพิธกุล (2547) ให้ความหมายว่าเป็น คือ ระบบความคิด ความเชื่อเรื่องเพศ เป็นกระบวนการทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำหนด จัดการ กำกับ ควบคุม รวมทั้งการแสดงออกเกี่ยวกับรสนิยม ทางเพศ ในขณะที่ John Money, (1995) นักเพศวิทยาได้อธิบายว่า รสนิยมทางเพศ คือ เพศภาวะในฐานะบทบาท (Gender as a role) ซึ่งแตกต่างกับเพศโดยกำเนิด (Biological sex) จากการสำรวจในประเทศอังกฤษได้มีการคาดการณ์ว่าในปี 2031 ประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปทั้งประเทศ จะมีประชากรจำนวน 1,400,000 คน เป็นกลุ่มที่มีรสนิยมทางเพศต่างไปจากเพศตามกำเนิด (Musingarimi, 2008) มีการศึกษาในหัวข้อรสนิยมทางเพศและความหลากหลายทางอัตลักษณ์ทางเพศซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความหลากหลายในองค์กร (Ragins, 2004) ในองค์กรที่มีความหลากหลาย การที่พนักงานมีรสนิยมทางเพศที่แตกต่างกับเพศสภาพเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเนื่องจากในปัจจุบันมีองค์กรจำนวนมากที่ไม่ปฏิบัติต่อพนักงานกลุ่มนี้อย่างเท่าเทียมและพยายามลดระดับความเท่าเทียมให้ต่ำกว่าพนักงานที่มีรสนิยมทางเพศต่าง องค์กรควรมีการจัดการอย่างเป็นรูปธรรมและพยายามแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นว่าองค์กรให้ความสำคัญเท่าเทียมกับพนักงานทุกคนไม่ว่าพนักงานจะมีรสนิยมทางเพศตรงหรือไม่ตรงกับเพศสภาพหรือเพศกำเนิด วิธีหนึ่งที่องค์กรสามารถดำเนินการและแสดงให้พนักงานเห็นถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจในการสร้างความเท่าเทียมด้านรสนิยมทางเพศได้คือองค์กรควรกำหนดนโยบาย หรือระเบียบข้อบังคับ เรื่องความเท่าเทียมด้านเพศสภาพและมีผลใช้อย่างเคร่งครัดในองค์กร ซึ่งการดำเนินการในลักษณะนี้ จะทำให้พนักงานรับรู้และตระหนักถึงการแสดงความตั้งใจขององค์กร (Ragins and Cornwell, 2001) องค์กรที่มีการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมจะทำให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานและเกิดความศรัทธาในองค์กรส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและอยากรักษาสถานะความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป นอกจากนี้ Amille Kapoor, (2011) ได้ระบุว่าหากองค์กรต้องการยกระดับองค์กรทั้งในด้านผล ประการและด้านความเป็นอยู่ของพนักงาน (Well-being) ประเด็นความหลากหลายด้านรสนิยมทางเพศเป็นหนึ่งในประเด็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสร้างความเป็นธรรมเท่าเทียมและสื่อสารให้พนักงานเกิดการรับรู้ว่าองค์กรมีความตั้งใจในการสร้างความเท่าเทียมในด้านดังกล่าว ในอีกด้านหนึ่ง หากองค์กรมีการจัดการความแตกต่างด้านรสนิยมทางเพศอย่างเท่าเทียมยังเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดคนเก่งจากภายนอกให้อยากเข้ามาร่วมงาน (Florida, 2005) รวมไปถึงจะเพิ่มบรรยากาศการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรทำให้องค์กรเกิดการดำเนินงานแบบพลวัตส่งผลให้เพิ่มระดับการทำงานของพนักงานและผลประกอบการขององค์กรให้สูงตามขึ้นไปอีกด้วย

ตัวอย่างงานวิจัยของ Mor Barak (2000) ที่ศึกษาเรื่องการจัดการความหลากหลายด้านรสนิยมทางเพศ พบว่าหากองค์กรไม่สร้างความเท่าเทียมกันในด้านรสนิยมทางเพศ พนักงานจะรู้สึกถึงการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจากองค์กร และพนักงานจะไม่ทุ่มเทในงานทำให้องค์กรไม่สามารถใช้ประโยชน์จากพนักงานได้สูงสุดตามที่ควรจะเป็น ในขณะที่ Rubery et al, (2000) ได้ศึกษาในประเด็นกลยุทธ์ขององค์กรในการจัดการความหลากหลาย พบว่าปัจจุบันมีองค์กรขนาดใหญ่จำนวนมากเริ่มประยุกต์ใช้กลยุทธ์การสรรหาคนเก่ง (Talented people) จากการนำนโยบายการสร้าง ความเท่าเทียมด้านรสนิยมทางเพศมาดึงดูดคนที่มีความสามารถสูงให้อยากเข้ามาร่วมงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ragins and Cornwell, (2001) ที่พบว่านโยบายการจัดการความหลากหลายในองค์กรที่เป็นรูปธรรมจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการดึงดูดคนเก่งให้อยากเข้ามาร่วมงาน ซึ่งหากองค์กรมี คนเก่งอยู่กับองค์กรซึ่งจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไป (พฤกษ์ สุพรรณาลัย, จีราวรรณ คงคล้าย, และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2560)

5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง (Talent Management)

บุคลากร หรือ ทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรนับเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของทุกองค์กรที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของธุรกิจ สภาพการแข่งขันทางธุรกิจในโลกที่ไร้พรมแดน และการใช้เทคโนโลยีจำนวนมากจึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีสมรรถนะและมีทักษะในการทำงานเพิ่มสูงขึ้นด้วย (สายชล สุนทรอภิชาติ, 2547) หรือเรียกว่า คนเก่ง (Talent) หรือ คนที่มีศักยภาพสูง (High potential) ซึ่งการจัดการคนเก่งต้องมีกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นสมรรถนะที่แท้จริง เปรียบเทียบได้กับบางส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่ขึ้นเหนือน้ำที่สามารถมองเห็นได้ด้วยตา และมีบางส่วนที่ซ่อนตัวอยู่ใต้น้ำที่คาดเดาได้ยากว่าจะมีรูปร่างลักษณะอย่างไรและใหญ่โตเพียงใด

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับไว้หลากหลายยกตัวอย่างเช่น Schweyer A., (2004) กล่าวว่าระบบการบริหารจัดการคนเก่ง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบ ให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการเสาะแสวงหาบุคลากร (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การกระจายการทำงาน (Deployment) การพัฒนา (Development) ตลอดจนการรักษาให้บุคลากรอยู่ในองค์กร (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะที่ มนูญ พรรณพลีวรรณ, (2558) กล่าวว่า การจัดการคนเก่ง หมายถึง การจัดการบุคคลที่องค์กรกำหนดว่าเป็นคนเก่ง โดยจัดการทั้งในเรื่องของการกำหนดหรือระบุว่าใครเป็นคนเก่งขององค์กร และ การจัดการคนเก่ง (Talent Management) จึงมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย หากองค์กรสามารถบริหารจัดการคนเก่งได้จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร (Organization Capability) และสร้างความได้เปรียบ

(Competitive Advantage) การบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งระบบการจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้เกิดแรงเสริมทางอ้อมต่อผลประกอบการขององค์กรโดยมีตัวแปรแทรกได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมความต้องการงานที่ท้าทาย (Collings, D. and Mellahi, K., 2009) สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการคนเก่งประกอบด้วย การจ้างพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการในสถานที่ทำงานที่เหมาะสมและตรงตามเวลาที่องค์กรต้องการ (Jackson & Schuler, 1990) ซึ่งครอบคลุมไปถึงงานด้านการวางแผนการทำงาน การวิเคราะห์คนเก่ง กระบวนการสรรหาคนเก่ง การวางแผนกิจกรรมด้านการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับคนเก่งและแผนการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร (McCauley & Wakefield, 2006)

องค์กรควรมีการลงทุนในการจัดการคนเก่ง เช่น ลงทุนในด้านการให้งบประมาณในกิจกรรมการสรรหาพนักงาน ลงทุนในการพัฒนาคนเก่งให้ตรงกับความต้องการของทั้งองค์กรและของคนเก่งเอง (Gay and Sims, 2006) ดังนั้นองค์กรจะต้องวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กร พันธกิจ นโยบาย และวัฒนธรรม ตามบริบทและความเหมาะสมของแต่ละองค์กร (Sparrow, P., Hird, M., & Balain, S., 2011) ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งประกอบไปด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร การบริหารจัดการคนเก่งให้ประสบความสำเร็จ ต้องทำอย่างเป็นระบบตั้งแต่การเริ่มสรรหาพนักงาน การพัฒนาคนเก่ง การรักษาคนเก่งและการสร้างแผนการเติบโตในอาชีพให้กับคนเก่ง (Rothwell, W.J. and Kazanas, H.C., 2004) ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนเก่งต่อองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (พฤษ์ สุพรรณาลัย และ พิทักษ์ ศิริวงศ์, 2558) ผลลัพธ์จากการนำระบบการจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ภายในองค์กรนั้นมีอยู่ด้วยกันหลายประการเช่น องค์กรจะมีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Creelman, D. 2004) ทั้งนี้ เนื่องจากหน่วยงานที่มีบุคลากรที่เป็นคนเก่ง และมีความรู้ความสามารถไว้ทำงานกับหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถสร้างชื่อเสียง อีกทั้งยังส่งผลให้คนเก่งจากภายนอกองค์กรมีความต้องการมาร่วมงานกับหน่วยงาน (Clake and Winkler, 2006) อีกด้านหนึ่ง การนำระบบการจัดการคนเก่งมาใช้ก็จะสร้างความกระตือรือร้นให้กับพนักงานในการพัฒนาตนเองหรือต้องการสร้างการเจริญเติบโตในหน้าที่ เพราะพนักงานมีเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้โดยยึดจากตัวแบบคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ ส่งผลให้เพิ่มแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดการคนเก่ง

จากทัศนะและผลงานวิจัยของนักวิชาการ พบว่า องค์ประกอบของการจัดการคนเก่งมีหลายตัวแปร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดการคนเก่ง

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Collings, D. and Mellahi, K. (2009) Strategic talent management	: A review and research agenda pp. 306-307)	หัวใจสำคัญของการจัดการคนเก่งคือองค์กรต้องระบุสมรรถนะของคนเก่งว่ามีลักษณะเป็นอย่างไรและมีคุณสมบัติที่ต้องการอย่างไรและนำไประบุในใบบรรยายลักษณะงานจึงจะนำไปสู่การสรรหาและกระบวนการอื่นต่อไป
Warren, C. (2006), Curtain call	People Management, Vol. 12 No. 6, pp. 24-29	การจัดการคนเก่งประกอบด้วยการระบุคุณลักษณะของคนเก่ง การสรรหาคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การจ้างคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง จนไปถึงการธำรงรักษาคนเก่ง ซึ่งหากองค์กรมีองค์ประกอบทั้งหมดนี้ จะมีโอกาสให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
Sparrow, P., Hird, M., & Balain, S. (2011) Talent management: Time to questions the tablets of stone?	White Paper 11/01, CPHR, Lancaster University Management School.	การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession plaining) เป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่มีผลต่อการจัดการคนเก่ง การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งจะเป็นการลดความเสี่ยงในกรณีที่คนเก่งลาออกและเป็นการเพิ่มความท้าทายให้พนักงานได้มีเป้าหมายในการทำงาน

ตารางที่ 4 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดการคนเก่ง (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Sparrow, P., Hird, M., & Balain, S. (2011) Talent management: Time to questions the tablets of stone?	White Paper 11/01, CPHR, Lancaster University Management School.	การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession plaining) มีความสำคัญและเป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่มีผลต่อการจัดการคนเก่ง การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งจะเป็นการลดความเสี่ยงในกรณีที่คนเก่งลาออกและเป็นการเพิ่มความท้าทายให้พนักงานได้มีเป้าหมายในการทำงาน
Martin, G., & Hetrick, S. (2006). Corporate reputations, branding and people management.	A strategic approach to HRM. Oxford: Butterworth Heinemann	องค์กรต้องสร้างความดึงดูดให้คนเก่งอยากเข้ามาร่วมงานจึงจะทำให้องค์กรมีโอกาสได้คนเก่งเข้ามาสู่กระบวนการสรรหาเพื่อเข้ารับการบรรจุต่อไป
Pruk Suphanalai, Pitak Siriwong (2015), Talent management in private global organization in Thailand	Chandrasem	จากการศึกษารูปแบบการจัดการคนเก่งใน ประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบหลักของการจัดการคนเก่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ 1 . การกำหนดความหมายของคนเก่ง 2. การสรรหาคนเก่ง 3. การคัดเลือกคนเก่ง 4. การพัฒนาคนเก่ง 5. การจูงใจคนเก่ง 6. การธำรงรักษาคนเก่ง

ตารางที่ 4 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดการคนเก่ง (ต่อ)

ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Lewis, R.E., and Heckman, R.J. (2006), 'Talent Management: A Critical Review,'	Human Resource Management Review, 16, 139–154 Mercer, S.R. (2005), 'Best-In-Class Leadership,' Leadership Excellence, 22, 3, 17.	การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่งต้องทำอย่างเป็นระบบและวางแผนในระยะยาว เมื่อคนเก่งลาออก องค์กรจะมีทรัพยากรมาทำงานแทนในตำแหน่งได้ทันเวลาและเข้าใจงานอย่างแท้จริง
Julia Christensen Hughes Evelina Rog, (2008)	Talent management International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 Iss 7 pp. 743 - 757	การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งและการวางแผนการเติบโตในอาชีพระยะยาวมีความสอดคล้องกัน องค์กรต้องสร้างความเชื่อมโยงระหว่าง 2 เรื่องนี้ อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีเป้าหมาย
Gandz, J. (2006), Talent development: the architecture of a talent pipeline that works	Ivey Business Journal, Vol. 70 No. 5	เพื่อสร้างคนเก่งมาทดแทนในตำแหน่งที่มีความสำคัญ องค์กรต้องวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบเพื่อลดความเสี่ยงในกรณีที่คนเก่งลาออกจากองค์กร
Boxall, P. and Purcell, J. (2000), "Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?",	International Journal of Management Reviews, Vol. 2 No. 2, pp. 183-203.	การสรรหาคนเก่ง องค์กรต้องใช้กลยุทธ์และเครื่องมือในการสรรหาที่ทันสมัย รวมไปถึงวิธีการในการเข้าถึงแหล่งคนเก่ง

ตารางที่ 4 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดการคน
เก่ง (ต่อ)

ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Creelman, D. (2004), Return on Investment in Talent Management: Measures You Can Put to Work Right Now.	Human Capital Institute, Washington, DC.	นอกจากการพัฒนาคนเก่งอย่าง เหมาะสมแล้ว การวางแผนการ เติบโตในอาชีพให้มีความสอดคล้อง กับแผนการพัฒนาก็มีความสำคัญ เช่นเดียวกัน เนื่องจากหากองค์กรมุ่ง เพียงพัฒนาด้านทักษะและ ความสามารถเพียงอย่างเดียว แต่ ไม่ได้เตรียมการพัฒนาทางด้าน การเจริญเติบโตในสายงาน จะทำให้การ จัดการคนเก่งไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ที่วางไว้
Chabault, D., Hulin, A., & Soparnot, R. (2012). Talent management in clusters.	Organizational Dynamics, 41: 327– 335.	องค์กรจะมองหาบุคลากรที่มีคุณภาพ มาเข้าระบบการพัฒนาที่เหมาะสม กับบริบทของพนักงานและจะต้อง สร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ กับความเป็นตัวตนและเป้าหมายใน การทำงานของพนักงาน
Cascio (1998) Applied Psychology in Human Resource Management	Prentice Hall, New York, NY.	องค์ประกอบหลักของการจัดการคน เก่งประกอบด้วย การสร้างความ ดึงดูดให้คนเก่งอยากร่วมงาน การ เลือกคนเก่งให้เข้ามาร่วมงาน การ พัฒนาคนเก่งในแนวทางที่เหมาะสม และการรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับ องค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดการคนเก่ง ดังตารางที่ 4 พบว่ามีตัวสำคัญสังเกตที่สำคัญ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) กาจจัดหาคนเก่ง (Talent Acquisition) 2) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) 3) การรักษาคคนเก่ง (Retention to talented) 4) การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง (Talent succession planning) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 การจัดหาคนเก่ง (Talent Acquisition)

คนเก่ง (Talent) หรือ คนที่มีศักยภาพสูง (High potential) หมายถึง บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความมั่นใจ ความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถด้านสติปัญญา มองโลกในแง่ดี มีความโดดเด่นและความสามารถที่แตกต่างจากคนอื่น ในแต่ละองค์กรหากมีบุคคลที่มีความสามารถหรือสมรรถนะสูง ที่เรียกว่าคนเก่งนั้นแล้ว ย่อมมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก กล่าวคือ คนเก่ง ก็จะช่วยถ่ายทอดความรู้ ความสามารถที่มีไปยังบุคคลอื่นๆภายในองค์กร อีกทั้งยังสร้างเครือข่ายคนเก่งต้นแบบ (Role model) ขึ้นมาได้ ซึ่งส่งผลให้องค์กรนั้นมีบุคคลเหล่านี้ทำงานจึงส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไปด้วย บุคคลเหล่านี้ที่เรียกว่า คนเก่ง, (Michaels, Ed., Handfield-Jones H. & Aexlrod, B., 2001) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม ศักยภาพ ความสามารถทางด้านสติปัญญา การมองโลกในแง่ดี มีบุคลิกภาพดี มีพรสวรรค์โดดเด่นกว่าผู้อื่น และมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้า องค์กรต้องใช้กลยุทธ์และเครื่องมือในการสรรหาที่ทันสมัย ผู้เชี่ยวชาญด้านการสรรหาคนเก่งต้องเรียนรู้และเข้าใจว่าคนเก่งที่องค์กรต้องการมีลักษณะอย่างไร (Sparrow et al., 2014) รวมไปถึงวิธีการในการเข้าถึงแหล่งคนเก่ง Boxall, P. and Purcell, J. (2000) ทั้งนี้องค์กรต้องสร้างความดึงดูดให้คนเก่งอยากเข้ามาร่วมงานจึงจะทำให้องค์กรมีโอกาสได้คนเก่งเข้ามาสู่กระบวนการสรรหาเพื่อเข้ารับการบรรจุต่อไป Martin, G., & Hetrick, S. (2006). องค์กรจะสามารถเริ่มต้นการสรรหาบุคคลที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนดเช่น คุณวุฒิ ประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีการทำเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ให้กับพนักงานอย่างชัดเจนเพื่อดึงดูดให้คนเก่งอยากเข้ามาร่วมงาน รวมไปถึงไม่ควรกำหนดคุณสมบัติต่างๆ ที่พนักงานไม่สามารถจะปฏิบัติตามได้จริง สอดคล้องกับ McCauley and Wakefield, (2006). ที่กล่าวว่า การจัดการคนเก่งครอบคลุมถึงการจัดการแผนกำลังคนและการสรรหาคนเก่งมาตอบสนองความต้องการที่องค์กรกำหนด องค์กรสามารถใช้ช่องทางต่าง ๆ ที่หลากหลายในการสรรหาคนเก่งผ่านช่องทางทั้งแบบที่เป็นทางการ เช่น การประกาศรับสมัครพนักงานใหม่จากภายนอกองค์กร และแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่นการวางแผนเส้นทางอาชีพระหว่างหัวหน้าหน่วยงานหรือกับผู้บริหารให้กับพนักงานเพื่อสืบทอดตำแหน่ง (Successor) (พฤกษ์ สุพรรณาลัย และ พิทักษ์ ศิริวงษ์, 2559) การใช้กลยุทธ์ในการสรรหารูปแบบใหม่และทันต่อยุคสมัยจะ

ทำให้สามารถเข้าถึงคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือหากสามารถสร้างกลยุทธ์การสรรหาที่เหมาะสม จะทำให้คนเก่งเกิดความสนใจในองค์กรและเปิดโอกาสให้ตนเองได้เข้ารับการสัมภาษณ์หรือทำแยะทดสอบ เช่น การทดสอบความรู้ด้วยวิธีการออนไลน์ การให้โจทย์และกลับมานำเสนอภายหลัง การทำการอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น (Garavan and Morley, 1997). นอกจากนี้เกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่งยังมีความสำคัญมาก โดยต้องเป็นเกณฑ์ที่เปิดเผย มีมาตรฐานชัดเจน และทำให้พนักงานทุกคนที่ต้องการเป็นคนเก่งสามารถที่จะพัฒนาตนเองไปให้ถึงระดับที่ตั้งไว้ได้ โดย Jackson and Schuler, (1990) กล่าวว่าการจัดการคนเก่งคือกระบวนการการคัดเลือกพนักงานที่ตรงกับงานในสถานที่ที่เหมาะสมและในเวลาที่เหมาะสม กล่าวคือการคัดเลือกคนเก่งเพื่อเข้ามาร่วมงานกับองค์กร นอกจากด้านความสามารถที่ตรงตามความต้องการแล้ว องค์กรหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังต้องคำนึงถึงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ในสถานการณ์หรือช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้คนเก่งได้สามารถแสดงศักยภาพที่มีออกมาอย่างเต็มความสามารถ ไม่ถูกข้อจำกัดด้านต่าง ๆ ทำให้คนเก่งไม่มีโอกาสได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

ตัวอย่างงานวิจัยเรื่องการสรรหาคนเก่ง (Berger & Berger, 2004) ได้ศึกษาในประเด็นด้านการจัดการคนเก่ง พบว่า หากองค์กรสามารถคัดเลือกคนเก่งเข้ามาร่วมงานได้ตรงตามที่ต้องการ จะสามารถผลักดันงานให้บรรลุได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ขณะที่ Julia Christensen Hughes Evelina Rog, (2008) พบว่า องค์กรจำเป็นต้องสรรหาคนเก่งจากภายนอกเข้ามาในองค์กรเพื่อเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร สอดคล้องกับ Colin Coulson-Thomas, (2012) ที่พบว่า การองค์กรสามารถใช้กลยุทธ์การสรรหาคนเก่งจากภายในองค์กรโดยใช้โปรแกรมการวัดผลต่าง ๆ เขามาช่วยในการประมวลผลและคัดเลือกพนักงานภายในองค์กรให้เข้าสู่โครงการคนเก่ง และเป็นไปตามที่ พลุกซ์ สุพรรณาลัยและพิทักษ์ ศิริวงษ์, (2559) พบว่าหากองค์กรมีคนเก่งอยู่ในองค์กร จะสามารถดึงดูดคนเก่งจากองค์กรอื่นให้อยากมาร่วมงานได้มากขึ้น

5.2 การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)

หากองค์กรสามารถสรรหาคนเก่งเข้ามาร่วมงานได้แล้ว กระบวนการถัดมาคือ การส่งเสริมคนเก่งให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของตัวคนเก่งเอง และองค์กรโดยรูปแบบการพัฒนาคนเก่ง คือ การพัฒนาคนเก่ง คนดี เป็นการส่งเสริมคนเก่ง คนดีให้เป็นคนเก่งและดียิ่งขึ้น โดยพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี ควรจะได้รับการพัฒนาเป็นกรณีพิเศษ (Cascio, 1998) และควรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีอย่างชัดเจนซึ่งวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาคนเก่ง คนดีนั้น สามารถทำได้โดยการฝึกอบรมภายในองค์กรการติดตาม ผู้บริหารการหมุนเวียนงาน การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองการสอนงานในระบบพี่เลี้ยงการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ภายในกลุ่มบริษัทการมอบหมายงานหรือโครงการแบบเฉพาะเจาะจง (Project assignment) จากทฤษฎีความ

ต้องการ ว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ 5 ชั้น ซึ่ง “สิ่งจูงใจ” ในคนเก่งนั้น ไม่แตกต่างกันกับคนทั่วไป เพียงแต่กลุ่มคนเก่งจะอยู่ในบันไดขั้นที่เท่าไร ลักษณะของคนเก่งที่พิเศษกว่าคนทั่วไปก็คือสามารถแสวงหาความสุขจาก ความท้าทาย ตื่นเต้น และผลสำเร็จของงานได้อย่างไม่เบื่อ ดังนั้น คนเก่งจึงมักไม่กลัวการเผชิญกับงานใหม่ๆ ที่ท้าทาย แต่มักจะเบื่อกับงานเก่าๆ ที่จำเจมากกว่าการจูงใจที่สำคัญในคนเก่งจึงควรมอบหมายความรับผิดชอบให้กับเขาให้ความเป็นอิสระในการทำงาน และสำคัญกับผลงานที่เขาทำได้ การพัฒนาผู้มีความสามารถสูงเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญและคุณประโยชน์หลายประการ สมาชิกขององค์กรจะมีระบบความคิดในเชิงกลยุทธ์มากขึ้นเพื่อที่จะพัฒนาให้ตนเองประสบความสำเร็จในระยะยาว, Chuai et al., (2008) ระบุว่า การพัฒนาผู้มีความสามารถสูง คือ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร กลุ่มคนและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งภายในและภายนอก โดยใช้วิธีการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะตามที่ต้องการที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์และได้มาซึ่งความสามารถทางการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ผู้มีความสามารถสูงและองค์กรสามารถสร้างสมรรถนะที่ต้องการเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จในอนาคตและสามารถตอบโต้กับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น Creelman, D. (2004), ระบุว่า นอกจากการพัฒนาคนเก่งอย่างเหมาะสมแล้ว การวางแผนการเติบโตในอาชีพให้มีความสอดคล้องกับแผนการพัฒนามีความสำคัญเช่นเดียวกัน เนื่องจากหากองค์กรมุ่งเพียงพัฒนาด้านทักษะและความสามารถเพียงอย่างเดียว แต่ไม่ได้เตรียมการพัฒนาทางด้านการเจริญเติบโตในสายงาน จะทำให้การจัดการคนเก่งไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ หน่วยงานต้องมีการกำหนดนโยบายแผน และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาคนเก่งภายในหน่วยงานอย่างจริงจัง ซึ่งสามารถกระทำได้ผ่านทางวิธีการต่างๆ ได้แก่การฝึกอบรม สร้างระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างชัดเจน (Career Path) การที่องค์กรจะรักษาคนเก่งไว้ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ต้องแสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นๆ สามารถเติบโตไปทางสายอาชีพได้บ้าง และมีเครื่องมืออะไรที่จะสามารถให้คนเก่งเจริญก้าวหน้าบ้าง ทั้งนี้องค์กรต้องมีการพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงานบุคคลเพื่อกำหนดตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับพนักงานเก่งๆ เหล่านั้น (Gandz, J., 2006)

ตัวอย่างงานวิจัยเรื่องการพัฒนาคนเก่ง พุกฤษ สุพรรณาลัยและพิทักษ์ ศิริวงษ์, (2559) พบว่าองค์กรควรจัดการอบรมพิเศษในรูปแบบการส่งไปศึกษาดูงานในต่างประเทศหรือการฝึกอบรมพิเศษวิธีอื่น ๆ ตลอดจนการติดตามและประเมินผลงาน อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ในการพัฒนาคนเก่งควรเป็นไปตามความชอบ ความถนัด ความพร้อมและขีดความสามารถของแต่ละคนเป็นหลัก และที่สำคัญต้องเป็นไปตามความสมัครใจ นอกจากนี้ต้องมีการกำหนดความถี่และระยะเวลาในการพัฒนาคนเก่งที่ชัดเจนด้วย สอดคล้องกับ Lewis and Heckman's, (2006) ที่กล่าวว่าแผนการพัฒนาคนเก่งที่เหมาะสมเป็น 1 ใน 3 ปัจจัยหลักของการจัดการคนเก่งในปัจจุบัน ประกอบด้วย การสรรหาคคนเก่ง การตอบสนองความต้องการของคนเก่ง และสุดท้ายด้านการสร้างสายอาชีพให้กลุ่มดาวเด่นหรือ

คนเก่ง เนื่องจากคนเก่งต้องการความชัดเจนในการทำงาน มีเป้าหมายชัดเจนทั้งในด้านเป้าหมายของ ผลการทำงานและเป้าหมายด้านอาชีพ องค์กรจึงต้องสนับสนุนให้คนเก่งได้รับความสะดวกในการ ทำงานตามความเหมาะสมอีกทั้งควรสร้างสายการเจริญเติบโตในอาชีพ เพื่อคนเก่งได้เห็นเป้าหมายทั้ง 2 ด้านอย่างชัดเจนและพัฒนาตนเองสอดคล้องกับเป้าหมายในอนาคต ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมี ประสิทธิภาพสูงขึ้น สอดคล้องกับ การศึกษาของ Bennett and Bell (2004) พบว่า สุดยอดผู้บริหาร ขององค์กรที่เป็นเลิศในเอเชีย ร้อยละ 90 ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talented people) สอดคล้องกับ Hitt et al., (2001) ที่ระบุว่า การสร้างการเติบโตในสายอาชีพนั้นเป็นสิ่งที่ องค์กรควรสื่อสารให้คนเก่งเข้าใจถึงเป้าหมายในอนาคตว่าตนเองจะเป็นอะไร เมื่อไร และมีเกณฑ์ อย่างไร

5.3 การรักษาคนเก่ง (Retention Talented)

การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร มีความจรรักษ์ภักดีและยึดมั่นต่อองค์กรเป็นเรื่องยากยิ่ง กว่า การรักษาบุคลากรทั่วไป สิ่งสำคัญที่ต้องระวัง และเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งจูงใจให้คนเก่งอยู่กับองค์กร จากผลสำรวจของ Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). พบว่ามีปัจจัย 5 ประการที่ส่งผลต่อการธำรง รักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรคือ 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน 2) สวัสดิการ 3) ความพึงพอใจในงาน 4) การยอมรับนับถือ และ 5) โอกาสในการพัฒนาสายงานอาชีพในอนาคต ขณะที่ Eric (2003) ได้สรุป ถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการธำรง รักษาคนเก่ง 5 ประการ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ใน การทำงาน (Culture and Work Environment) หมายถึง ระบบการสื่อสารภายในองค์กร การ ใ้วางใจและความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึงการจ่าย ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเมื่อเทียบกับผลงาน และความตั้งใจทุ่มเทในการทำงาน 3) การฝึกอบรมและ พัฒนา (Training and Development) ซึ่งครอบคลุมถึงการ ฝึกอบรมระบบพี่เลี้ยงการศึกษา และการ พัฒนาในสายอาชีพ 4) บทบาทของหัวหน้างาน (Supervisor Role) หมายถึง รูปแบบการทำงานและ ความสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อคนเก่ง และ 5) โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential) หมายถึง โอกาสในการ ได้รับการพัฒนาทักษะ การเลื่อน ตำแหน่ง และการมีหน้าที่ ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น (Rothwell, W.J. and Kazanas, H.C., 2004) เห็นได้ว่าการรักษาคนเก่งนั้น องค์กรต้องบริหารจัดการให้มีความแตกต่างกับพนักงานทั่วไปและสิ่งที่ สำคัญที่สุดคือรางวัลที่คนเก่งได้รับต้องตรงกับความต้องการของคนเก่งจึงจะสามารถจูงใจคนเก่งให้อยู่ กับองค์กรได้ ผู้บริหารต้องตระหนักว่า คนเก่งมักมีความคิดเป็นของตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่จะมุ่ง ความสำเร็จอย่างสูง และต้องการความอิสระในการคิด ทำ การให้ออกัส วางเป้าหมายงานไว้ให้เขา อย่างชัดเจน และคอยให้กำลังใจ จะทำให้เขามีความสุขในการทำงาน ถือเป็นวิธีรักษาคนเก่งไว้กับ องค์กร เป็นไปตามแนวคิดของ Michaels et al., (2001) ซึ่งกล่าวว่าคนเก่งต้องการความมีอิสระใน การตัดสินใจ อำนาจในการดำเนินงานภายใต้ความเชื่อมั่นที่จะทำในสิ่งที่ดีกว่า เร็วกว่า มีประสิทธิภาพ

สูงกว่า องค์กรต้องสนับสนุนให้คนเก่งปลดปล่อยศักยภาพในตัวเองออกมาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เห็นได้ว่าการให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ หรือการจัดเตรียมอุปกรณ์การทำงานให้มีความพร้อมแล้ว การให้อำนาจที่เหมาะสมตามตำแหน่งเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจ และความภาคภูมิใจให้กับพนักงาน เปรียบเสมือนองค์กรให้ความเชื่อมั่นในตัวพนักงาน และการให้สิทธิในการตัดสินใจนั้นจะทำให้คนเก่งเกิดความภาคภูมิใจและมีความรู้สึกมีความเป็นสมาชิกต่อองค์กรมากขึ้นและมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่ง อีกทั้งคนเก่งเป็นบุคคลที่มีความคิดเป็นของตนเอง และมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่ความสำเร็จสูง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับคนเก่งโดยไม่ใช้อำนาจแต่ใช้ความรับผิดชอบ (Berger & Berger, 2004) สิ่งสำคัญในการรักษาคนเก่งคือ การมอบหมายงานที่เหมาะสม ไม่ใช่งานที่ซ้ำซ้อนหรืองานที่ไม่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความเบื่อหน่าย (Burn out) องค์กรต้องสร้างบรรยากาศในองค์กรให้มากกว่าแค่พนักงานรู้สึกผูกพันในองค์กรแต่ยังต้องให้คนเก่งตระหนักในงานและความมั่นคงในอาชีพ (Chaminde, 2007) สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาที่สนับสนุนแนวคิดความสำเร็จขององค์กรมีรากฐานมาจากปรัชญาแห่งการยกย่องและการอุทิศขององค์กรสู่พนักงาน (Nwokocha , 2012) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานการให้ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงานการให้โอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ให้รางวัล ให้โอกาสในการพัฒนาและการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยส่วนใหญ่จะพบว่าคนเก่งมักมีความมุ่งมั่นรับผิดชอบสูงและต้องการความไว้วางใจในการตัดสินใจในงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้คนเก่งมักเป็นคนใจร้อน รีบเร่ง ร้อนรน และเสี่ยงต่อการประทะกับเพื่อนร่วมงานหรือเจ้านายได้ง่าย (Sparrow, P., Hird, M., & Balain, S. (2011) หากเมื่อใดที่เขารู้สึกว่าตนเองไร้ค่า เช่น งานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เจ้านายไม่เห็นความสำคัญ ความอึดอัดจากเจ้านายที่ตามเขาไม่ทัน คนเก่งก็พร้อมจะลาออก เพราะคนเก่งจะตระหนักว่าสามารถทำประโยชน์ได้ในทุกที่ที่เขาอยู่โดยไม่ยึดติดกับสถานที่ (Tansley, 2009) เพราะฉะนั้น ผู้บริหารที่เก่งต้องเข้าใจธรรมชาติของคนเก่งด้วยเพื่อรักษาเขาไว้ในองค์กรให้นานที่สุด จากการสำรวจในกลุ่มผู้บริหารพบว่า ความท้าทาย งานที่ชอบ ระบบงานที่ดี เป็นสิ่งที่คนเก่งให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ (Sears, 2003)

ตัวอย่างงานวิจัยเรื่องการพัฒนาคนเก่ง การวิจัยของ Tower Perrin (2004) พบว่า ปัจจัยที่สามารถธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรจะอยู่ในรูปของการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน ความเข้าใจ ความต้องการหรือความคาดหวังของคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ การเชื่อมโยงโปรแกรมหรือระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร การมีระบบสื่อสารสองทางระหว่างความคาดหวังขององค์กรและความคาดหวังของพนักงาน Samuel, M. O., & Chipunza (2009) ได้วิจัยอิทธิพลของปัจจัยจูงใจทั้งแบบภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation) ว่ามีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานหรือไม่ พบว่าแรงจูงใจทั้งสองแบบต่างก็มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติคือการฝึกอบรมและพัฒนา งานที่ทำหาย โอกาสในการคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระและความมั่นคงในการทำงาน ส่วนแนวทางในการธำรงรักษาคนเก่งนั้น (Tansley, 2009) ได้เสนอแนะว่าต้องค้นหาก่อนว่าใครเป็นผู้มีความสุขหรือไม่มีความสุขในการทำงาน จากนั้นควรพูดคุยกันแบบตัวต่อตัวกับคนเก่งโดยเน้นว่าควรเป็นการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งจะทำได้ข้อมูลที่แท้จริงออกมา ในขณะที่การจัดประชุมในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอก็เป็นอีกเวทีให้คนเก่งได้แสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นได้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ควรดำเนินการพร้อมๆ กับการให้ค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผล การสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกันและการชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น สอดคล้องกับ (Armstrong, 2006) ที่กล่าวไว้ว่าการให้รางวัลที่เหมาะสมจะทำให้มีแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เพิ่มความผูกพันในงานและเพิ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งคนดีนั้นสามารถทำได้โดยการมอบหมายงานที่มีความท้าทายการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานการสร้างให้เกิดการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน การวางเป้าหมายให้กับคนเก่ง รวมไปถึงเกณฑ์ในการประเมินผลต้องมีความชัดเจน เปิดโอกาสให้คนเก่งสามารถทำงานให้กับองค์กรภายใต้กฎระเบียบที่มีความเหมาะสม ไม่ขัดขวางต่อการปฏิบัติงาน มีการอำนวยความสะดวกทั้งในเรื่องของอุปกรณ์ เครื่องใช้ในการทำงาน (พลฤกษ์ สุพรรณาลัยและพิทักษ์ ศิริวงษ์, 2559)

5.4 การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง (Succession planning)

Succession planning หมายถึง กระบวนการในการส่งเสริมให้ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพ (talent) มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งที่ว่างลงหรือตำแหน่งใหม่ที่เกิดขึ้น Harveston, P.D., Davis, P.S., & Lyden, J.A., (1997) ได้ให้นิยามของ Succession planning ว่า คือกระบวนการวางแผนเพื่อให้งานในตำแหน่งงานหลัก (Key Positions) ของหน่วยงานมีความต่อเนื่อง (Leadership Continuity) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำและความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าวโดยในการบริหารการสืบทอดตำแหน่งขององค์กรนั้น จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 3 ข้อ คือ 1. เพื่อเป็นแนวทางในการคัดสรรเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถสูง 2. เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน และ 3. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากร (Pitcher, P., Chreim, S., & Kisfalvi, V., 2000) การทำ Succession Planning เชิงรุกเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดพนักงานในตำแหน่งสำคัญๆ ได้มาก เพราะบริษัทจะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะๆ มีการสรรหาและพัฒนา และเตรียมคนไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลาแทนที่จะรอพนักงานคนเก่งลาออกไปแล้วค่อยมาคิดหาคนทดแทน ซึ่งกว่าจะหาคนที่มีความสมบัติใกล้เคียงมาทดแทนได้ต้องใช้เวลา (Stavrou, E.T. 1999) หลายองค์กรมักประสบปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากรหรือการจ้างงานเพื่อมารับช่วงต่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น เช่น ไม่สามารถหาคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานสำคัญ ๆ นั้นได้ทัน (Birley, S. 2002) บางองค์กรหาคนมาได้แต่ไม่รู้จะเริ่มพัฒนาอย่างไร เพราะมีเรื่องจำเป็นที่

จะต้องพัฒนามากมาย บางองค์กรเจอปัญหาผิดฝาผิดตัว เพราะคนที่ได้มาก็อาจไม่ตอบโจทย์ความต้องการซึ่งกันและกันได้อย่างแท้จริง ๆ เช่น พนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาร่วมงานในองค์กร กลับสสารภาพในภายหลังว่าเข้าใจขอบเขตความรับผิดชอบของงานผิด ส่งผลเสียทั้งต่อองค์กรและตัวพนักงานเอง องค์กรเสียเวลาในการสรรหา เสียงบประมาณในการพัฒนา อีกทั้งส่งผลต่อความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน (Sharma, P., et al., 2001) หากจะกล่าวถึงการบริหารการสืบทอดตำแหน่ง หรือ Succession Planning Management จากที่กล่าวมาข้างต้น ล้วนสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายว่าองค์กรจะบริหารการสืบทอดตำแหน่งขององค์กรอย่างไร เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ยากจะคาดเดาตามความผันผวนของโลก และเพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับความซับซ้อนในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ก็จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการส่งเสริมสนับสนุนและรับผิดชอบอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง (Brockhaus, R. H., 2004) ตลอดจนตระหนักว่าตนเองคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอและเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน ซึ่งความมุ่งมั่นจากผู้บริหารนี้ ถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญมากต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนงานต่าง ๆ ในการบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่ง และหากขาดปัจจัยนี้แล้ว การนำแผนการบริหารงานไปปฏิบัติจะก่อให้เกิดความยากลำบากเป็นอันมาก องค์กรควรประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่ามีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Quality) และความสามารถ (Competency) อยู่เป็นจำนวนเท่าไร การประเมินด้านกำลังคนนี้จำเป็นต้องมีการประเมินทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Forsman, H, 2004) เช่น หากองค์กรมีแผนจะลงทุนขยายธุรกิจ หรือเปิดธุรกิจใหม่ องค์กรก็จะสามารถประเมินความพร้อมด้านกำลังคนได้ล่วงหน้าว่ามีกำลังคนพร้อมแค่ไหน ต้องหาคนเพิ่มหรือไม่ หรือจะต้องฝึกอบรมพัฒนาคนที่มีอยู่ในเรื่องใดบ้าง อีกทั้งยังสามารถวางแผนเรื่องการจัดสรรงบประมาณได้อีกด้วย กระบวนการที่โปร่งใสและยุติธรรม รวมทั้งต้องเปิดกว้างให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน มีการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังอะไร และควรมีบุคลากรที่ครอบคลุมในหลายระดับ ไม่เพียงแต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น เช่น ระหว่างการสรรหาพนักงานใหม่เข้ามารับตำแหน่ง ก็กับการฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานเดิมที่มีอยู่ แนวปฏิบัติไหนจะเกิดความคุ้มค่าต่อองค์กรมากกว่า ทั้งนี้การทำ Succession Planning ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจพนักงานได้เป็นอย่างดี หากองค์กรมีนโยบายส่งเสริมการเลื่อนขั้นพนักงานภายในมากกว่าการสรรหาจากภายนอกจะทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจดีขึ้น

ตัวอย่างงานวิจัยเรื่องการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง Sparrow, P., Hird, M., & Balain, S. (2011) ได้ศึกษาในหัวข้อเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง พบว่า การบริหารความคล่องตัวของคนเก่ง

เป็นปัจจัยสำคัญที่อยู่ในองค์ประกอบของการจัดการคนเก่งแบบองค์กรรวม อีกทั้งผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทหรือเครื่องมือที่องค์กรมีอยู่เช่น การโอนย้ายพนักงานภายใน (Internal mobility) การสร้างแผนการเจริญเติบโตในอาชีพ (Career development) เช่นเดียวกับ Hitt et al., (2001) ที่ระบุว่าองค์กรควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคนเก่งเป็นระยะและเสนอตำแหน่งงานที่เหมาะสมสมรรถนะในปัจจุบันและพัฒนาเพื่อให้สามารถดำรงตำแหน่งนั้นได้ในอนาคต สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lewis, R.E., and Heckman, R.J. (2006) พบว่าการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่งต้องทำอย่างเป็นระบบและวางแผนในระยะยาว เมื่อคนเก่งลาออก องค์กรจะมีทรัพยากรมาทำงานแทนในตำแหน่งได้ทันเวลาและเข้าใจงานอย่างแท้จริง ขณะที่ Julia Christensen Hughes Evelina Rog, (2008) ได้ศึกษาและพบว่า การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งและการวางแผนการเติบโตในอาชีพระยะยาวมีความสอดคล้องกัน องค์กรต้องสร้างความเชื่อมโยงระหว่าง 2 เรื่องนี้ อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงาน

6. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization)

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์กรประสิทธิภาพสูงไว้ดังนี้ Frank Buytendijk (2006) กล่าวว่า องค์กรประสิทธิภาพสูง คือ องค์กรที่สามารถเข้าใจและเข้าถึงลูกค้าได้ก่อนองค์กรอื่น สามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กร รวมไปถึงสามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ดี ขณะที่ O'Reilly and Chatman, (1986) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลประกอบการที่มีประสิทธิภาพสูงได้แม้ในเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากภายนอก ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน Pettigrew and Whipp (1991) ได้ให้ความหมายของ องค์กรประสิทธิภาพสูงว่าเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ๆได้ ทั้งนี้ Vecchio and Appelbaum (2009) ได้ให้นิยามเพิ่มเติมว่า หากต้องการเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหา เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูงอย่างยั่งยืนได้ พนักงานและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกัน มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการไหลของข้อมูลในองค์กร และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

แนวคิดทางด้านองค์กรประสิทธิภาพสูงนั้นมีความสอดคล้องกันกับแนวคิดองค์กรที่มีความผูกพันของพนักงานและการมีส่วนร่วมสูงของพนักงาน เนื่องจากองค์กรประสิทธิภาพสูงต้องมีพื้นฐานมาจากการที่พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและพร้อมที่จะทุ่มเททำงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถ อีกทั้งองค์กรก็ต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นรวมถึงพร้อมที่จะปฏิบัติตาม

คำแนะนำของพนักงานหากข้อเสนอแนะนั้นจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ในองค์กรประสิทธิภาพสูงจะต้องมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและอาจนำไปสู่การขายกลุ่มลูกค้าได้ในอนาคตและองค์กรต้องจัดสรรสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสมกับการทำงานรวมถึงจัดเตรียมเครื่องมือในการทำงานให้มีความพร้อมและเพียงพอต่อความต้องการใช้งาน (Varma et al.,1999)

ตัวอย่างองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศญี่ปุ่น ผลการศึกษาพบว่า องค์กรประสิทธิภาพสูงจะมุ่งให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการและส่งเสริมบุคลากรภายในให้มีความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม มีกระบวนการทำงานและเครื่องมือในการทำงานทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการใช้งาน (Abo, 1994) การมอบอำนาจให้พนักงานเป็นปัจจัยเสริมในการสร้างองค์กรประสิทธิภาพสูง เนื่องจากพนักงานจะสามารถคิด ประเมินปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง แต่นอกจากการให้อำนาจในการทำงานที่เหมาะสมแล้ว ระบบการประเมินผลการทำงานจากผลการทำงานที่เกิดขึ้นจริงโดยปราศจากการมีอคติจะทำให้พนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร อีกทั้งผลการประเมินที่ได้ควรส่งผลไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและการจัดสรรการฝึกอบรมที่สามารถเพิ่มความสามารถในการทำงานให้พนักงาน (Bae and Lawler, 2000) เห็นได้ว่าหากพนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจในงาน มีความผูกพันต่อองค์กร และได้รับการจูงใจที่ดีจะส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง (Mowday et al., 1979) ไม่เพียงแต่พนักงานจะมีความสุขในการทำงาน แต่ยังส่งผลต่อความตั้งใจทำงานทำให้เกิดอัตราการหยุดงานต่ำและการลาออกต่ำ ซึ่งจะเพิ่มความสามารถขององค์กรประมาณร้อยละ 15 – 30 ให้องค์กร (Appelbaum et al., 2009) ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งประสิทธิภาพการทำงานควบคู่ไปกับการให้ความใส่ใจกับความเป็นอยู่ของพนักงาน ยังสามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Titiev, 1959) ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรสามารถมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน องค์กรควรมอบหมายงานที่พนักงานรับรู้ได้ว่าเป็นงานที่มีคุณค่าต่อตัวพนักงานและต่อองค์กร จากการศึกษาของ Juechter et al. (1998) ที่ศึกษาคุณลักษณะขององค์กรประสิทธิภาพสูง พบว่า หากองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนและสื่อสารให้พนักงานตระหนัก สร้างระบบการทำงานเป็นทีม สร้างระบบการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน สิ่งเหล่านี้จะนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง อย่างไรก็ตามองค์กรควรจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความกระชับและคล่องตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบขององค์กรที่ประสิทธิภาพสูง

จากทัศนะและผลงานวิจัยของนักวิชาการ พบว่า องค์ประกอบขององค์กรประสิทธิภาพสูงมีหลายตัวแปร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบขององค์กรประสิทธิภาพสูง

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Andre A. de Waal Robert Goedegebuure Chirapha Tan Akaraborworn (2014), Adapting the high performance, organization framework to the Thai context	Measuring Business Excellence, Vol. 18 Iss 2	หากหัวหน้างานแสดงให้เห็นถึงความเชื่อใจ และสร้างความมุ่งมั่นร่วมกันในทีม สร้างบรรยากาศความเป็นเจ้าของในงานร่วมกัน จะนำไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง
Bae, J. and Lawler, J.J. (2000), “Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firmperformance in an emerging economy	Academy of Management Journal, Vol. 43 No. 3,	องค์กรที่สร้างบรรยากาศการทำงานให้พนักงานรู้สึกอยากมีส่วนร่วมจะทำให้ องค์กร กลาย เป็น องค์กร ประสิทธิภาพสูง
Nadler, D.A. (1989), “Organizational architectures for the corporation of the future”, Benchmark, Fall, pp. 12-13.	Journal of Strategy and Management, Vol. 8	เครื่องมือในการทำงานที่เหมาะสมจะส่งเสริมให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบขององค์กร
ประสิทธิภาพสูง (ต่อ)

ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Lloyd, (2005),"How to build a high-performance facility management organisation",	Journal of Facilities Management, Vol. 3 Iss 4	การใช้ระบบการประเมินผลการทำงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลการทำงาน องค์กรควรเลือกใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่สามารถสะท้อนให้เห็นผลการทำงานและสิ่งที่พนักงานต้องปรับปรุงโดยเฉพาะด้านพฤติกรรมในการทำงาน องค์กรควรพัฒนาพนักงานทุกคนให้มีภาวะความเป็นผู้นำ
de Waal, A.A. (2012a), What Makes a High-Performance Organization, Five Validated Factors of Competitive Performance that Apply Worldwide,	Global Professional Publishing, Enfield.	องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่วางเป้าหมายระยะยาวไว้ และปฏิบัติตามแผนงานอย่างเคร่งครัด อีกทั้งผู้บริหารในองค์กรส่วนใหญ่ถูกสรรหามาจากพนักงานภายในองค์กร ซึ่งทำให้ผู้บริหารเหล่านั้นมีความเข้าใจในธุรกิจและวัฒนธรรมเป็นอย่างดี และพนักงานจะรับรู้ถึงความมั่นคงในการทำงาน
de Waal, A.A. (2012b), “Characteristics of high performance organizations”, , pp. 39-71.	Journal of Management Research, Vol. 4 No. 4	องค์กรประสิทธิภาพสูงจะมุ่งเน้นผลการทำงานมากกว่าระเบียบข้อบังคับหรือกระบวนการทำงาน องค์กรประสิทธิภาพสูงจะมีความยืดหยุ่นสูง และมีบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์กร

ตารางที่ 5 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบขององค์กร
ประสิทธิภาพสูง (ต่อ)

ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Fink, G. and Meierewert, S. (2004), "Issues of time in international, intercultural management: East and Central Europe from the perspective of Austrian managers	Journal for East European Management Studies, Vol. 9 No. 1,	หากองค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานที่เหมาะสม พนักงานจะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน
Jamrog, J.J., Vickers, M., Overholt, M.H. and Morrison, C.L. (2008), "High performance organizations: finding the elements of excellence",	People and Strategy, Vol. 31 No. 1,	วัฒนธรรมองค์กรที่ใส่ใจความเป็นอยู่ของพนักงานทำให้พนักงานรับรู้ถึงความใส่ใจจากองค์กร
André de Waal Kettie Chipeta , (2015)," Influence of culture on priority-setting of high performance activities ",	Journal of Strategy and Management, Vol. 8 Iss 1 pp. 64 - 86	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจน 2. องค์กรมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง 3. องค์กรทำการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ให้เข้าใจได้ง่ายและสอดคล้องซึ่งกันและกัน 4. มีการรายงานความคืบหน้าอย่างต่อเนื่องและชัดเจน 5. ในองค์กรมีการชี้แจงรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งที่เป็นรายงานด้านการเงินและด้านไม่มีใช้การเงิน 6. มีการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านตัวสินค้าหรือความรู้ใหม่ ๆ

จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบขององค์กร ประสิทธิภาพสูง ดังตารางที่ 5 พบว่ามีตัวสำคัญสังเกตที่สำคัญ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1. คุณภาพการบริหาร (Management Quality) 2. คุณภาพพนักงาน (Workforce Quality) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็น ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

6.1 คุณภาพการบริหาร (Management Quality)

หมายถึง องค์กรมีระบบการบริหารงานที่ดีมีคุณภาพ มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว (Action-focused decision-making) และมุ่งสร้างผลการดำเนินการที่ดีกว่าเดิมอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้ พนักงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรและให้ความไว้วางใจหัวหน้างาน (Trustworthy)

มีนักวิชาการจำนวนมากให้ความหมายของคำว่าคุณภาพการบริหารเช่น de Waal, (2012a, b) ระบุว่า การที่องค์กรมีความเชื่อและความไว้วางใจในสมาชิกองค์กรและให้ความเป็นธรรมกับ สมาชิกทุกคนเป็นธรรม ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือและความซื่อสัตย์สุจริตรวมไปถึงมีความมุ่งมั่นใน การพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความเด็ดขาดและกล้าตัดสินใจเพื่อให้องค์กรสามารถ บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างค่านิยมร่วมในองค์กรรวมไปถึงมีการสื่อสารที่ชัดเจนจะ นำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2551) ได้อธิบายว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ องค์กรที่ออกแบบที่จะดึงเอาศักยภาพในตัว ของพนักงานเพื่อสร้างสมรรถนะขององค์กร ซึ่งส่งผลทำให้องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีการประมวล ลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจากนักวิชาการต่างๆ ไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) ต้องมี ฐานรากที่มีสมอง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่ เข้มแข็ง 2) ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรม คุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งเน้นผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจาย อำนาจ 3) ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงตัวชี้วัดต่างๆ และ สะท้อนการให้รางวัลหรือจูงใจรูปแบบอื่นด้วย 4) ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ท้าทายและเป็นไปได้ โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพตนเองมากที่สุด มีการบูรณาการ ตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และตัวบุคลากรเพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของ บุคคล 5) ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของ ประชาชนอย่างแท้จริง Juechter et al. (1998) ระบุว่าองค์กรประสิทธิภาพสูง ผู้บริหารต้องมีแนว ทางการบริหารที่ชัดเจนทั้งในด้าน พันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และตัดสินใจในสถานการณ์สำคัญอย่าง รวดเร็ว อีกทั้งยังต้องสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กร และหัวหน้างาน ขณะที่ Titiev, 1959 ระบุว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งมั่นสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันเป็นปัจจัยที่นำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง อีกทั้งบรรยากาศในการทำงานเชิง บวกจพส่งเสริมให้พนักงานมุ่งมั่นพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อสร้างผลงานให้บรรลุเป้าหมายของ

องค์กร (Appelbaum et al., 2009) เห็นได้ว่าคุณภาพการบริหารนั้นเป็นมุมมองด้านการบริหารงานของผู้บริหารในการนำองค์กร รูปแบบการนำองค์กรที่ผู้บริหารมีความชัดเจนด้านการบริหาร มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ รวมไปถึงการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานกับองค์กรและให้การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรมต่อพนักงานทุกคนจนนำไปสู่ความเชื่อมั่นต่อองค์กร ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง ยืนยันจากงานวิจัยของ Appelbaum et al. (2009) ที่ระบุว่า การสร้างบรรยากาศในที่ทำงานเชิงบวกเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างองค์กรประสิทธิภาพสูง บริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture กล่าวว่าการที่จะเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงได้นั้นต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ดังนี้ 1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Customer Centered) 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Result Oriented) 3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountability) 4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Initiative and Flexibility) 5) มีความพร้อมที่จะร่วมงานกับส่วนงานอื่น ๆ ในองค์กร (Willing to Collaborative) 6) มีความมานะ (Passionate) โดย Linder และ Brooks ได้อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมว่าองค์กรต้องมีคุณสมบัติสำคัญอีก 9 ประการ ดังนี้ 1) การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and Policy planning) 2) การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and Process Designing) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Management of performance) 4) การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnership management) 5) การดำเนินงานที่ดี (Well Operations) 6) การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM) 7) การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and Logistics) 8) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) 9) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information Management) ในองค์กรประสิทธิภาพสูง องค์กรต้องสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจในงานให้สูงขึ้น สร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กรและความไว้วางใจและรับรู้ถึงความยุติธรรมขององค์กรและหัวหน้างาน (Mowday et al., 1979) สนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีความเป็นผู้นำและให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง

ตัวอย่างงานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารงานขององค์กรประสิทธิภาพสูง Ado, (1994) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อเกี่ยวกับองค์กรประสิทธิภาพสูง พบว่าในองค์กรญี่ปุ่น การบริหารงานในรูปแบบมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากพนักงานจะทำให้ผลการทำงานออกมามีประสิทธิภาพกว่าองค์กรที่ไม่รับฟังความเห็นหรือไม่ยอมรับการมีส่วนร่วมจากพนักงาน เนื่องจากในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในงานนั้น พนักงานจะมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรและให้ความไว้วางใจหัวหน้างานสูง ขณะที่ Ahn et al. (2008) ที่ศึกษาองค์ประกอบขององค์กรประสิทธิภาพสูง พบว่ารูปแบบการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง ผู้บริหารต้องบริหารงานด้วยความโปร่งใสและมีการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรด้วยความต่อเนื่องรวมถึงการปลูกฝังให้พนักงานปรับปรุงผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Koene et al. (2002) ที่พบว่ารูปแบบผู้นำหรือ

ผู้บริหารมีผลทางตรงกับผลการดำเนินงานขององค์กร หากผู้นำสามารถกำหนดหรือมีแนวทางการบริหารที่ชัดเจน มีการจูงใจที่เหมาะสม สร้างการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กรและมุ่งมั่นสร้างผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง ผู้นำรูปแบบนี้จะนำไปสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง

6.2 คุณภาพพนักงาน (Workforce Quality)

หมายถึง มีความหลากหลายในกลุ่มพนักงานและผู้บริหาร ทั้งในด้านเพศ อายุ สรีระ เชื้อชาติ ฯ พนักงานได้รับแรงกระตุ้น (Encourage) ให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีขึ้นและมีความเป็นเจ้าของในงาน (Accountability) ที่ได้รับมอบหมาย

de Waal, (2012) ให้ความหมายของคำว่าคุณภาพของพนักงานไว้ว่าคือ การทำองค์กรมีการบริหารจัดการพนักงานให้เกิดคุณภาพในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย การสรรหาพนักงานให้มีความหลากหลายในทีมงาน การพยายามให้พนักงานได้แสดงศักยภาพในตนเองออกมา การฝึกอบรมให้พนักงานมีประสิทธิภาพนำไปสู่การสร้างสรรผลงานที่เป็นเลิศให้กับองค์กร ขณะที่ นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2551) ได้อธิบายว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ องค์กรที่ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งเน้นผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น Flood et al. (2008) ให้ความหมายไว้ว่า คือ การที่ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของพนักงานมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กร องค์กรสามารถส่งเสริมผลักดันให้พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูงรวมถึงการที่พนักงานคนนั้นสามารถที่จะคิดและหาวิธีการในการทำงานให้ไปสู่เป้าหมายได้ด้วยตนเอง (Belfield and Marsden, 2003) เมื่อบุคลากรในองค์กรมาทำงานร่วมกัน สิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้คือ ความหลากหลาย (Diversity) ในการปฏิสัมพันธ์กันทั้งในทิศทางเดียวกันหรือตรงกันข้าม การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ของบุคลากรในองค์กรจึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการแข่งขันที่ผู้บริหารองค์กรไม่อาจละเลยได้ (Lazear and Oyer, 2009) การบริหารความหลากหลายให้เป็นความกลมกลืนกันจากการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรที่นำความไม่เหมือนกันของภูมิหลัง ทำทางส่วนตัว มุมมอง คุณค่า ความเชื่อ มาเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มและองค์กรซึ่งมีสภาวะหลากหลายอันได้แก่ อายุ เพศ อัตลักษณ์ทางเพศ ร่างกาย เชื้อชาติ ผิวสี ศาสนา สถานภาพสมรส การศึกษา รายได้ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ประสบการณ์ ความคิด ความชอบ ความสนใจ เป็นต้น (Siegel and Hambrick ,2005) องค์กรจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันจากการที่มีความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้เพราะความหลากหลายของบุคลากรดังกล่าวจะสร้างโอกาสให้กับองค์กรในเรื่องของการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกัน การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและสถานที่ทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานที่ทำ พนักงานที่จะมีแรงจูงใจและมีพลังในการสร้างผลงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องได้นั้น คือพนักงานที่มีความรู้สึกว่าจะงานที่ตนเองทำนั้นเป็นความรับผิดชอบของและเป็นเจ้าของงานนั่นเอง (Bae and Lawler, 2000) และจะต้องทำงานนั้นให้สำเร็จให้ได้ ความรู้สึกเป็นเจ้าของเกิดขึ้นได้จากการที่หัวหน้าเปิดพื้นที่การแลกเปลี่ยนทางความคิดและให้พนักงานสามารถรับผิดชอบงานด้วยตนเอง และให้อำนาจตัดสินใจบางอย่าง พร้อมทั้งให้อิสระในการทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง トラบโดที่พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในงาน ผลที่จะเกิดขึ้นก็คือ พนักงานจะทำงานด้วยความใส่ใจ มีความทุ่มเท และอยากให้ผลงานที่ตนเองทำนั้นดีที่สุดและดีขึ้นเรื่อยๆ และมักจะคิดอะไรใหม่ๆ เพื่อพัฒนาแนวทางในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ (Purcell and Hutchinson, 2007) การที่ได้นำความรู้ความสามารถและศักยภาพด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตนเองออกมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่คือปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความสุขและรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานและรักงานที่ทำ

ตัวอย่างงานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพพนักงานขององค์กรประสิทธิภาพสูง ผลการวิจัยของ de Waal, (2012) ที่ศึกษาองค์ประกอบขององค์กรประสิทธิภาพสูงพบว่าการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความแตกต่างในด้านกายภาพและแนวความคิดเข้ามาทำงานร่วมกันจะทำให้ทีมงานเกิดความหลากหลายและมีความคิดสร้างสรรค์ภายในทีมสูงขึ้น ขณะที่ Garavan et al., (2008) พบว่าองค์กรที่มีความหลากหลายในองค์กรจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าองค์กรที่มีความหลากหลายต่ำหรือไม่มีความหลากหลายในองค์กร ด้านการผลการทำงานที่เป็นเลิศของพนักงาน D'Netto et al., (2008) พบว่าผู้บริหารในองค์กรประสิทธิภาพสูงมักกระตุ้นให้พนักงานได้มีโอกาสได้ทดลองทำสิ่งใหม่แม้ว่าจะมีความเสี่ยงในการเกิดความผิดพลาดและให้พนักงานได้เรียนรู้จากความสำเร็จหรือความผิดพลาดนั้น D'Netto et al. (2008) ขณะที่ Wall et al., (2004) พบว่าหากผู้บริหารองค์กรให้อำนาจในการทำงาน ให้อิสระในการคิดและตัดสินใจพนักงานจะรู้สึกถึงความ เป็นเจ้าของในงานสูง

7. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย

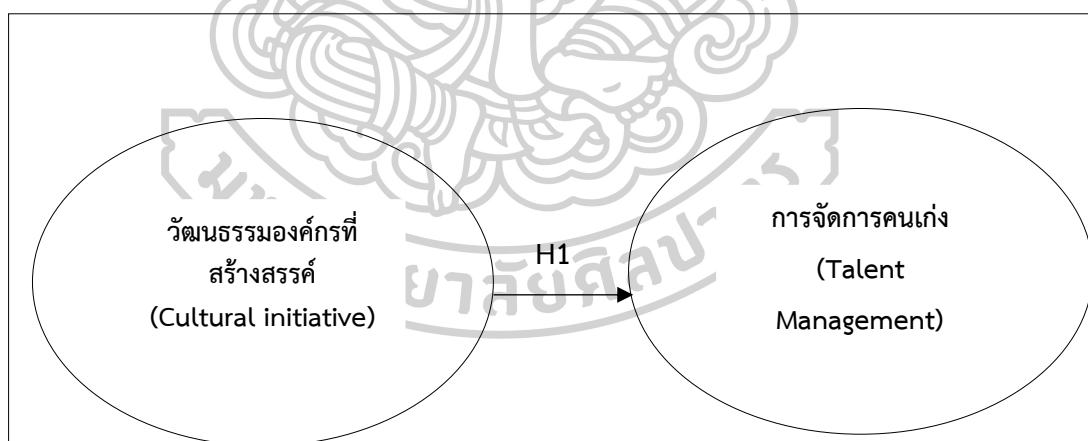
7.1 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์และการจัดการคนเก่ง

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์และการจัดการคนเก่ง พบว่า มีหลายผลงานวิจัยสนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังผลงานวิจัยของ (Chatman and Cha, 2003) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม เช่น จะส่งเสริมให้คนเก่งอยากเรียนรู้และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ขณะที่ วีรัช สงวนวงค์วาน (2547: 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรม

ของคนในองค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน”บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยของ Florida and Mellander, (2015) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีความสำคัญในการดึงดูดคนเก่งให้เข้าร่วมกับองค์กรและกิจกรรมทางวัฒนธรรมขององค์กรก็ยิ่งทำหน้าที่ในการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร ซึ่งคนเก่งจะอยากพัฒนาตนเองสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Youndt, M. A. et al., (2004). พบว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะถูกพัฒนาขึ้นมาจากหลายแหล่ง เมื่อองค์กรใหม่ถูกก่อตั้งขึ้นมา วัฒนธรรมมักจะถูกพัฒนาขึ้นมาที่สะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจและจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้ก่อตั้งมักจะมีผลกระทบที่สำคัญต่อวัฒนธรรมที่ถูกพัฒนาขึ้นมา

จากการสังเคราะห์จากวรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ที่มีต่อการจัดการคนเก่งในองค์กรดังที่กล่าวมาในเบื้องต้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลทางตรงของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ที่มีต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร ด้วยสมมติฐานที่ 1 ดังภาพที่ 2

สมมติฐานที่ 1 วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร



ภาพที่ 2 อิทธิพลทางตรงของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์และการจัดการคนเก่ง

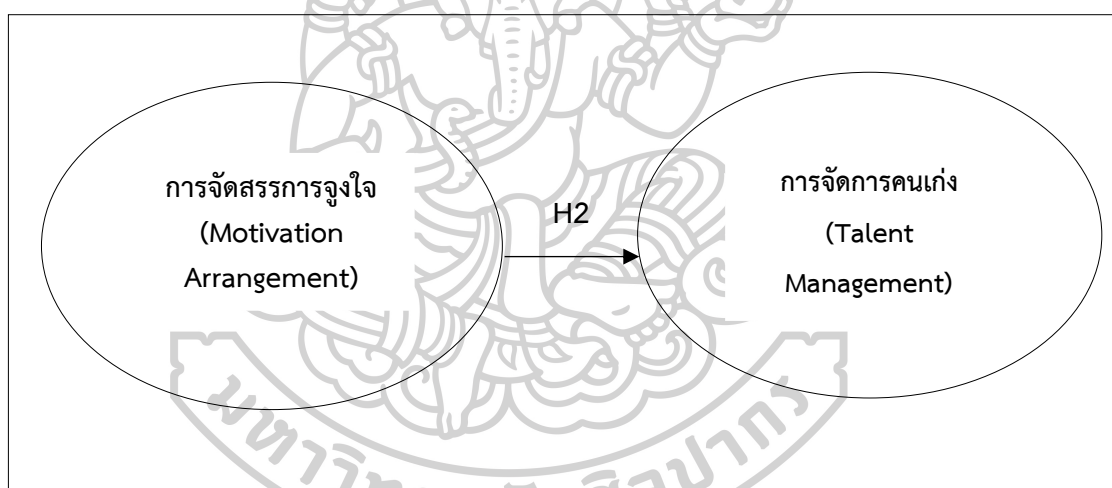
7.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการสรรหาและจัดการคนเก่ง

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการสรรหาและจัดการคนเก่งพบว่า มีหลายผลงานวิจัยสนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังผลงานวิจัยของ Armstrong, (2006) พบว่า หากองค์กรมีการจัดการสรรหาคนเก่งในองค์กรที่เหมาะสม จะทำให้คนเก่งมีแรงจูงใจในการทำงานและมีความเชื่อมั่นในการทำงานที่มากกว่าเดิม เร็วกว่าเดิมและมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ขณะที่ พฤกษ์ สุ

พรรณาลัย และ พิทักษ์ ศิริวงษ์ (2557) พบว่า หากองค์กรมอบหมายงานที่ทำทนายจะเปรียบเสมือนรางวัลชนิดหนึ่งที่ทำให้คนเก่งมีความพึงพอใจในการทำงาน รวมไปถึงสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้สวัสดิการพิเศษกับคนเก่ง จะสามารถรักษาคนเก่งไว้ในองค์กรได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Gagné and Deci, 2005) ที่พบว่า การมอบหมายงานที่ทำทนายเปรียบเสมือนการให้รางวัลภายใน (Intrinsic Reward) ทำให้พนักงานไม่เกิดความเบื่อหน่ายในงาน (Burn out) และลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน

จากการสังเคราะห์จากวรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากการจัดสรรรางวัลใจที่มีต่อการจัดการคนเก่งในองค์กรดังที่กล่าวมาในเบื้องต้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลทางตรงของการจัดการความหลากหลายที่มีต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร ด้วยสมมติฐานที่ 2 ดังภาพที่ 3

สมมติฐานที่ 2 การจัดสรรรางวัลใจมีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร



ภาพที่ 3 อิทธิพลทางตรงของการจัดสรรรางวัลใจและการจัดการคนเก่ง

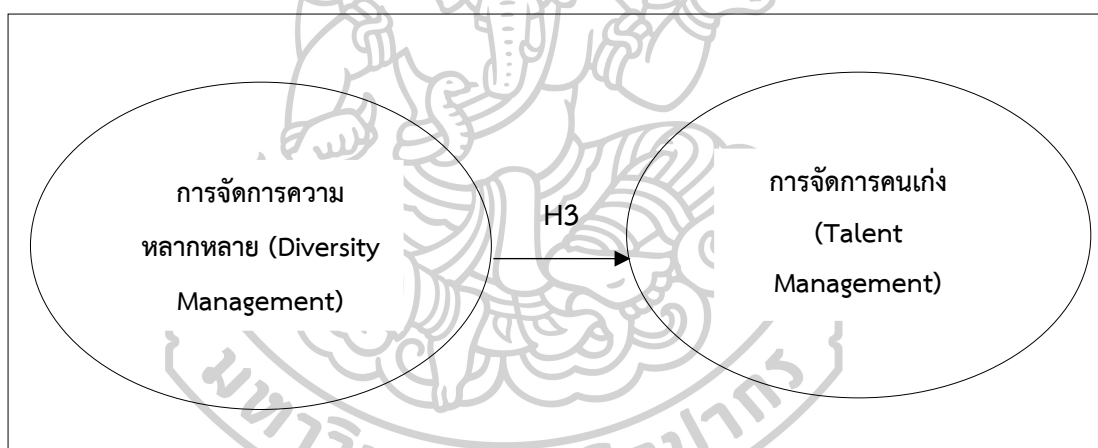
7.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายและการจัดการคนเก่ง

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายและการจัดการคนเก่งพบว่า มีหลายผลงานวิจัยสนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังผลงานวิจัยของ (Smola and Sutton, (2002) พบว่าองค์กรที่มีการนำการจัดการความหลากหลายมาใช้ในองค์กร จะสามารถนำไปสู่การจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพได้เนื่องจากคนเก่งมักมีความแตกต่างจากพนักงานทั่วไป ทั้งในด้านบุคลิก มีชอบส่วนตัว รวมไปถึงรสนิยมส่วนตัว หรือความเชื่อส่วนตัว สอดคล้องกับผลการวิจัยของ PWC, (2007) การจัดการความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพจะนำไปสู่การดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร อีกทั้งยังสามารถใช้การจัดการความหลากหลายเป็นเครื่องมือในการธำรงรักษาคนเก่งให้อยู่กับ

องค์กรและทำให้เกิดความสำเร็จในองค์กร ขณะทำงานวิจัยของ Harzing, A., Christensen, C., (2004) พบว่าการจัดการความหลากหลายในองค์กรส่งผลทางบวกกับการจัดการคนเก่ง เนื่องจากในองค์กรที่มีคนเก่ง ย่อมมีความหลากหลายในองค์กรเพราะคนเก่งมีความต้องการที่แตกต่างจากคน ต้องการของพนักงานทั่วไป สอดคล้องกับ Lewis and Heckerman (2006) ที่พบว่าคนเก่งมีความต้องการที่แตกต่างไปจากพนักงานทั่วไปองค์กรต้องบริหารความแตกต่างเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของคนเก่งได้ เช่น ในด้าน การพัฒนาคนเก่ง การวางแผนอาชีพให้คนเก่ง

จากการสังเคราะห์จากวรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากการจัดการความหลากหลายที่มีต่อการจัดการคนเก่งในองค์กรดังที่กล่าวมาในเบื้องต้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลทางตรงของการจัดการความหลากหลายที่มีต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร ด้วยสมมติฐานที่ 3 ดังภาพที่ 4

สมมติฐานที่ 3 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร



ภาพที่ 4 อิทธิพลทางตรงของการจัดการความหลากหลายและการจัดการคนเก่ง

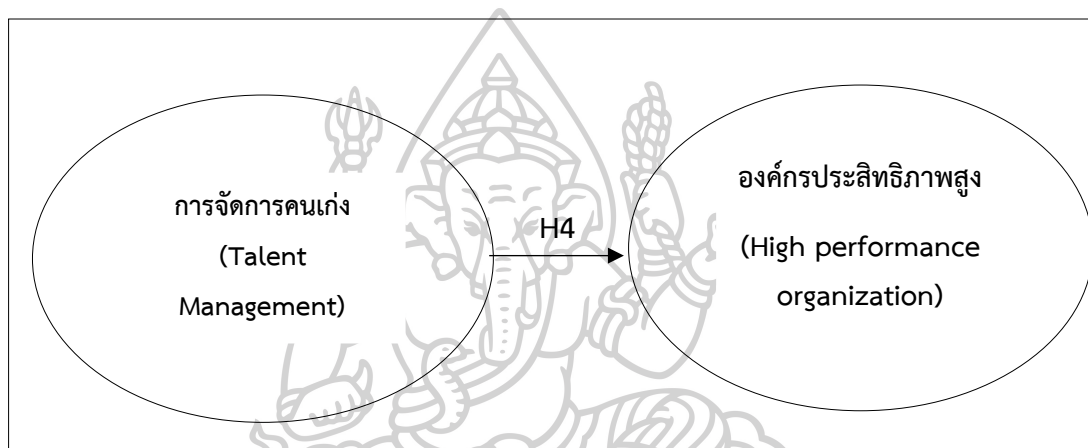
7.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูง

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูงพบว่า มีหลายผลงานวิจัยสนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังผลงานวิจัยของ Mabey and Ramirez, (2005) ที่พบว่าการจัดการคนเก่งในองค์กรเป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การลงทุนในด้านการจัดการคนเก่งจะทำให้องค์กรสามารถสร้างผลประโยชน์ให้องค์กรได้ สอดคล้องกับ Creelman, D. (2004) ที่พบว่าการนำระบบการจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ภายในองค์กรนั้นจะทำให้องค์กรเกิดการการพัฒนามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขณะที่ พลฤกษ์ สุพรรณาลัย

และ พิทักษ์ ศิริวงษ์ (2558) พบว่าหากผู้บริหารตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนเก่ง จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จากการสังเคราะห์จากวรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากการจัดการคนเก่งในองค์กรต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงดังที่กล่าวมาในเบื้องต้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลทางตรงของการจัดการคนเก่งในองค์กรต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง ด้วยสมมติฐานที่ 4 ดังภาพที่ 5

สมมติฐานที่ 4 การจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง



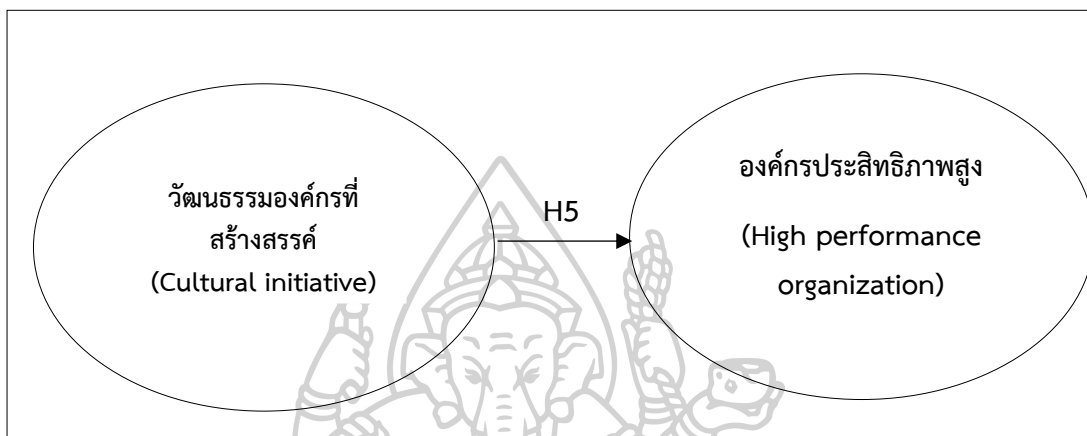
ภาพที่ 5 อิทธิพลทางตรงของการจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูง

7.5 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์และองค์กรประสิทธิภาพสูง

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์และองค์กรประสิทธิภาพสูง พบว่ามีหลายผลงานวิจัยสนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังผลงานวิจัยของ Ringov, D. and Zollo, M. (2007) พบว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมธรรมอนุญาติให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร สมาชิกจะตระหนักถึงความสำคัญซึ่งกันและกันรวมถึงการให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกัน เช่น ด้านเพศสภาพ จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น Vondracek, F.W., & Fouad, N.A. (1994). ได้ศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างวัฒนธรรมการบริหารองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กรและทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ได้ ขณะที่ Triandis, H.C. (2001) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้พนักงานได้นำเสนอแนวทางการทำงานใหม่ องค์กรนั้นจะสามารถสร้างนวัตกรรมในองค์กรได้มากกว่าองค์กรที่ไม่ยอมรับความคิดเห็นจากพนักงาน

จากการสังเคราะห์จากวรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงดังที่กล่าวมาในเบื้องต้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลทางตรงของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง ด้วยสมมติฐานที่ 5 ดังภาพที่ 6

สูง



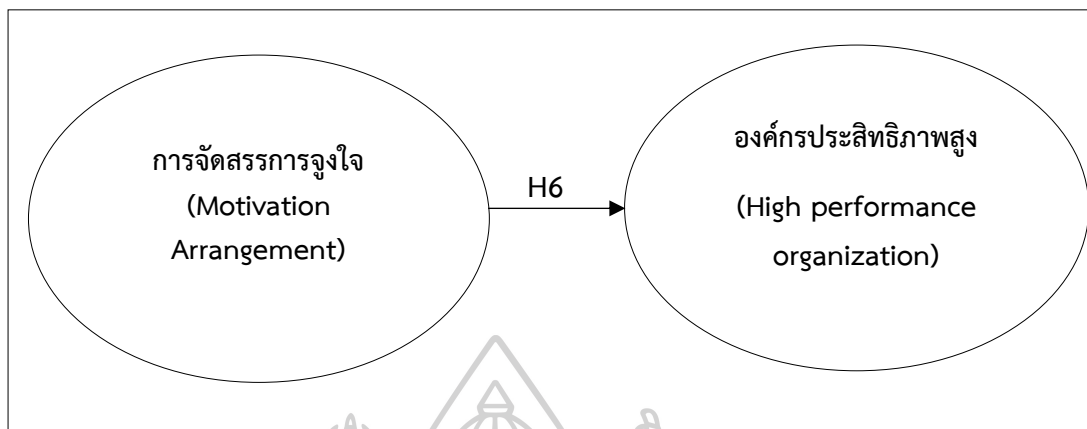
ภาพที่ 6 อิทธิพลทางตรงของการจัดการวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง

7.6 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการสรรกรุ่งใจและองค์กรประสิทธิภาพสูง

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการสรรกรุ่งใจและองค์กรประสิทธิภาพสูง พบว่า มีหลายผลงานวิจัยสนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังผลงานวิจัยของ Gomez-Mejia and Welbourne (1988) ที่ทำการศึกษาในขอบเขตด้านการจัดการรางวัลกับผลประกอบการขององค์กร พบว่าการจัดสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นที่พนักงานสามารถเลือกรูปแบบสวัสดิการที่เหมาะสมกับตนเองได้ จะมีผลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผลประกอบการขององค์กร สอดคล้องกับ Huey, M. T. (2002) ที่พบว่าการจัดการรางวัลภายในจะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งจากการมุ่งมั่นสร้างผลงานนี้จะส่งผลกระทบต่อเชิงบวกไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร ขณะที่ Eunmi, C.(2003) พบว่าการจัดการรางวัลภายนอกที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานเกิดแรงกระตุ้นในการทำงานและพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรมอบหมายให้ เช่น ค่าคอมมิสชั่นหรือส่วนแบ่งจากยอดขาย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Rainey and Steinbauer (1999) ที่พบว่าการจัดการสรรกรุ่งใจที่ดีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

จากการสังเคราะห์จากวรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากการจัดการสรรกรุ่งใจต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงดังที่กล่าวมาในเบื้องต้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลทางตรงของการจัดการสรรกรุ่งใจต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง ด้วยสมมติฐานที่ 6 ดังภาพที่ 7

สมมติฐานที่ 6 การจัดสรรการจูงใจมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง



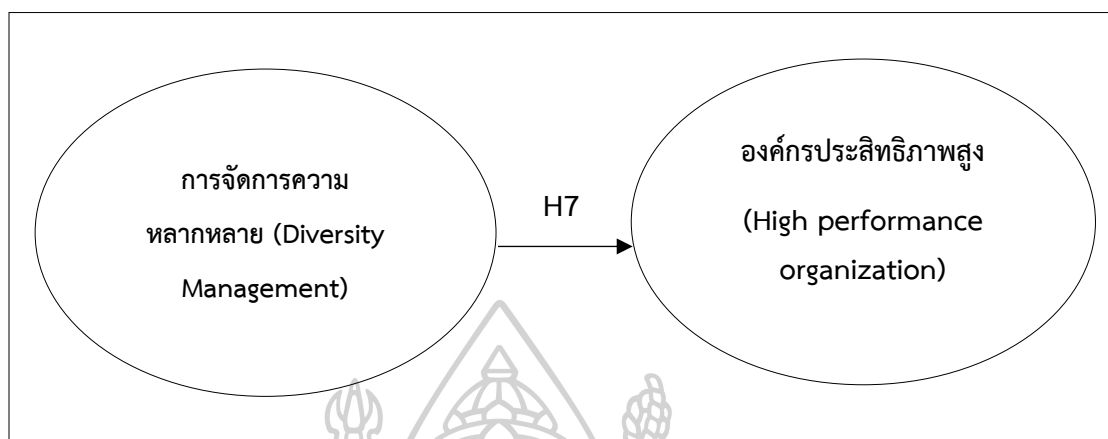
ภาพที่ 7 อิทธิพลทางตรงของการจัดสรรการจูงใจต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง

7.7 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายและองค์กรประสิทธิภาพสูง

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายและองค์กรประสิทธิภาพสูง พบว่า มีหลายผลงานวิจัยสนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังผลงานวิจัยของ Moreland et al. (1996) พบว่าในองค์กรที่มีการจัดการความหลากหลายในองค์กร ในกลุ่มหรือในทีมงาน จะมีอิทธิพลต่อการเป็นทีมงานที่มีพลวัตและนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ De Dreu and Weingart, (2003) องค์กรที่มีสมาชิกที่หลากหลายเชื้อชาติและวัฒนธรรมจะมีโอกาสสร้างสรรค์ประกอบการณ์ขององค์กรได้สูงกว่าองค์กรที่ไม่มีความหลากหลายในองค์กร เนื่องจากความหลากหลายดังกล่าวจะนำไปสู่การสร้างสิ่งที่แตกต่างกันไปจากกรอบความคิดเดิม เช่น การแสวงหาวิธีในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่การขยายฐานลูกค้าให้องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Cox and Blake, (1991) ที่พบว่าการจัดการความหลากหลายโดยมีการจ้างงานที่เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติด้านเชื้อชาติจะนำไปสู่การเติบโตทางการตลาดและเพิ่มกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลายมากขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Joshi and Roh (2009) ซึ่งพบว่า การจัดการความหลากหลายมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ในการดำเนินงาน

จากการสังเคราะห์จากวรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากการจัดการความหลากหลายในองค์กรต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงดังที่กล่าวมาในเบื้องต้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลทางตรงของการจัดการความหลากหลายในองค์กรต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงด้วยสมมติฐานที่ 7 ดังภาพที่ 8

สมมติฐานที่ 7 การจัดการความหลากหลายในองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กร
ประสิทธิภาพสูง



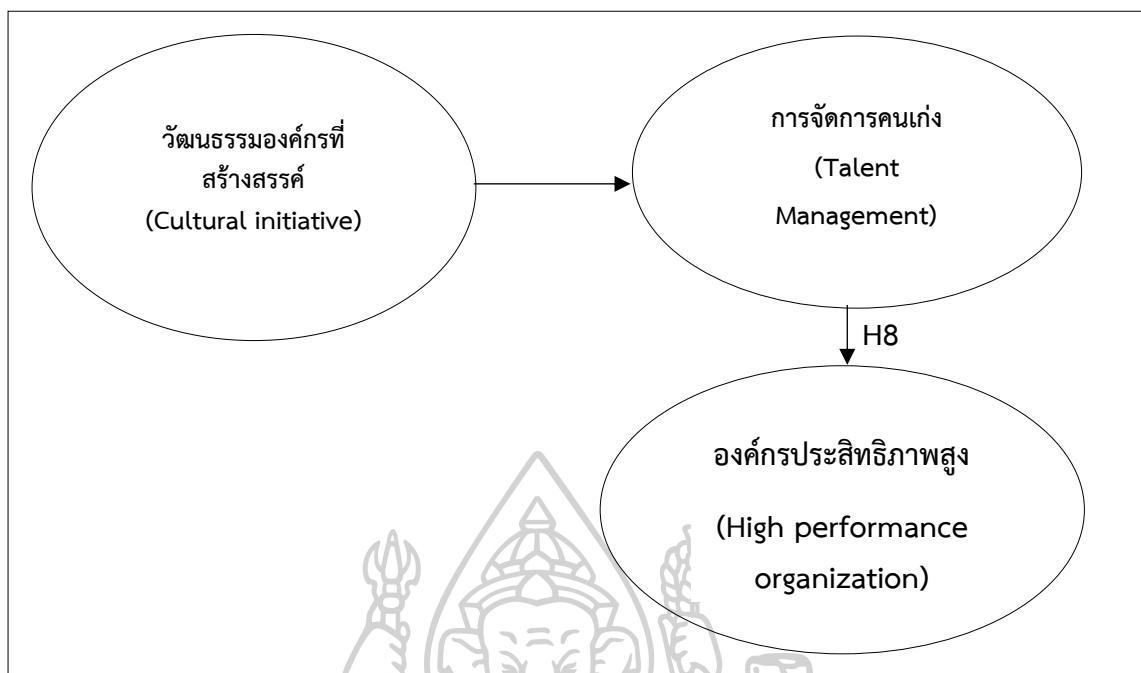
ภาพที่ 8 อิทธิพลทางตรงของการจัดการความหลากหลายในองค์กรต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง

**7.8 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์การจัดการคนเก่งและ
องค์กรประสิทธิภาพสูง**

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูง พบว่ามีหลายผลงานวิจัยสนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังผลงานวิจัยของ Handy (1993) ที่ค้นพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งการจัดการคนเก่งต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างกับการทำงานโดยให้อิสระกับพนักงาน มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่ากระบวนการทำงาน ทั้งนี้หากคนเก่งรู้สึกมีอิสระในการทำงานจะทำให้คนเก่งไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในงานและปฏิบัติงานให้องค์กรเต็มความสามารถ คนเก่งจะรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ให้โอกาสคนเก่งได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มความสามารถและจะเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนำไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง สอดคล้องกับ Triandis HC. (2000) ที่ศึกษาผลจากการนำการจัดการคนเก่งในองค์กร พบว่าในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี จะส่งเสริมให้การจัดการคนเก่งมีประสิทธิภาพและส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพองค์กร

จากการสังเคราะห์จากวรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจาก วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์การจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูง ดังที่กล่าวมาในเบื้องต้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลทางตรงของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์การจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูง ด้วยสมมติฐานที่ 8 ดังภาพที่ 9

สมมติฐานที่ 8 วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อองค์กร
ประสิทธิภาพสูงโดยมีการจัดการคนเก่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง



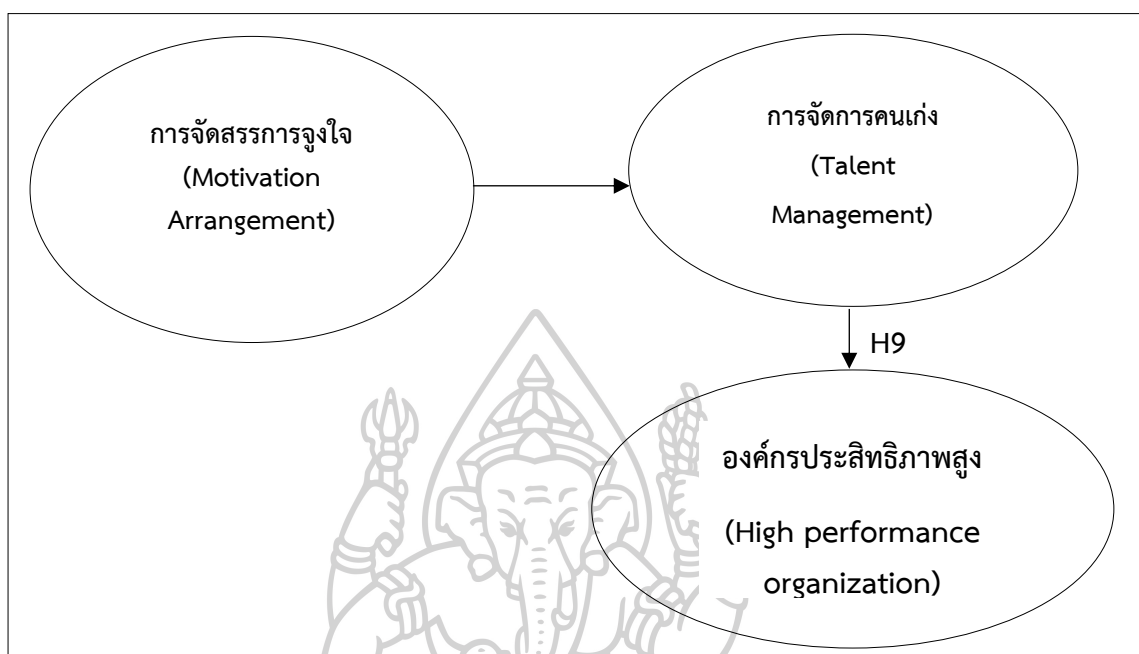
ภาพที่ 9 อิทธิพลทางอ้อมของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์การจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูง

7.9 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการสรรหา การจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูง

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างการจัดการสรรหา การจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูง พบว่ามีหลายผลงานวิจัยสนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังผลงานวิจัยของ Wright (2004). พบว่าองค์กรที่นำการจัดการสรรหาซึ่งประกอบด้วย การจ้างภายใน เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย การให้อิสระในการทำงาน และการจ้างภายนอก เช่น การให้ค่าตอบแทนพิเศษ จะสามารถดึงดูดใจให้คนเก่งทุ่มเทปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับ Armstrong, (2006) ที่กล่าวไว้ว่าการจัดสรรรางวัลที่เหมาะสมจะทำให้คนเก่งมีแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นตลอดจนเพิ่มความผูกพันในงานและเพิ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากการสังเคราะห์จากวรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากการจัดการสรรหา การจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูง ดังที่กล่าวมาในเบื้องต้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลทางตรงของการจัดการสรรหา การจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูง ด้วยสมมติฐานที่ 9 ดังภาพที่ 10

สมมติฐานที่ 9 การจัดสรรการจูงใจ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงโดยมีการจัดการคนเก่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง



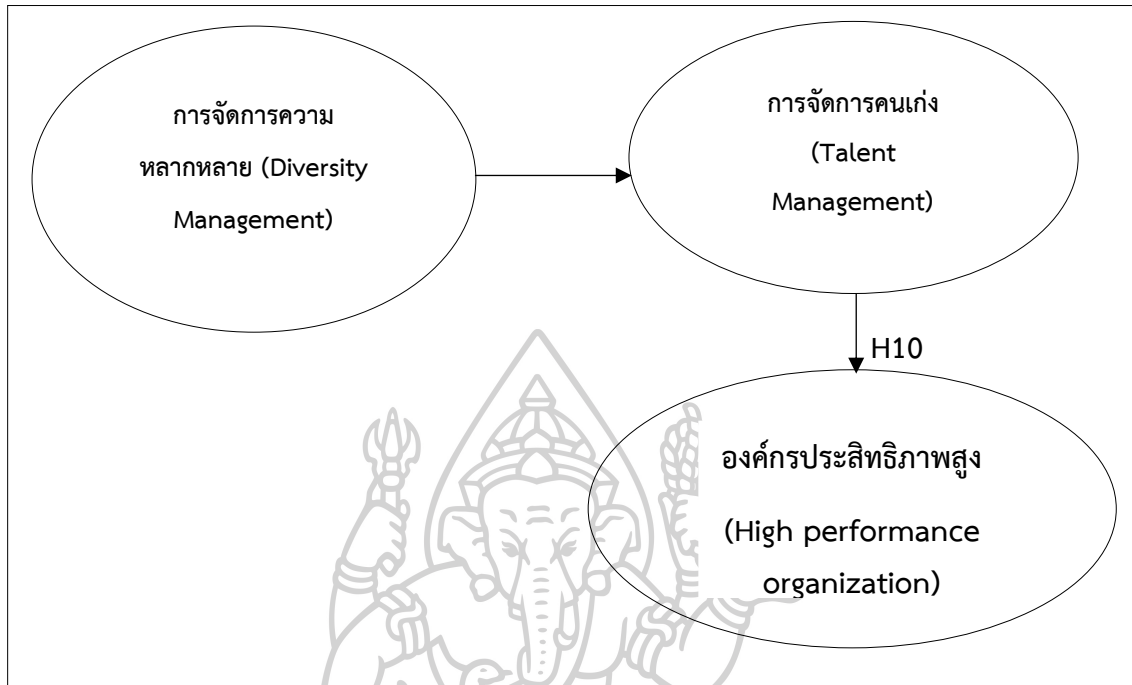
ภาพที่ 10 อิทธิพลทางอ้อมของการจัดสรรการจูงใจ การจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูง

7.10 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูง

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูง พบว่ามีหลายผลงานวิจัยสนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังผลงานวิจัยของ Herring (2009) การจัดการความหลากหลายในองค์กรที่มีพนักงานที่มีความแตกต่างด้านกายภาพ รวมไปถึงความเชื่อ ความคิดเห็นจะทำให้องค์กรสามารถถึงความสามารถภายในของพนักงานที่มีความสามารถสูงให้แสดงศักยภาพภายในตนเองออกมาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Cadrain (2008) ที่พบว่า การจัดการความหลากหลายช่วยรักษาพนักงานไว้กับองค์กรและเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่สามารถเข้าใจวัฒนธรรมของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างหลากหลายและสามารถขยายฐานลูกค้าขององค์กรทำให้องค์กรสามารถสร้างผลประกอบการที่สูงขึ้น

จากการสังเคราะห์จากวรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากการจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูง ดังที่กล่าวมาในเบื้องต้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลทางตรงของการจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูง ด้วยสมมติฐานที่ 10 ดังภาพที่ 11

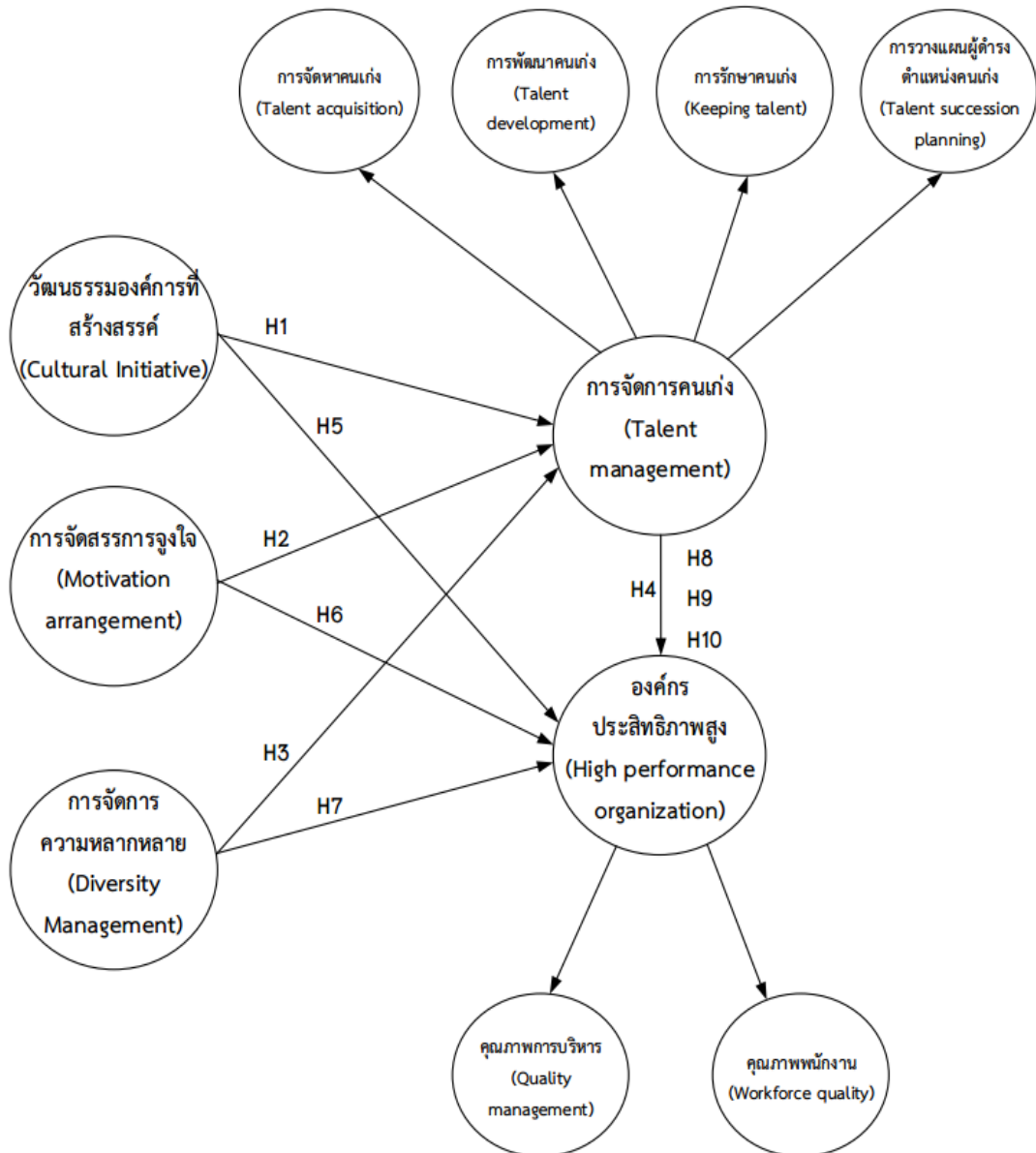
สมมติฐานที่ 10 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อองค์กร
ประสิทธิภาพสูงโดยมีการจัดการคนเก่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง



ภาพที่ 11 อิทธิพลทางอ้อมของการจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่งและองค์กร
ประสิทธิภาพสูง



อนึ่ง จากตัวแปรที่ได้ศึกษาดังกล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยโดยให้ การทดสอบอภิปิพระหว่างตัวแปรต่าง ๆ เป็นไปในทิศทางบวกเท่านั้น ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

7.11 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและสมมติฐานของการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด และทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรุ่งใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย สามารถสรุปสมมติฐานของการวิจัย ได้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สรุปสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่	รายละเอียดของสมมติฐาน
H1	วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร
H2	การจัดการสรรกรุ่งใจมีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร
H3	การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร
H4	การจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง
H5	วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง
H6	การจัดการสรรกรุ่งใจมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง
H7	การจัดการการจัดการความหลากหลายในองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง
H8	วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงโดยมีการจัดการคนเก่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง
H9	การจัดการสรรกรุ่งใจมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงโดยมีการจัดการคนเก่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง
H10	การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงโดยมีการจัดการคนเก่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

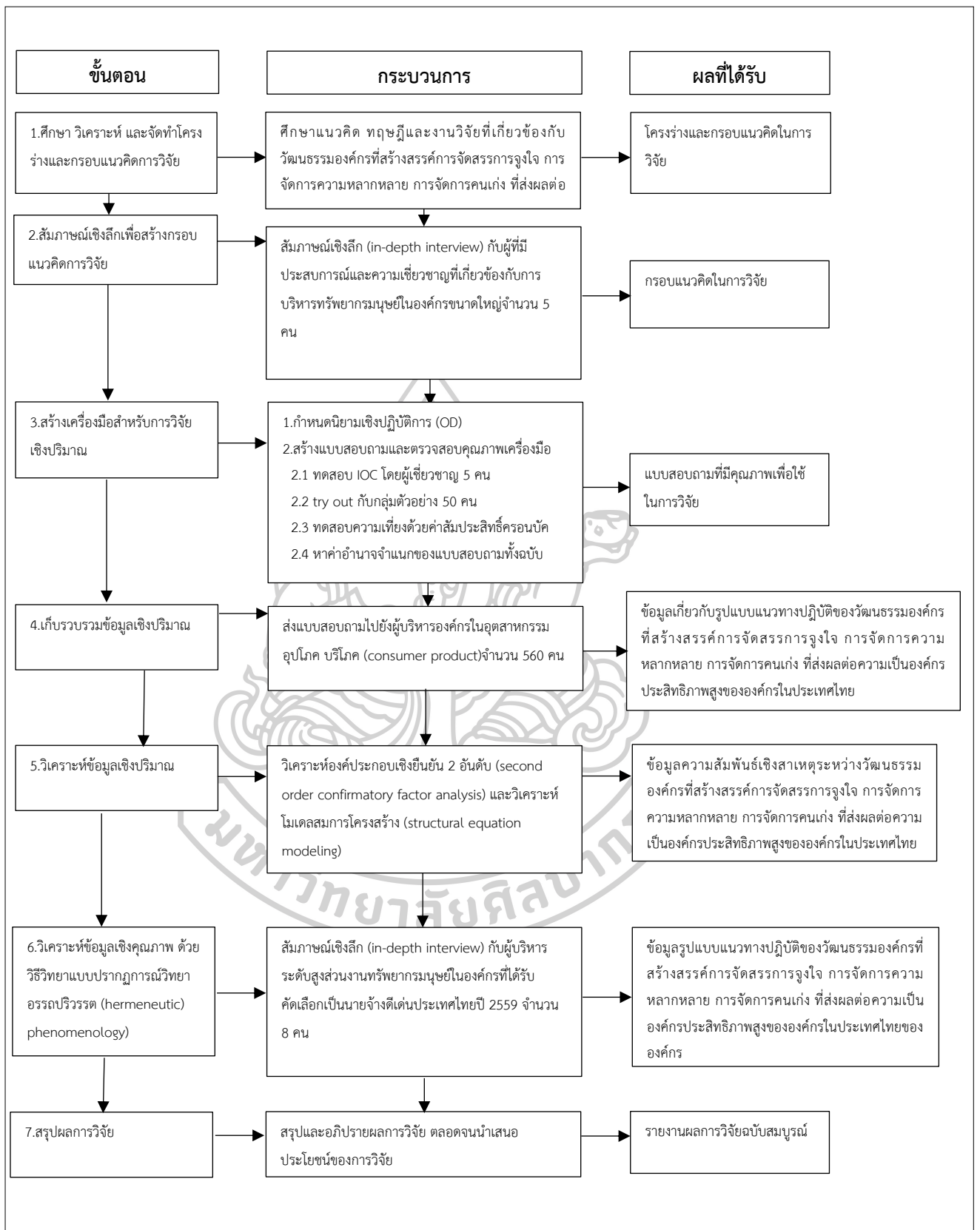
การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการ การจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กร ประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ ของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการการจูงใจ การจัดการความหลากหลายการจัดการคน เก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ 1) เพื่อ ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการการจูงใจ การจัดการความหลากหลายการจัดการคน เก่ง และผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมขององค์กรในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิง สาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และ การจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย และ 3) เพื่อศึกษา รูปแบบการจัดการคนเก่งที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงขององค์กร

วิธีการวิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Sequetial Mixed method research) มี การผสมผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักเพื่อพิสูจน์สมมติฐานและยืนยันทฤษฎี จากกลุ่ม ตัวอย่างที่เลือกมาเป็นตัวแทนของประชากรคือ ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั่วไปใน อุตสาหกรรมอุปโภค บริโภค (consumer product) ในประเทศไทย และใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริม เพื่อขยายความ ยืนยันและเพิ่มความลึกของข้อมูล โดยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) แบบปรากฏการณ์วิทยาอรรถปริวรรต (Hermeneutic Phenomenology) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ที่มีประสบการณ์และ ความเชี่ยวชาญในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควบคู่กับการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการคนเก่ง ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการคน เก่ง ผลลัพธ์ของความสามารถของการจัดการคนเก่ง ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการคนเก่ง ตลอดจนใช้ข้อมูลดังกล่าวในการสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ องค์กรในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer product) และผู้ให้ ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารระดับสูงในสายงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่เข้าร่วมการคัดเลือกนายจ้าง ดีเด่น (Best Employer) ประเทศไทยประจำปี 2559 ซึ่งวิธีวิทยาที่นำมาใช้ในการดำเนินการวิจัยมี ดังนี้

1. **วิธีวิทยาการวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research)** มุ่งศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ แบบเชิงสาเหตุ (Causal Research) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Cause – and Effect Relationships) เพื่อสร้างกรอบแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

2. **วิธีวิทยาการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (qualitative research)** เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนแนวทางการจัดการคนเก่ง ซึ่งใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (phenomenological research) ค้นหาความรู้ความจริง โดยความรู้ความจริงขึ้นอยู่กับแหล่งที่มาของความรู้ความจริงนั้น ศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์ โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก (ชาย โปธิสิตา, 2554: 87) ด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับผู้บริหารสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ได้รับคัดเลือกเป็นนายจ้างดีเด่นประจำปี 2559 จำนวน 7 คน เพื่อสนับสนุนผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ รวมทั้งนำเสนอแนวทางการจัดการคนเก่งเพื่อเป็นข้อสรุปของผู้วิจัยต่อไป หน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของการวิจัยครั้งนี้เป็นระดับองค์กร

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ ประชากร กลุ่มตัวอย่างการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลหลัก ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 แสดงขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัย

จากภาพที่ 13 แสดงขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัยไว้ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำโครงสร้างและกรอบแนวคิดการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการที่เป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย โดยศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย ด้วยการศึกษ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ รวมไปถึงงานวิจัยจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากห้องสมุด และแหล่งที่มาของความรู้อื่น ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาใช้ในการร่างกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เป็นขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขนาดใหญ่ จำนวน 4 คน เพื่อนำมายืนยันร่างกรอบแนวคิดและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสอบปกป้องโครงสร้างการวิจัย ปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบและอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแบบสอบถามความจำเป็นของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย แล้วนำมาสร้างและพัฒนาแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย และข้อเสนอแนะของ อาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 4 ท่านพิจารณา ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item-Objective congruence) ซึ่งข้อคำถามที่สามารถใช้ได้ ควรมีค่ามากกว่า 0.5 (Rovinelli & Hambleton, 1977; Osterlind, 2002) จากนั้นนำเครื่องมือที่ผ่าน การตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ แล้วนำผลที่ได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับบุคคลที่ไม่ใช่ตัวอย่าง จำนวน 50 คน แล้วนำข้อมูล ที่ได้มาหาค่าความเที่ยง (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient) ของคอนบราค (Cronbach and Shavelson, 2004) ซึ่งต้องได้ค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่ายอมรับได้ (Hair et al., 2010)

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็นจากเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย จากผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์องค์กรที่เป็นสมาชิกสมาคมค้าปลีกไทยจำนวน 560 คน

ขั้นตอนที่ 5 นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบเพื่อให้ข้อมูลเป็นไปตามเงื่อนไขของโมเดลสมการโครงสร้าง จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ (second order confirmatory factor analysis) และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling)

ขั้นตอนที่ 6 จากนั้นนำผลวิเคราะห์ที่ได้ไปใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยปรากฏการณ์วิทยา (phenomenological research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ 7 คน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปของการวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 การรายงานผลการวิจัย เป็นการสรุปผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอรับคำแนะนำ และนำไปปรับปรุงแก้ไข เมื่อแก้ไขเสร็จสิ้น เสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อสอบป้องกัน หลังจากนั้นจะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ และจัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยประชากร ตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการธุรกิจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทยซึ่งหน่วยวิเคราะห์ (Unit Analyst) ครั้งนี้เป็นระดับองค์กรคือ บริษัท ฯ ที่เป็นสมาชิกสมาคมค้าปลีกไทย จำนวน 1,200 ราย

2. กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก

2.1 ตัวอย่างในแบบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ คือ บริษัท ฯ ที่เป็นสมาชิกสมาคมค้าปลีกไทยจำนวน 560 บริษัท ฯ โดยผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ให้ข้อมูล การกำหนดตัวอย่างจะต้อง

สอดคล้องกับลักษณะงานวิจัยที่ใช้สถิติวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์โมเดลการวัด และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เกณฑ์ที่ใช้กำหนดตัวอย่าง คือ ตัวอย่าง 20 หน่วยต่อตัวแปรสังเกต 1 ตัวแปร (Kline, 2011: 12) การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกต 28 ตัวแปร คุณด้วย 20 หน่วย ได้ตัวอย่างจำนวน 560 บริษัท และดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (probability sampling) โดยสมาชิกทุกหน่วยประชากรมีโอกาสถูกเลือกเป็นตัวอย่างในการวิจัยเท่ากันและข้อมูล ที่รวบรวมได้จะนำมาทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถนำผลการวิจัยไปอ้างอิงสู่ประชากร ในภาพรวมได้ (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ และคณะ, 2554: 84) ผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบหลายชั้น (multistage sampling) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546: 11, 16) โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.2 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การคัดเลือก ด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) ซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรที่สอดคล้องกับการวิจัย และสามารถเป็นผู้ให้ข้อมูล (informant) ในระดับลึกได้ ได้แก่ ผู้บริหารสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ได้รับคัดเลือกเป็นนายจ้างดีเด่นประจำปี 2559 จากโครงการจัดอันดับสุดยอดนายจ้างดีเด่นที่จัดโดย บริษัท เออน ฮิวอิท และสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจำนวน 7 องค์กร เพื่อสนับสนุนผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐานจากการวิจัยเชิงปริมาณ รวมทั้งนำเสนอแนวทางการจัดการคนเก่งเพื่อเป็นข้อสรุปของผู้วิจัยต่อไป หน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของการวิจัยครั้งนี้เป็นระดับองค์กร ซึ่งนอกจากการได้ข้อสรุปจากการวิจัยแล้ว ผลการวิจัยนี้ยังจะนำไปสู่การสร้างแนวทางการจัดการคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้แบ่งตัวแปรเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

3.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปรได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรหาใจ และ การจัดการความหลากหลายในองค์กร ซึ่งแต่ละตัวแปรประกอบด้วยตัวแปรสังเกตดังนี้

3.1.1 วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมีค่านิยมร่วม มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกัน 2) แบบแผน กฎเกณฑ์ข้อบังคับ มาตรฐานในการปฏิบัติของคนในองค์กรซึ่งคนในองค์กรให้การยอมรับ และ 3) สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร

3.1.2 การจัดการสรรหาใจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมอบหมายงานที่ท้าทาย 2) การสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน และ 3) การจัดการสวัสดิการ

3.1.3 การจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านเพศสภาพและลักษณะทางกายภาพของพนักงาน 2) สัญชาติและเชื้อชาติของพนักงาน และ 3) รสนิยมทางเพศ หรือการเป็นเพศทางเลือกของพนักงานในองค์กร

3.2 ตัวแปรภายใน ได้แก่

3.2.1 การจัดการคนเก่ง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1) การจัดหาคนเก่ง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1.1) กำหนดตำแหน่งงานหลักที่มีศักยภาพที่ส่งผลกับประสิทธิภาพขององค์กร 1.2) การกำหนดสมรรถนะหลักในตำแหน่งงานของคนเก่งอย่างชัดเจน 1.3) มีระบบการสรรหาที่ดี สามารถดึงดูดคนเก่งจากองค์กรอื่นๆ และ 1.4) การจัดกลุ่มพนักงานสอดคล้องกับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

2) การพัฒนาคนเก่ง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 2.1) จัดสรรรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการของคนเก่ง 2.2) วิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นที่ต้องพัฒนา และ 2.3) กระบวนการการเรียนรู้ควรต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร

3) การรักษาคคนเก่ง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 3.1) การรักษาคคนเก่งด้วยการให้รางวัล 3.2) ให้อิสระในการทำงานและตัดสินใจ 3.3) สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนา และ 3.4) สร้างสิ่งแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในการทำงานให้คนเก่ง

4) การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ 4.1) กำหนดสายอาชีพคนเก่งทั้งในปัจจุบันและอนาคต และ 4.2) สรรหาคนเก่งทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3.2.2 องค์กรประสิทธิภาพสูง แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

1) คุณภาพการบริหาร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1.1) ความเชื่อมั่นต่อองค์กรของพนักงาน 1.2) การตัดสินใจขององค์กร และ 1.3) มุ่งมั่นสร้างผลสำเร็จที่ดีกว่าเดิม

2) คุณภาพพนักงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 2.1) องค์กรที่มพนักงานและผู้บริหารที่มีความหลากหลาย 2.2) พนักงานกระตือรือร้นในการสร้างผลงานที่ดีขึ้นเสมอ และ 2.3) พนักงานมีความเป็นเจ้าของในงานที่รับผิดชอบ

4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย สามารถจำแนกได้ 2 กลุ่มตามวิธีการวิจัยได้แก่ 1) วิธีวิจัย

เชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และ 2) วิธีวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) อธิบายรายละเอียดดังนี้

4.1 เครื่องมือสำหรับวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอุตสาหกรรมอุปโภค บริโภค (Consumer product) เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย โดยใช้มาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยสร้างขึ้นตามนิยามเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ข้อ มีลักษณะคำถามแบบปลายปิด (close-ended questionnaire) และเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการสรรกรางใจ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำแนกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดหาคนเก่ง จำนวน 8 ข้อ 2) การพัฒนาคนเก่ง จำนวน 6 ข้อ 3) การรักษาคนเก่ง จำนวน 8 ข้อ และ 4) การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง จำนวน 4 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 26 ข้อ

ตอนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรประสิทธิภาพสูง มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำแนกออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพการบริหาร จำนวน 6 ข้อ และ 2) คุณภาพพนักงาน จำนวน 6 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 12 ข้อ

โดยเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับตอนที่ 2 ถึง ตอนที่ 6 มีดังต่อไปนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 7 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open – ended questionnaire)

4.2 เครื่องมือสำหรับวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participate Observation) กับผู้บริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นนายจ้างดีเด่นประจำปี 2559 จำนวน 7 คน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจะใช้เป็นข้อมูลเพื่อขยายความและเพิ่มความลึกของข้อมูล โดยองค์ประกอบของแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง มี 8 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับการมีค่านิยมร่วม กฎเกณฑ์ข้อบังคับ มาตรฐานในการปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับ และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับรูปแบบกิจกรรมของการจัดการสรรกรงใจ ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับการมอบหมายงานที่ท้าทาย การสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน และการจัดสวัสดิการ

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายในองค์กร ประกอบด้วย ด้านเพศสภาพและลักษณะทางกายภาพของพนักงาน สัญชาติและเชื้อชาติของพนักงาน และรสนิยมทางเพศ

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการจัดการคนเก่ง

ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับองค์กรประสิทธิภาพสูง

ตอนที่ 7 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

5. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

5.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

5.1.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่มีผลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง เพื่อนำมาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

5.1.2 จัดทำแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้พัฒนาขึ้น โดยสร้างตัวชี้วัดเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 28 ตัวชี้วัด ซึ่งมีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วยตัวชี้วัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลายและการจัดการคนเก่ง ที่มีผลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยต่อไป

5.1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้องของการใช้ภาษาและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัยเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำ

5.1.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือให้ถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน

5.1.5 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

5.1.6 การสร้างเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ นักวิจัยจัดว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำหน้าที่ในการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำมาออกแบบเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยงานวิจัยนี้ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ในการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ตีความ และสรุปประเด็นเพื่อตอบคำถามงานวิจัย

5.2 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

5.2.1) การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้วิธีการทดสอบความตรง ความเที่ยง และอำนาจจำแนก ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) ทดสอบความตรงด้วยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) เมื่อตรวจสอบเนื้อหาและความเข้าใจของแบบสอบถามแล้วปรับแก้ไขถ้อยคำของข้อคำถามตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้สื่อความหมายได้ชัดเจนที่สุด โดยค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective congruence: IOC) ทุกข้อคำถามต้องมีค่าอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 จึงจะถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและสามารถนำมาใช้ในการสอบถามได้ (Rovinelli and Hambleton, 1977; Osterlind, 2002)

2) การตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) เพื่อทดสอบความเที่ยงของเครื่องมือจากการทดลองใช้ (Try out) กับบุคคลที่ไม่ใช่ตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1990) ซึ่งหากพบว่าตัวแปรทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามากกว่า 0.75 ขึ้นไป จะถือว่ายอมรับและสามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างจริงได้ (Crano, Brewer and Lac, 2015)

3) การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination power) เพื่อพิจารณาว่าข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัยสามารถใช้จำแนกกลุ่มของผู้ตอบแบบสอบถามได้หรือไม่ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Item – total correlation) ซึ่งหากพบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่ามากกว่า 0.40 ขึ้นไป จะถือว่าเป็นค่าที่ยอมรับได้ (พงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540; ประจักษ์ ปฏิทัศน์, 2559)

4) นำผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือทั้งหมดเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความถูกต้องและเหมาะสม ตลอดจนความชัดเจนและตรงประเด็นในการสื่อสาร หลังจากนั้นจึงจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างต่อไป

5.2.2) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ

1) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory triangulation) คือ การใช้ทฤษฎีมากกว่า 1 ทฤษฎี ผู้วิจัยใช้ 2 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource based view) และ 2) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยและภาพรวมของโมเดลการวิจัย

2) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีที่หลากหลาย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยติดต่อสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว ทำให้มีโอกาสดำเนินการตั้งคำถามเพิ่มเติม เพื่อให้ได้

คำตอบที่ชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้ยังใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participate observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งอาจมีการซักถามข้อมูลเพิ่มเติมอีกครั้งจากผู้ให้ข้อมูลหลังจากสรุปผลการศึกษาเพื่อความแน่นอนว่าข้อสรุปนั้นตรงความเป็นจริง

3) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ตัวผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเป็นผู้ที่ออกแบบแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ทำหน้าที่ในการสัมภาษณ์ บันทึกข้อมูลด้วยเครื่องบันทึกเสียง บันทึกภาพนิ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสม เพียงพอที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบในงานวิจัยต่อไป

6. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

6.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

6.1.1) ติดต่อไปยังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั่วไปในอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 187 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลกับตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารในแต่ละบริษัทโดยใช้แบบสอบถาม รวมจำนวนทั้งสิ้น 560 คน

6.1.2) ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล โดยแนบไปพร้อมกับแบบสอบถาม ตามจำนวนของบริษัทที่เป็นตัวอย่าง

6.1.3) ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้แนบของส่งกลับไปพร้อมด้วย โดยเจ้าหน้าที่ของและติดตามไปถึงตัวผู้วิจัย เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ตัวอย่างในการส่งแบบสอบถามกลับคืน โดยจัดเก็บแบบสอบถามระหว่างเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2560 จนถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2560

6.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

6.2.1) กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) และตัวอย่างเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) ที่มีประสบการณ์ เนื่องจากจะสามารถตีความหมายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้เป็นอย่างดี (ชาย โปธิสิตา, 2556) ประกอบกับการเก็บข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายมีส่วนช่วยให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น (Neuman, 2003; สุภางค์ จันทวานิช, 2553; ชาย โปธิสิตา, 2556) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 คือ กลุ่มที่ 1 คือ ผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 5 คน ได้แก่ คณะกรรมการสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

จำนวน 2 คน ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรจำนวน 1 คน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมหาชน จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 คือ ผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทยจำนวน 7 คน ได้แก่ ผู้บริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นนายจ้างดีเด่นประจำปี 2559

6.2.2) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ควบคู่ไปกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non – participant observation) โดยไม่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลหลักรู้สึกว่าถูกรบกวน ตลอดจนสังเกตพฤติกรรมและการแสดงออกทาง อวัจนภาษาขณะการสัมภาษณ์ นอกจากนี้อาจมีการทวนซ้ำเพื่อยืนยันผลการสัมภาษณ์ว่าเป็นไปตามที่ผู้ให้ข้อมูลหลักต้องการให้ความหมายหรือไม่ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและแม่นยำให้แก่ผลการวิจัย

6.2.3) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้วิจัย ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งจำเป็นต้องมีความไวต่อทฤษฎี (Theoretical sensitivity) เพื่อนำไปสู่การสร้างมโนทัศน์และข้อสรุปเชิงทฤษฎี ประกอบกับใช้เครื่องบันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพหนึ่งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการวิเคราะห์ ตีความ และสรุปผลการวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยทำการขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลหลักก่อนทำการสัมภาษณ์และบันทึกหลักฐานทุกครั้ง เพื่อเป็นการเคารพในสิทธิมนุษยชน (Human right) ภายใต้ข้อปฏิบัติทางจริยธรรมพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ การขอความยินยอมในการให้ข้อมูล การรักษาความลับของข้อมูล และการป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดกับผู้ให้ข้อมูล (ชาย โปธิสิตา, 2556)

7. การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามและข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดจะไม่มีเปิดเผยให้เกิดผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก และการนำเสนอข้อมูลจะเสนอในภาพรวมเพื่อใช้ประโยชน์สำหรับการศึกษาเท่านั้น

8. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

8.1 การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ โดยข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามนำมาตรวจสอบความเรียบร้อยและความสมบูรณ์ ใส่รหัสเพื่อใช้ในการแปลผล จากนั้นนำมาประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ในการวิเคราะห์ข้อมูล การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถดำเนินการได้ดังนี้

8.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

8.1.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ 3 ด้าน ได้แก่ 1. การมีค่านิยมร่วม มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกัน (Shared value) 2. บรรทัดฐานทางวัฒนธรรม (Norm) และ 3. สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Organization Environment) การจัดการการจูงใจ 3 ด้าน ได้แก่ 1. การมอบหมายงานที่ท้าทาย (Challenge task) 2. การสร้างความสมดุลในชีวิตและการทำงาน (Work life balance) และ 3. การจัดสรรสวัสดิการ (Benefit) การจัดการความหลากหลาย 3 ด้าน ได้แก่ 1. ความแตกต่างด้านเพศสภาพและลักษณะทางกายภาพ (Gender and Appearance) 2. ความแตกต่างด้านเชื้อชาติ (Race) และ 3. ความแตกต่างด้านรสนิยมทางเพศ (Sexual Orientation) การจัดการคนเก่ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสรรหาคนเก่ง (Talent Acquisition) 2) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) 3) การรักษาคนเก่ง (Retention to talented) 4) การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง (Succession planning) และ องค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย 2 ด้าน ได้แก่ 1. คุณภาพการบริหาร (Management Quality) 2. คุณภาพพนักงาน (Workforce Quality) ใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและการสรุปผลการดำเนินการวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ย ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2558) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดให้ 5 คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดให้ 4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดให้ 3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดให้ 2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดให้ 1 คะแนน

หลังจากนั้นใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นเพื่อนำมาใช้แปลความหมายของค่าเฉลี่ยซึ่งมีสูตร ดังนี้ ความกว้างของอันตรภาคชั้น

$$= \frac{\text{ค่าสูงสุด}-\text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5-1}{5} = 0.8$$

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยมีดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

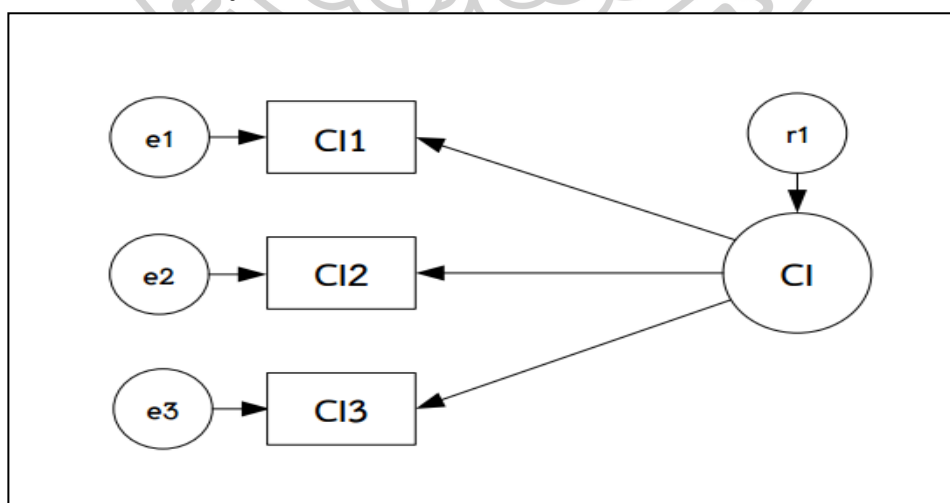
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

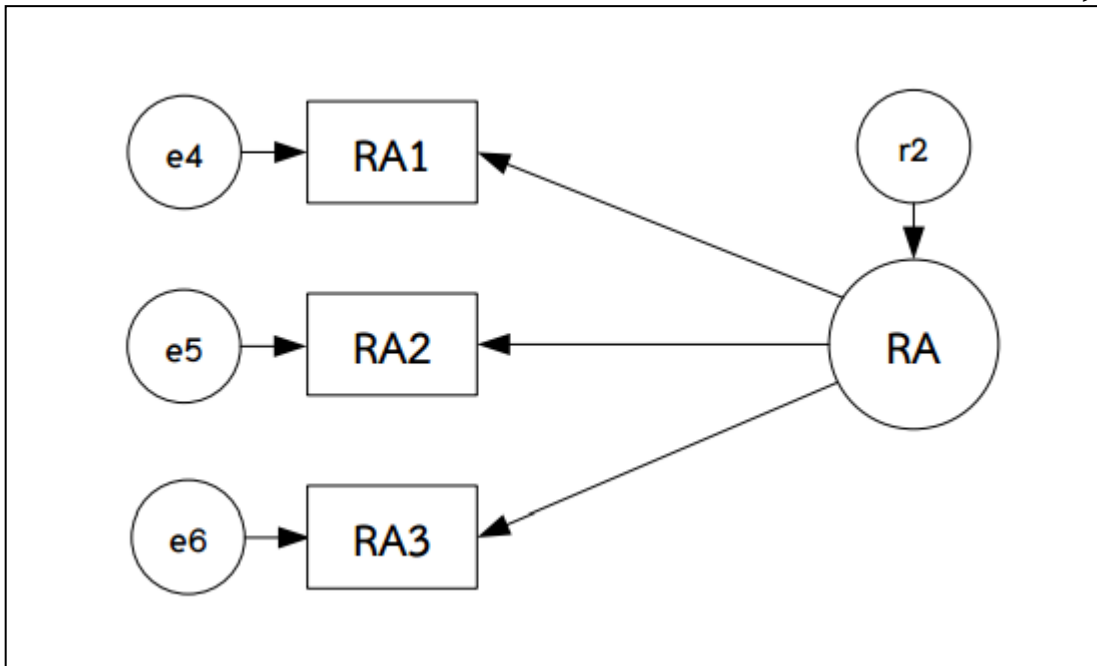
8.1.3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling) โดยวิเคราะห์การแจกแจงข้อมูลแบบปกติ ซึ่งใช้ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) รวมทั้งวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (multicollinearity) ซึ่งใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557; กริช แรงสูงเนิน, 2554)

8.1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ (Second order confirmatory factor analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคย่อยของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557; ยุทธ ไกยวรรณ, 2556) ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ มีรายละเอียดดังนี้

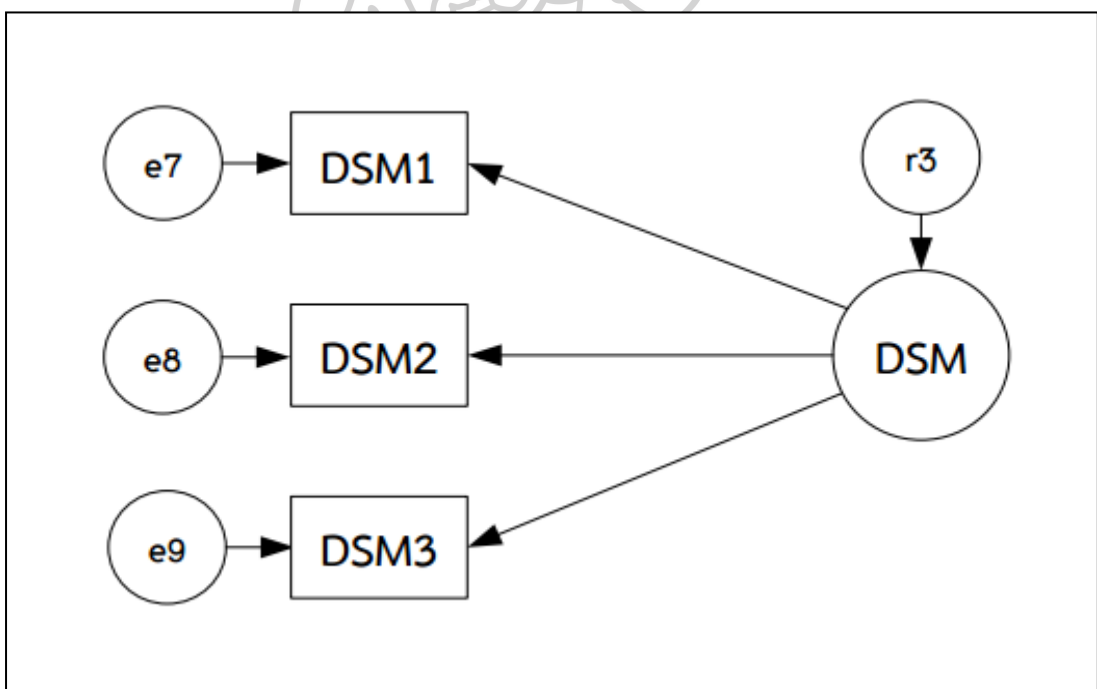
1) การพัฒนาโมเดลการวัดจากการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีโมเดลการวัด 5 โมเดล ได้แก่ โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ โมเดลการวัดการจัดสรรการจูงใจ โมเดลการวัดการจัดการความหลากหลาย โมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง โมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูง ดังภาพที่ 14 – 17



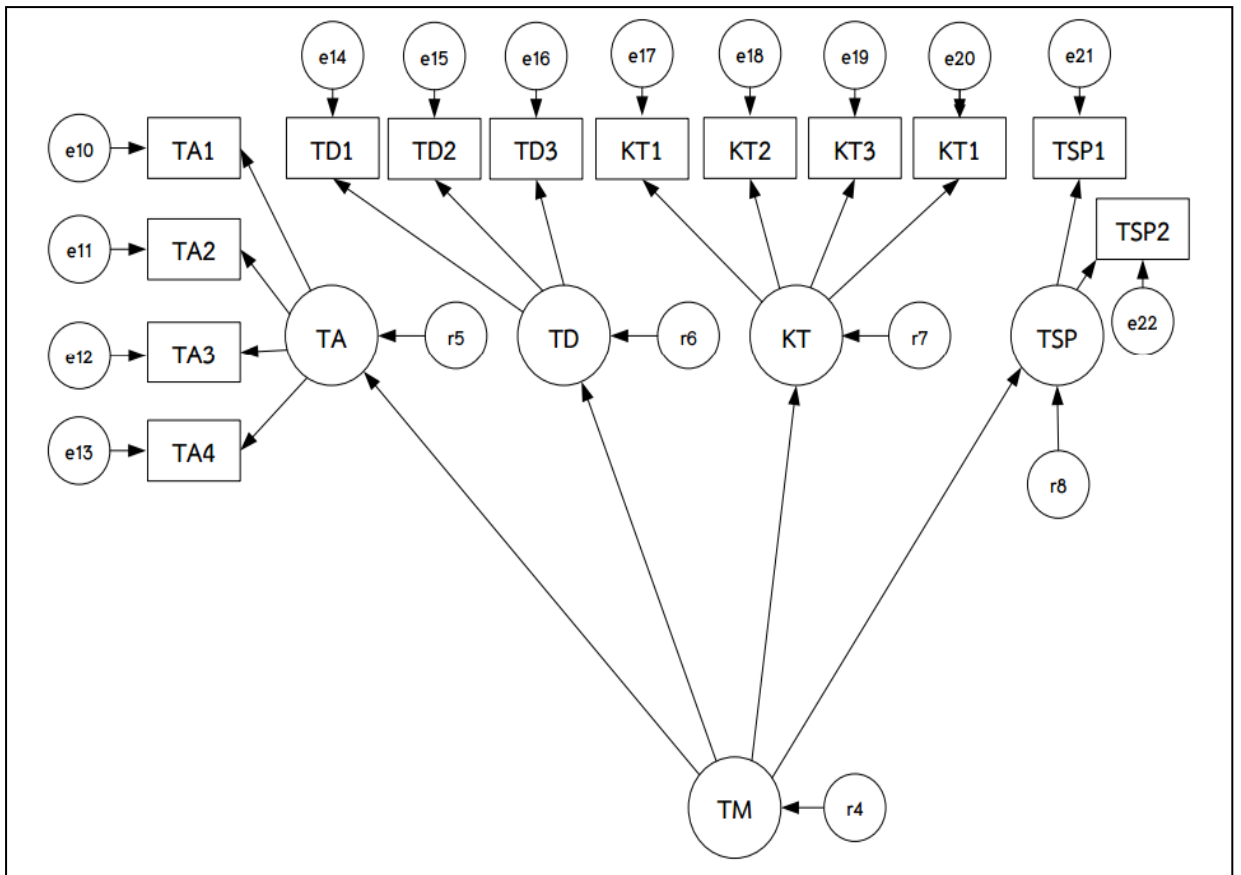
ภาพที่ 14 โมเดลการวัดกิจกรรมด้านวัฒนธรรมองค์กร



ภาพที่ 15 โมเดลการวัดการจัดการจัดสรรการจูงใจ

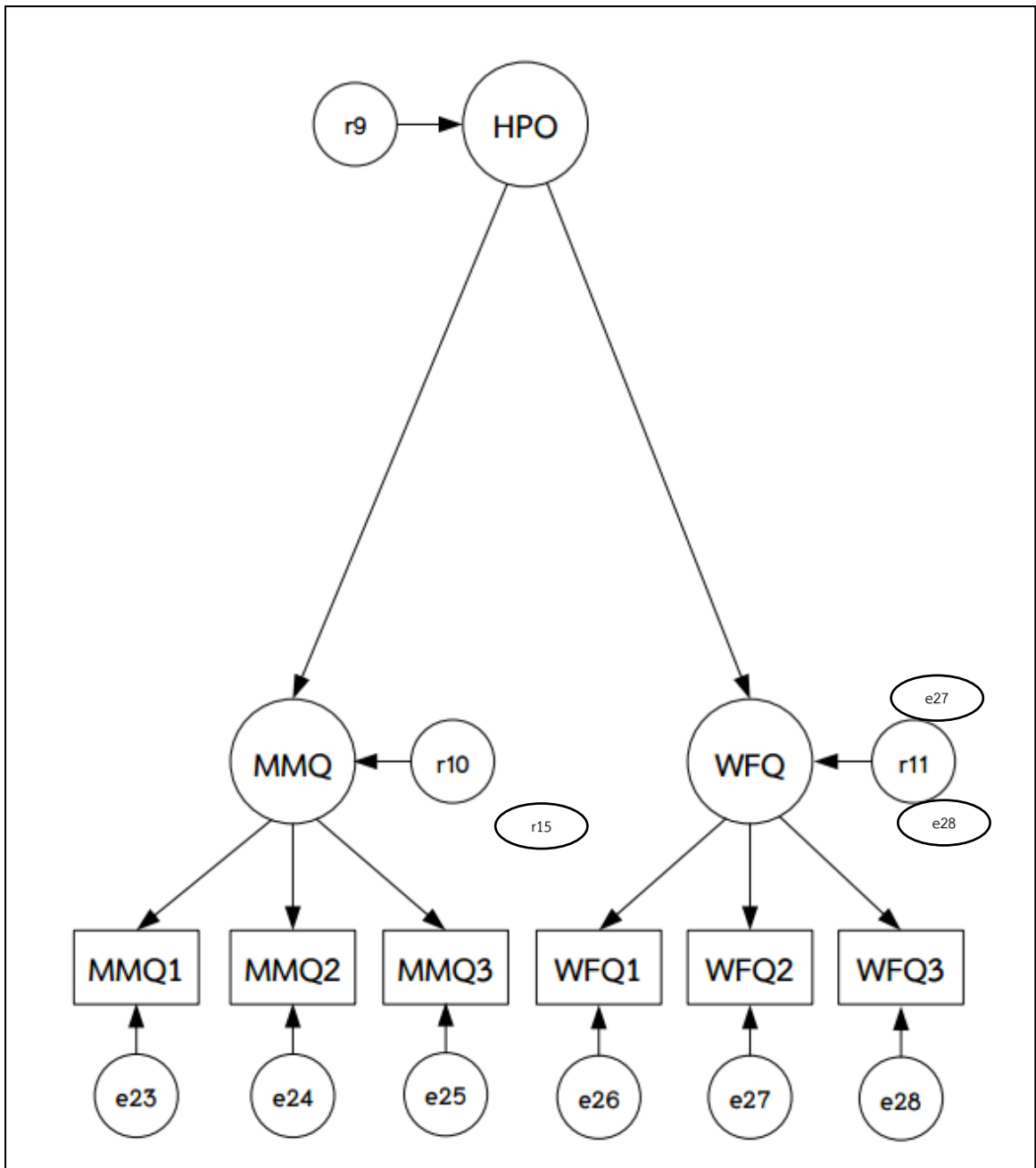


ภาพที่ 16 โมเดลการวัดการจัดการจัดการความหลากหลาย



ภาพที่ 17 โมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง





ภาพที่ 18 โมเดลการวัดองค์ประกอบประสิทธิภาพสูง

2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ โมเดลการวัดการจิตสรรกรงใจ โมเดลการวัดการจัดการความหลากหลาย โมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง และโมเดลการวัดองค์ประกอบประสิทธิภาพสูง โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model fit) การทดสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct

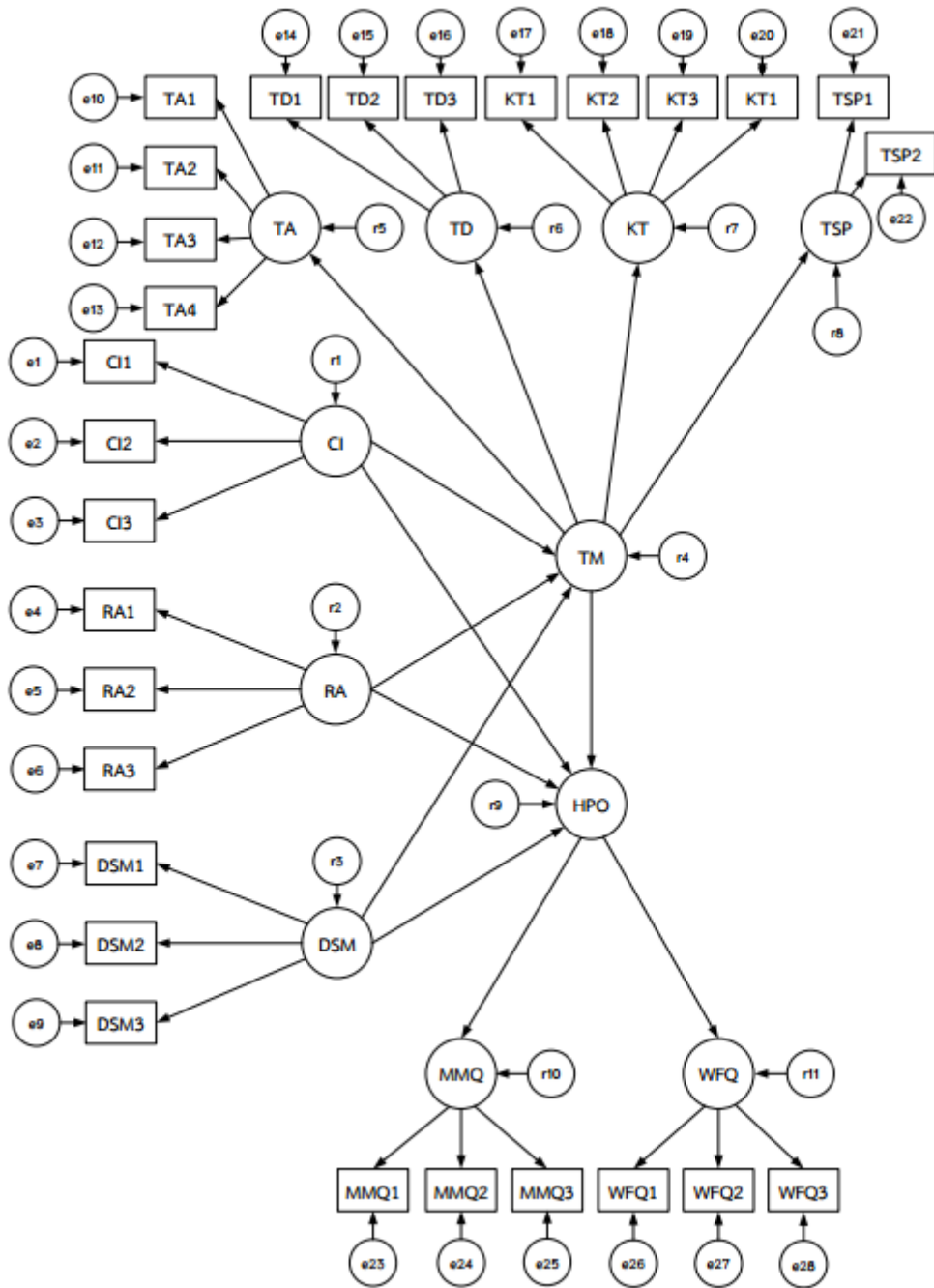
reliability: PC) ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average variance extracted: PV) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized factor loading)

3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์โมเดลการวัดการจัดสรรการจูงใจ โมเดลการวัดการจัดการความหลากหลาย โมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง และโมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูงโดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model fit) การทดสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: PC) ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average variance extracted: PV) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized factor loading)

8.1.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล และประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง มีรายละเอียดดังนี้

1) การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างจากการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โมเดลสมการโครงสร้างของการวิจัยครั้งนี้ คือ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง และความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง ดังภาพที่ 19





ภาพที่ 19 โมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรร การจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง และความเป็นองค์กร ประสิทธิภาพสูง

2) การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model fit)

3) การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรุ่งใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง และความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

8.2 การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

8.2.1 ในการจัดการกระทำข้อมูล ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับรายละเอียดระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้ในการเก็บข้อมูล รวมถึงคุณภาพของข้อมูลที่จะได้รับ มีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล คุณสมบัตินี้และคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูล การตั้งคำถาม วิธีการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และความพร้อมสำหรับการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูล

8.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

1) ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพจะมีองค์ประกอบทั้งสิ้น 3 องค์ประกอบดังนี้ (ชาย โปธิสิตา, 2552)

1.1) การจัดระเบียบข้อมูล เป็นการทำให้ข้อมูลมีความเป็นระบบ เพื่อสะดวกในการจัดเก็บและการนำไปใช้งาน สามารถแบ่งเป็นการจัดระเบียบทางกายภาพข้อมูล ได้แก่การถอดเทป บันทึกเสียง โดยเป็นการถอดเทปสนทนาคำต่อคำ (Verbatim) การตีความ การวิเคราะห์ การจัดเก็บข้อมูล และการจัดระเบียบเนื้อหาข้อมูล ซึ่งเป็นการสรุปรวบรวมข้อมูลที่มีความหมายหรือมีประเด็นตรงกับที่ผู้วิจัยต้องการ ข้อมูลที่ถูกคัดสรรออกมาจะถูกกำหนดเป็นรหัสข้อมูล (Coding) โดยข้อมูลที่มีความหมายเดียวกัน จะถูกใส่รหัสเดียวกัน ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดรหัสให้กับข้อมูลหลัก 12 กลุ่ม คือ ได้แก่ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์รูปแบบของกิจกรรมด้านการจัดการสรรกรุ่งใจ รูปแบบของกิจกรรมด้านการจัดการความหลากหลาย รูปแบบของกิจกรรมด้านการจัดการคนเก่ง รูปแบบของกิจกรรมด้านองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย อิทธิพลของกิจกรรมด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการคนเก่ง อิทธิพลของการจัดการสรรกรุ่งใจที่ส่งผลต่อการจัดการคนเก่ง อิทธิพลของการจัดการความหลากหลายที่ส่งผลต่อการจัดการคนเก่ง อิทธิพลของกิจกรรมด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย อิทธิพลของการจัดการสรรกรุ่งใจที่ส่งผลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย อิทธิพลของการจัดการความหลากหลายที่ส่งผลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย และอิทธิพลของการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

1.2) การแสดงข้อมูล เป็นการนำเอาข้อมูลที่ใส่รหัสแล้วนั้นกลับเข้ามารวมกันใหม่ให้เป็นกลุ่ม (reassembling) จำแนกตามประเด็นหรือหัวข้อการวิเคราะห์ จากผลการวิเคราะห์สามารถแยกประเด็นของการวิจัยเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ 1) การให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรที่

สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย 2) อิทธิพลและความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย 3) ปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย และ 4) แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

1.3) การหาข้อสรุป ดีความ และตรวจสอบประเด็นความถูกต้องของผลงานวิจัย ซึ่งข้อสรุปอาจอยู่ในรูปของคำอธิบาย การแสดงความสัมพันธ์ ตลอดจนกรอบแนวคิดที่สามารถตอบคำถามงานวิจัยได้ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ดีควรมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง ตรงประเด็นของข้อสรุปและดีความ โดยใช้การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Triangulation) เพื่อให้ข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ

2) การนำเสนอผลการวิจัยใช้วิธีการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive analytics) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และเรียบเรียงเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้การเขียนพรรณนา ซึ่งเป็นการพรรณนาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทยจากการเล่าประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์การทำงานได้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนายจ้างดีเด่นประเทศไทย ปี 2559 จำนวน 7 คน เป็นการบรรยายปรากฏการณ์วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

3) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพมาดำเนินการบูรณาการและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อนำมาสร้างข้อสรุปและเขียนรายงานวิจัยต่อไป

9. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย ได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

9.1 สถิติพื้นฐาน เพื่อใช้บรรยายคุณสมบัติของสิ่งที่วิจัยประกอบด้วย

9.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

9.1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)

9.1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

9.2 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

9.2.1 การตรวจสอบค่าความตรงของเนื้อหา (Content validity) โดยการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective congruence: IOC)

9.2.2 การตรวจสอบค่าความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

9.2.3 การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination power) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อโดยใช้เทคนิค Item total correlation

9.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling) ประกอบด้วย

9.3.1 การทดสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ ซึ่งใช้ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -3 ถึง +3 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

9.3.2 การทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) ซึ่งใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรมีค่าไม่เกิน 0.80 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (multicollinearity) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557; กริช แรงสูงเนิน, 2554)

9.4 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

9.4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model fit index) ค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: PC) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average variance extracted: PV) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized factor loading) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลมีดังนี้

1.1) ค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of Chi-square) หมายถึง ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริง กับเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของโมเดลที่พัฒนาขึ้น ถ้าค่าสถิติไคสแควร์มากกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker and Lomax, 2012; Hair, et al., 2010; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

1.2) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square หรือ CMIN/DF) หมายถึง ค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อการค่าสถิติไคสแควร์ ซึ่งเป็นวิธีที่แนะนำ เพราะการใช้ค่าไคสแควร์มีข้อจำกัด กล่าวคือ ค่าไคสแควร์จะมีค่าสูงหากขนาดตัวอย่างใหญ่ ทำให้ อาจสรุปว่าโมเดลไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน โดยค่าไคสแควร์สัมพัทธ์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kline, 2011.; Hair, et al., 2010; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

1.3) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index: GFI) หมายถึง ค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไคสแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยและค่าไคสแควร์ของโมเดลอิสระ ซึ่งโมเดลอิสระคือตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน หรือค่าแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ ค่าดัชนี วัดระดับความกลมกลืนมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker and Lomax, 2012; Hair, et al., 2010; กัลยา วานิชย์บัญชา, 255) ซึ่งมีสูตรดังนี้

$$GFI = 1 - \frac{\chi^2(Default)}{\chi^2(Indep)}$$

โดย $\chi^2(Default)$ หมายถึง ค่าไคสแควร์ของโมเดลที่พัฒนาขึ้น
 $\chi^2(Indep)$ หมายถึง ค่าไคสแควร์ของโมเดลอิสระ

1.4) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบของ Tucker and Lewis (Tucker and Lewis index: TLI) หมายถึง ค่าปริมาณที่เปลี่ยนแปลงจากการเปรียบเทียบค่าไคสแควร์ของโมเดลอิสระหารด้วยองศาอิสระของโมเดลอิสระกับค่าไคสแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยหารด้วยองศาอิสระของโมเดลของผู้วิจัย ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบของ Tucker and Lewis มากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker and Lomax, 2012; Hair, et al., 2010; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ซึ่งมีสูตรดังนี้

$$TLI = \frac{\frac{\chi^2(Indep)}{DF(Indep)} - \frac{\chi^2(Default)}{DF(Default)}}{\frac{\chi^2(Indep)}{DF(Indep)} - 1}$$

โดย $\chi^2(Default)$ หมายถึง ค่าไคสแควร์ของโมเดลที่พัฒนาขึ้น
 $DF(Default)$ หมายถึง องศาอิสระของโมเดลที่พัฒนาขึ้น
 $\chi^2(Indep)$ หมายถึง ค่าไคสแควร์ของโมเดลอิสระ
 $DF(Indep)$ หมายถึง องศาอิสระของโมเดลอิสระ

1.5) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (comparative fit index: CFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไคสแควร์ของโมเดลอิสระลบด้วยองศาอิสระของโมเดลอิสระ

กับค่าไคสแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยลบด้วยองศาอิสระของโมเดลของผู้วิจัย โมเดลที่พัฒนาขึ้นกับโมเดลอิสระ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าโมเดล มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair, et al., 2010; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ซึ่งมีสูตรดังนี้

$$CFI = \frac{\chi^2(Default)}{\chi^2(Indep)} - \frac{DF(Default)}{DF(Indep)}$$

โดย $\chi^2(Default)$ หมายถึง ค่าไคสแควร์ของโมเดลที่พัฒนาขึ้น

$DF(Default)$ หมายถึง องศาอิสระของโมเดลที่พัฒนาขึ้น

$\chi^2(Indep)$ หมายถึง ค่าไคสแควร์ของโมเดลอิสระ

$DF(Indep)$ หมายถึง องศาอิสระของโมเดลอิสระ

1.6) ค่าดัชนีวัดเปอร์เซ็นต์ความกลมกลืน (normed fit index: NFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไคสแควร์ของโมเดลอิสระกับค่าไคสแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าโมเดล มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker and Lomax, 2012; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ซึ่งมีสูตรดังนี้

$$NFI = \frac{\chi^2(Indep) - \chi^2(Default)}{\chi^2(Indep)}$$

โดย $\chi^2(Default)$ หมายถึง ค่าไคสแควร์ของโมเดลที่พัฒนาขึ้น

$\chi^2(Indep)$ หมายถึง ค่าไคสแควร์ของโมเดลอิสระ

1.7) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (root mean square error of approximation: RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.08 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker and Lomax, 2012; Hair, et al., 2010; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

1.8) ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (critical N: CN) หมายถึง ค่าขนาดตัวอย่างต่ำสุดที่จะยอมรับว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤตมากกว่า 200 แสดงว่าขนาดตัวอย่างมีความเหมาะสม (Hoelter, 1983; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

ตารางที่ 7 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล

ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล	เกณฑ์ที่ยอมรับได้
p-value of Chi-square	>0.05
CMIN/DF	<3
GFI	>0.90
TLI	>0.90
CFI	>0.90
NFI	>0.90
RMSEA	<0.08
CN	> 200

2) ค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (construct reliability: PC) หมายถึง ค่าที่แสดงระดับความเป็นตัวแทนของตัวแปรแฝง ซึ่งค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝงควรมีค่ามากกว่า 0.60 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (ยูทธ ไกยวรรณ, 2556)

$$PC = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum(\theta)}$$

โดย λ หมายถึง น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน

θ หมายถึง ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

\sum หมายถึง ผลรวม

3) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (average variance extracted: PV) หมายถึง ค่าที่อธิบายเหตุการณ์ได้ด้วยตัวแปรแฝง ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ควรมีค่ามากกว่า 0.50 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (ยูทธ ไกยวรรณ, 2556)

$$PV = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum(\theta)}$$

โดย λ หมายถึง น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน

θ หมายถึง ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

\sum หมายถึง ผลรวม

4) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized factor loading) หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐาน ไม่มีหน่วย ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่ามากกว่า 0.50 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (ยูทธ ไกยวรรณ, 2556)

9.4.2 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling) ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลเหมือนกันกับที่กล่าวไว้ และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) ค่าอิทธิพลรวม (Total effect) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) ประสิทธิภาพการพยากรณ์ (R²)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ได้แก่ 1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย 2. เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย 3. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการคนเก่งที่นำไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed sequential method research) ระหว่างวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันกรอบแนวคิดการวิจัยและใช้วิธีวิทยาเชิงปริมาณเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและทดสอบสมมติฐานการวิจัย สุดท้ายใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อตรวจสอบ ติความ และพัฒนาเพื่อสร้างความคล่องให้กับข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อยืนยันกรอบแนวคิดการวิจัย
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

Mean แทน ค่าเฉลี่ย (mean)

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

SKEW แทน ค่าความเบ้ (skewness)

KUR แทน ค่าความโด่ง (kurtosis)

Standardized factor loading แทน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน
(Standardized factor loading)

S.E. แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error)

R ²	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (squared multiple correlation) หรือ สัมประสิทธิ์การพยากรณ์
Variances	แทน	ค่าเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของโมเดลที่สร้างขึ้น
PC	แทน	ค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (construct reliability)
PV	แทน	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (average variance extracted)
Chi-square	แทน	ค่าไคแควร์
df	แทน	องศาอิสระ (degree of freedom)
P-value of Chi-square	แทน	ค่าสถิติไคสแควร์
CMIN/DF	แทน	ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (relative chi-square)
GFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (goodness of fit index)
TLI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบของ Tucker and Lewis (Tucker and Lewis index)
CFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (comparative fit index)
NFI	แทน	ค่าดัชนีวัดเปอร์เซ็นต์ความกลมกลืน (normed fit index)
RMSE	แทน	ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (root mean square error of approximation)
Critical N	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (critical N)
DE	แทน	ค่าอิทธิพลทางตรง (direct effect)
IE	แทน	ค่าอิทธิพลทางอ้อม (indirect effect)
TE	แทน	ค่าอิทธิพลรวม (total effect)

2. อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร

CI	แทน	วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ (Cultural initiative)
MA	แทน	การจัดสรรการจูงใจ (Motivating Arrangement)
DA	แทน	การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management)
TM	แทน	การจัดการคนเก่ง (Talent Management)

TA	แทน	การสรรหาคนเก่ง (Talent Acquisition)
TD	แทน	การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
KT	แทน	การรักษาคนเก่ง (Keeping Talent)
TSP	แทน	การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง (Talent Succession Planning)
HPO	แทน	องค์กรประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization)
MQ	แทน	คุณภาพการบริหาร (Management Quality)
WQ	แทน	คุณภาพพนักงาน (Workforce Quality)

2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อยืนยันกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย

1.1 องค์ประกอบของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

1.2 รูปแบบความสัมพันธ์ของโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วย

2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูง

2.3 การวิเคราะห์ความแบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต

2.4 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต

2.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ โมเดลการจัดการสรรกรงใจ โมเดลการจัดการความหลากหลาย โมเดลการจัดการคนเก่ง และโมเดลองค์กรประสิทธิภาพสูง

2.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ โมเดลการจัดการสรรกรงใจ โมเดลการจัดการความหลากหลาย โมเดลการจัดการคนเก่ง และโมเดลองค์กรประสิทธิภาพสูง

2.7 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

2.8 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย

3.1 การให้ความหมายและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์

3.2 การให้ความหมายและองค์ประกอบของการจัดการสรรกรงใจ

3.3 การให้ความหมายและองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลาย

3.4 การให้ความหมายและองค์ประกอบของการจัดการคนเก่ง

3.5 การให้ความหมายและองค์ประกอบขององค์กรประสิทธิภาพสูง

3.6 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

3.7 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อยืนยันกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อยืนยันกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) กลุ่มที่ 1 จำนวน 4 คน ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับยืนยันกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 4 คน ได้แก่ นายกสมาคมค้าปลีกแห่งประเทศไทย จำนวน 1 คน ผู้บริหารระดับสูงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ประจำประเทศไทยในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ข้ามชาติ จำนวน 1 คน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ประจำภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ในอุตสาหกรรมลอจิสติกส์ข้ามชาติ จำนวน 1 คน ผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ประจำภูมิภาคอินโดจีน ในอุตสาหกรรมค้าปลีก จำนวน 1 คน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer product) ดังภาคผนวก ง ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ตามลำดับ ดังนี้

1. องค์ประกอบของรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจรรยาบรรณ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจรรยาบรรณ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทยประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ 5 กลุ่ม ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการจรรยาบรรณ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูงซึ่งยืนยันได้ว่ากรอบแนวคิดการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นไปตามการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อนึ่ง ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่เป็นประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญมีหน้าที่ส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ทางด้านบวกต่าง ๆ ในองค์กร เป็นเสมือนแนวทางการปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการของสมาชิกในองค์กรซึ่งสะท้อนมาจากการนำองค์กรของผู้บริหาร หากผู้บริหารนำองค์กรด้วยความคิดสร้างสรรค์และเปิดพื้นที่ให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆจากพนักงานให้แสดงออกอย่างเสรีภายใต้การวิพากษ์กันและกันด้วยความคิดสร้างสรรค์ องค์กรจะเต็มเปี่ยมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ที่ผลิตขึ้นจากความร่วมมือของพนักงานทุกระดับ จากประสบการณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขนาดใหญ่ องค์กรที่เติบโตอย่างต่อเนื่องมักให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงข้อดีของการสร้างวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์จะส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมทั้งในเชิงการบริหารและการผลิตสินค้าและบริการใหม่ นำพาองค์กรให้มีรักษาเสถียรภาพอย่างยั่งยืน อีกด้านหนึ่ง (รัชกฤษ (นามสมมติ), 2560)

การจัดการจรรยาบรรณ การสร้างรูปแบบการจรรยาบรรณที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและมีผลต่อความต้องการคงสภาพการเป็นสมาชิกองค์กรต่อไป งานแต่ละชนิดในองค์กรมีความต้องการสวัสดิการตอบแทนแตกต่างกัน องค์กรต้องวิเคราะห์และตอบสนองความต้องการตามหน้าที่ให้ได้อย่างเหมาะสม เช่น พนักงานบัญชีอาจต้องการสวัสดิการด้านเงินช่วยเหลือค่าตัดแว่นสายตา ในขณะที่พนักงานส่งของอาจต้องการสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลจากอุบัติเหตุเพิ่มขึ้นส่วนการจัดการจรรยาบรรณเชิงรุกเช่นการให้รางวัลพิเศษหากพนักงานทำงานได้เกินเป้าหมายจะทำให้พนักงานมี

แรงกระตุ้นจากภายใน (Intrinsic motivation) ที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จมากกว่าเป้าหมายที่ได้รับ (ประยูทธ์ นามสมมติ), 2560)

การจัดการความหลากหลาย ในปัจจุบันองค์กรขนาดใหญ่มีพนักงานชาวต่างชาติเป็นสมาชิกในสัดส่วนเพิ่มขึ้นและไม่ได้มีแต่ในตำแหน่งบริหารเพียงเท่านั้น ในระดับปฏิบัติการก็มีชาวต่างชาติให้เห็นเป็นเรื่องปกติ รวมไปถึงเพศสภาพของพนักงานที่มีความหลากหลายและแยกย่อยมากกว่า ผู้ชาย ผู้หญิง กะเทยและทอม ดังนั้นการจัดการความหลากหลายจึงไม่ได้เป็นเพียงการทำความเข้าใจในความแตกต่างด้านความชอบหรือความเชื่อเท่านั้น แต่กระแสหลักในปัจจุบัน องค์กรพูดถึงเรื่องการทำอย่างไรให้พนักงานที่มีความแตกต่างสามารถทำงานร่วมกันได้โดยไม่มีกำแพงความแตกต่างด้านต่าง ๆ โดยใช้คำว่า การหลอมรวมพนักงาน (Inclusion) (นุชนาถ (นามสมมติ), 2560)

การจัดการคนเก่ง เป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นเหมือนการติดปีกให้องค์กร คนเก่งจะสามารถพลิกสถานการณ์องค์กรได้นอกจากการหาคนเก่งมาทำงานองค์กรต้องวางแผนให้คนเก่งได้ทำงานตรงตามสมรรถนะที่มี (competency) และสร้างคนเก่งจากภายในเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กรในอนาคตเช่นการขยายธุรกิจ การแตกสายธุรกิจ องค์กรจะมีคนเก่งพร้อมที่จะนำองค์กร รวมไปถึงสร้างคนเก่งเพื่อทดแทนในกรณีคนเก่งมีการลาออก ดังนั้นการทำ Succession planning and Successor shadowing จึงมีความสำคัญไม่น้อยกว่าการกาคนเก่งเข้ามาทำงาน (สุชาติ (นามสมมติ), 2560)

องค์กรประสิทธิภาพสูง มาจากการที่องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในงานต่าง ๆ ทั้งเพื่อลดเวลาการทำงาน เพื่อความถูกต้องแม่นยำ และเพื่อนำข้อมูลที่มีไปวางแผน คาดคะเน หรือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ นอกเหนือไปจากการบริหารที่ดี พนักงานที่ดีย่อมเป็นกลไกสำคัญเปรียบเสมือนการมีฮาร์ดแวร์ที่มีประสิทธิภาพแต่ขาดซอฟต์แวร์ที่ฉลาด คอมพิวเตอร์ก็ไม่สามารถใช้งานซอฟต์แวร์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ การที่พนักงานมีแรงบัลดลใจภายในในการทำงาน พนักงานจะรู้สึกสนุกกับการทำงาน (ประยูทธ์ (นามสมมติ), 2560)

2. รูปแบบความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย ที่ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ 5 กลุ่ม ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่ง และความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง มีความสัมพันธ์ที่เป็นไปตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งยืนยันได้ว่าผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นไปตามการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อนึ่ง ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่เป็นประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

หากอยากให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์ ผู้นำสูงสุดต้องเป็นตัวอย่างและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร เช่น จัดกิจกรรมประกวดแข่งขันไอเดียใหม่ๆในที่ทำงาน แม้จะไม่เกี่ยวกับงานแต่ถ้าทำให้อะไรก็ตามในออฟฟิสดีขึ้นก็มีสิทธิ์ได้รับรางวัล หรือการทำงานแบบ Virtual office บริษัทอนุญาตให้พนักงานทำงานจากที่ไหนก็ได้แม้กระทั่งทำงานที่บ้านอาทิตย์ละวัน แต่งานต้องส่งมอบตรงกำหนด นี่เป็นตัวอย่างของการสร้างวัฒนธรรมที่ไว้ใจ ให้อิสระในการบริหารเวลา ในหลายๆออฟฟิสในปัจจุบัน ออฟฟิสมีรูปลักษณ์ไม่เหมือนที่ทำงาน เป็นเหมือนที่ชุมนุม เป็นที่นัดพบเพื่อประชุมกันเท่านั้น ประชุมเสร็จก็แยกย้ายไปทำงาน พวกนี้มาจากการสร้างวัฒนธรรมแบบ result orientated ไม่มีกฎเยอะ แต่ได้งานเยอะ รวมไปถึงการบริหารจัดการสำนักงานลดลงแต่ผลลัพธ์มากขึ้น มองในแง่ต้นทุนถือว่าองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น แต่ที่มากกว่านั้นคือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานจะทำให้องค์กรมีสินค้าหรือบริการที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์จะเป็นตัวเชื่อมโยงความรู้สึกดีระหว่างองค์กรกับมุมมองของลูกค้า คู่ค้า รวมไปถึงดึงดูดคนที่มีความสามารถให้เข้ามาร่วมงานได้อีกทางหนึ่งด้วยเช่นกัน (รัชกฤษ (นามสมมติ), 2560)

การจัดการสรรกรางใจ คนจะทำงานตามแรงจูงใจ หากคนมีแรงจูงใจสูง เขาจะทำงานได้มีคุณภาพหรือปริมาณสูง องค์กรต้องจูงใจให้ตรงจุด ตอบสนองให้ตรงความต้องการ สวัสดิการที่ให้ต้องตรงกับหน้าที่ในขณะที่ทุกคนก็ได้สวัสดิการพื้นฐานเดียวกัน แต่มีสวัสดิการเสริมตามหน้าที่งาน หรือจะตามอายุ เพศก็ได้ ที่บริษัทให้พนักงานเลือกแผนประกันชีวิตได้ โดยมีงบประมาณให้พนักงานสามารถเลือกแผนที่ตัวเองต้องการว่าต้องการประกันชีวิตเยอะหรือเอาค่ารักษาผู้ป่วยนอกเยอะ นี่ก็เป็นการจัดสรร

ผลประโยชน์ให้ตรงตามที่พนักงานต้องการ หรือที่บริษัทด้านประกันภัยที่ใหญ่อันดับหนึ่งของโลกสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่สามารถทำผลงานได้เกินเป้าหมายได้ไปเที่ยวต่างประเทศ นี่ไม่ใช่งานขายนะแต่เป็นพนักงานทั่วไปที่ทำได้เกิน KPIs หรือทำได้ดีมาก ในหลายๆด้าน บริษัทจะส่งไปเที่ยวฟรี พวกนี้คือการจัดสรรการจูงใจทั้งที่เป็นแรงจูงใจพื้นฐานและแรงจูงใจที่สร้างผลงานเกินเป้าหมาย การจัดสรรการจูงใจที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจที่ตรงตามความต้องการนำไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงได้ (สุชาติ (นามสมมติ), 2560)

การจัดการความหลากหลายไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่จะอย่างไรให้คนเก่ง ๆ ที่มีที่มาหลากหลายทำงานเข้ากันได้ ตรงนี้เป็นความท้าทายที่ HR ต้องบริหารให้ดีเพราะอย่างที่รู้ว่าคุณคนเก่งมักมีความคิดเป็นของตัวเอง มีความมั่นใจสูงมาก อีกทั้งวัยและเพศสภาพก็เป็นปัจจัยย่อยที่ทำให้การบริหารความแตกต่างยากขึ้นไปอีก ทีนี้เราในฐานะ HR ต้องมาดูกันว่า จะบริหารความแตกต่างให้ไม่มีความแตกต่างได้อย่างไร ปกติก็จะทำ Workshop ได้คลุกคลีกันสร้างเครือข่ายกัน การทำ Inclusion ที่ได้ประสิทธิภาพสูงสุดคือการส่งคนกลุ่มนี้ไปใช้ชีวิตด้วยกันในสถานที่ใดสถานที่หนึ่ง เช่น ต่างจังหวัดหรือต่างประเทศโดยให้โจทย์ธุรกิจไปแล้วนำแผนมาเสนอ จริงๆแนวคิดเบื้องหลังไม่ได้ต้องการแผนงานที่สมบูรณ์ แต่ต้องการสร้าง Teamwork และ Melt ให้เป็นเนื้อเดียวกัน ถ้าผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์สิ่งที่องค์กรจะได้รับคือการร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานอย่างต่อเนื่องและมีความเป็นหนึ่งเดียวกันในการนำองค์กรไปสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง เรื่องแบบนี้ต้องใช้เวลาและเทคนิคที่เหมาะสมด้วย (สุชาติ (นามสมมติ), 2560)

การจัดการคนเก่ง ปัจจุบันคนเก่งมีเยอะขึ้นเพราะองค์กรเปิดรับชาวต่างชาติมากขึ้น เห็นได้ชัดในองค์กรใหญ่ ๆ จะมีการเคลื่อนย้ายคนเก่งจากภายนอกเข้ามาในองค์กร ทั้งแบบย้ายมาจากสำนักงานในต่างประเทศหรือแบบย้ายบริษัทมาร่วมงานใหม่ เลยกี่มีให้เห็น ฝ่าย Talented mobility เริ่มเกิดขึ้นมากขึ้นในองค์กรใหญ่ แต่ที่สำคัญมากจริงๆ คือเวลาที่องค์กรต้องการคนเก่งในสายงานใหม่ๆ องค์กรจะหาคนเก่งมาจากที่ไหน ดังนั้นการทำ Successor ต้องเข้ามาช่วยตรงนี้และคนที่วางโปรแกรม Succession planning ต้องมองแนวทางองค์กรให้ทะลุ ต้องเข้าใจแนวทางการเจริญเติบโตของบริษัทและสร้างคนเก่งให้พอและทันเวลาองค์กรต้องใช้คนเก่ง เดียวนี้ Successor ไม่ได้ทำเพื่อทดแทนคนในอนาคตเท่านั้นแต่ทำเพื่อรองรับโรงงานใหม่

ธุรกิจใหม่ขององค์กร และในหน่วยงานที่มีคนเก่ง คนเก่งจะสร้างผลลัพธ์สูงสุด สร้างการเปลี่ยนแปลงให้องค์กรและนำพาองค์กรให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ยกตัวอย่างโรงเรียนกำเนิดวิทย์ ของ ปตท. คือตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดเพราะ ปตท. ต้องการสร้างคนเก่งที่เก่งจริงๆมาป้อนให้กับองค์กร (นุชนาถ (นามสมมติ), 2560)

องค์กรประสิทธิภาพสูง โดยทั่วไปคนจะวัดประสิทธิภาพขององค์กรจากผลประกอบการหรือราคาหุ้น แต่จริงๆเราวัดได้จาก 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือผลการบริหารและผลการสำรวจ Engagement พนักงาน ตัวแรกด้านการบริหารก็ดูส่วนของผลประกอบการ การเจริญเติบโตขององค์กร การได้รับความไว้วางใจในการบริหาร ส่วนด้านพนักงานก็ดูว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยแค่ไหน เช่น มีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือไม่ มีการทำงานแบบเชิงรุกหรือไม่ มีการอยากพัฒนาตัวเองหรือไม่และในทางไหน พวกนี้สามารถเป็นตัวชี้วัดว่าองค์กรเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงหรือไม่หรือมีส่วนไหนที่ต้องปรับตัวเพื่อให้นำไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง (ประยูรธ นามสมมติ), 2560)

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักกลุ่มที่ 1 สามารถยืนยันได้ว่าผลการสัมภาษณ์เป็นไปตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณในขั้นตอนต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในตำแหน่งผู้จัดการไปจนถึงระดับ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และขนาดของกิจการ โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) มีรายละเอียดดังตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 8 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	165	29.50
หญิง	395	70.50

รวม	560	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	54	9.6

ตารางที่ 8 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
30 - 45 ปี	404	72.1
45 - 60 ปี	102	18.2
รวม	560	100.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	147	26.3
ปริญญาโท	398	71.3
ปริญญาเอก	15	2.3
รวม	560	100.00
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 3 ปี	290	51.8
3 - 5 ปี	119	21.3
6 - 8 ปี	42	7.5
8 ปี ขึ้นไป	109	19.5
รวม	560	100.00
จำนวนพนักงาน		
น้อยกว่า 300 คน	169	30.2
300 - 500 คน	60	10.7
500 คนขึ้นไป	331	59.1
รวม	560	100.00
ระยะเวลาดำเนินกิจการ		
น้อยกว่า 10 ปี	100	18.0
11 - 20 ปี	110	19.7

21 - 30 ปี	124	21.7
31 ปีขึ้นไป	226	40.6
รวม	560	100.00

จากตารางที่ 8 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 395 คน (ร้อยละ 70.50) อายุระหว่าง 30 - 45 ปี จำนวน 404 คน (ร้อยละ 72.10) รองลงมา คือ อายุ 45 - 60 ปี จำนวน 102 คน (ร้อยละ 18.20) ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 398 คน (ร้อยละ 73.10) รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 147 คน (ร้อยละ 26.30) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 290 คน (ร้อยละ 51.80) รองลงมา คือ 3 - 5 ปี จำนวน 119 คน (ร้อยละ 21.30) จำนวนพนักงานในองค์กร 500 คนขึ้นไป 331 องค์กร (ร้อยละ 59.10) รองลงมา คือ น้อยกว่า 300 คน 169 องค์กร (ร้อยละ 30.20) และระยะเวลาดำเนินงาน องค์กรมีระยะเวลาดำเนินงาน 31 ปีขึ้นไป 226 องค์กร (ร้อยละ 40.60) รองลงมา 21 - 30 ปี 124 องค์กร (ร้อยละ 21.70)

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการธุรกิจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

ได้แก่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการธุรกิจ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่งที่จำแนกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดหาคนเก่ง 2) การรักษาคนเก่ง 3) การพัฒนาคนเก่งและ 4) การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง และ 5) องค์กรประสิทธิภาพสูงจำแนกออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพการบริหาร และ 2) คุณภาพพนักงาน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการธุรกิจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

ตัวแปร	mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์	3.75	0.96	มาก
การจัดการธุรกิจ	3.79	1.05	มาก
การจัดการความหลากหลาย	3.69	1.03	มาก
การจัดการคนเก่ง	3.48	1.10	มาก
การจัดหาคนเก่ง	3.65	0.98	มาก
การพัฒนาคนเก่ง	3.66	1.09	มาก

การรักษาคนเก่ง	3.36	1.17	ปานกลาง
การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง	3.26	1.16	ปานกลาง

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรรางวัล การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย (ต่อ)

ตัวแปร	mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
องค์กรประสิทธิภาพสูง	3.52	1.01	มาก
คุณภาพการบริหาร	3.61	1.01	มาก
คุณภาพพนักงาน	3.44	1.01	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 (S.D.=0.96) ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสรรรางวัลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 (S.D.=1.05) ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 (S.D.=1.03) ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 (S.D.=1.10) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การรักษาคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 (S.D.=1.09) รองลงมา คือ การจัดหาคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 (S.D.=0.98) รองลงมา คือ การพัฒนาคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 (S.D.=1.17) และการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 (S.D.=1.16) สอดคล้องค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรประสิทธิภาพสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 (S.D.=1.01) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ คุณภาพการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 (S.D.=1.01) รองลงมา คือ คุณภาพพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 (S.D.=1.98)

โดยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรรางวัล การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทยจำแนกตามรายชื่อ สามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 10 ถึงตารางที่ 19

ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ จำแนกเป็นรายข้อ

วัฒนธรรมองค์กรที่ สร้างสรรค์	ระดับความคิดเห็น					mean	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
CI1 องค์กรมีการ กำหนดค่านิยมร่วม	207 36.96%	233 41.61%	73 13.04%	43 7.68%	4 0.71%	4.06	.93	มาก
CI2 ค่านิยมร่วมทำให้ พนักงานมีเป้าหมาย เดียวกัน	156 27.86%	249 44.46%	101 18.04%	44 7.86%	10 1.79%	3.89	.96	มาก
CI3 มีแผนการปฏิบัติ อย่างไม่เป็นทางการ	75 13.39%	223 39.82%	180 32.14%	59 10.54%	23 4.11%	3.48	.98	มาก
CI4 พนักงานร่วมสร้าง และธำรงรักษา วัฒนธรรมองค์กร	92 16.43%	217 38.75%	183 32.68%	59 10.54%	9 1.61%	3.58	.93	มาก
CI5 หัวหน้างานมีการ ใช้อำนาจอย่าง เหมาะสมและเป็น ธรรม	96 17.14%	250 44.64%	155 27.68%	48 8.57%	11 1.96%	3.66	.92	มาก
CI6 รับฟังความเห็น จากพนักงานทุกระดับ	176 31.43%	175 31.25%	158 28.21%	40 7.14%	11 1.96%	3.83	1.01	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ
ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
3.75 (S.D.=0.96) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรมีการกำหนด
ค่านิยมร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 (S.D.=0.93) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีแบบแผนการ
ปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 (S.D.=0.98)

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การ
จัดสรรรางวัล จำแนกเป็นรายชื่อ

การจัดสรรรางวัล จูงใจ	ระดับความคิดเห็น					mean	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
RA1 พนักงาน สามารถ ตั้งเป้าหมายได้ เอง	100 17.8 6%	241 43.04%	154 27.50%	51 9.11%	14 2.50%	3.65	.95	มาก
RA2 พนักงานที่มี ศักยภาพจะได้ รับผิดชอบงาน พิเศษ	183 32.6 8%	220 39.29%	103 18.39%	31 5.54%	23 4.11%	3.91	1.04	มาก
RA3 องค์กรไม่ ดำเนินคืนที่กลับ บ้านตรงเวลา	282 50.3 6%	141 25.18%	87 15.54%	42 7.50%	8 1.43%	4.16	1.03	มาก
RA4 องค์กรมอง หาผลลัพธ์ที่ดี จากการทำงาน มากกว่าการเข้า งานตรงต่อเวลา	223 39.8 2%	141 25.18%	124 22.14%	51 9.11%	21 3.75%	3.88	1.14	มาก
RA5 องค์กรจัด สวัสดิการตาม หน้าที่ความ รับผิดชอบ	99 17.6 8%	181 32.32%	153 27.32%	88 15.71%	39 6.96%	3.38	1.15	ปาน กลาง
RA6 องค์กรมี สวัสดิการ สอดคล้องกับ ตลาดแรงงาน	142 25.3 6%	214 38.21%	157 28.04%	41 7.32%	6 1.07%	3.79	.93	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสรรการจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 (S.D.=1.05) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรไม่ตำหนิพนักงานที่กลับบ้านตรงเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 (S.D.=0.87) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรจัดสวัสดิการตามหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละหน้าที่งาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 (S.D.=0.93)

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย จำแนกเป็นรายข้อ

การจัดการความหลากหลาย	ระดับความคิดเห็น					mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
DSM1 องค์กรทำกิจกรรมให้พนักงานที่มีความหลากหลายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น	87 15.54%	203 36.25%	187 33.39%	60 10.71%	23 4.11%	3.48	1.011	มาก
DSM2 ค่าจ้างพนักงานเพศชายและเพศหญิงเท่าเทียมกัน	368 65.71%	136 24.29%	45 8.04%	8 1.43%	3 0.54%	4.53	.74	มากที่สุด
DSM 3 สัญชาติและเชื้อชาติมีผลต่อการพิจารณาการมอบหมายงาน/รางวัล	53 9.46%	36 6.43%	55 9.82%	110 19.64%	306 54.64%	1.96	1.325	น้อย
DSM 4 พนักงานชาวไทยจะได้พิจารณาเลื่อนขั้นหรือได้รับรางวัลก่อนพนักงานชาติอื่น	165 29.46%	202 36.07%	142 25.36%	43 7.68%	8 1.43%	3.84	.981	มาก

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย จำแนกเป็นรายชื่อ (ต่อ)

การจัดการความหลากหลาย	ระดับความคิดเห็น					mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
DSM 5 การจ้างงานผู้สมัครเพศที่สามเท่าเทียมกับเพศหลัก	262 46.79%	151 26.96%	98 17.50%	33 5.89%	16 2.86%	4.09	1.063	มาก
DSM 6 พนักงานที่มีเพศทางเลือกสามารถเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างเสรี	294 52.50%	142 25.36%	88 15.71%	18 3.21%	18 3.21%	4.21	1.029	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 พบว่า ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 (S.D.=1.03) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ค่าจ้างพนักงานเพศชายและเพศหญิงเท่าเทียมกันในตำแหน่งเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 (S.D.=0.74) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สัญชาติและเชื้อชาติมีผลต่อการพิจารณาการมอบหมายงาน/รางวัลต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.96 (S.D.=1.32)

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง ด้านการจัดหาคนเก่ง จำแนกเป็นรายชื่อ

การจัดหาคนเก่ง	ระดับความคิดเห็น					mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
TA1 มีการกำหนดตำแหน่งงานหลักในแต่ละส่วนงาน	218.00 38.93%	237.00 42.32%	89.00 15.89%	16.00 2.86%	- 0.00%	4.17	.796	มาก

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
การจัดการคนเก่ง ด้านการจัดการคนเก่ง จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

การจัดการคนเก่ง	ระดับความคิดเห็น					mean	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
TA2 มีการกำหนด สมรรถนะหลักของ คนเก่งอย่างชัดเจน	132 23.57%	215 38.39%	137 24.46%	59 10.54%	17 3.04%	3.69	1.040	มาก
TA3 มีตำแหน่งงานที่ รับเฉพาะคนเก่งมา ดำรงตำแหน่ง	108 19.29%	200 35.71%	169 30.18%	60 10.71%	23 4.11%	3.55	1.047	มาก
TA4 มีระบบการสรร หาที่ดี สามารถเข้าถึง และดึงดูดคนเก่งจาก องค์กรอื่น ๆ	89 15.89%	206 36.79%	178 31.79%	77 13.75%	89 15.89%	3.51	.975	มาก
TA5 จัดกลุ่มคนเก่ง ในองค์กรให้ได้ทำงาน ร่วมกัน	78 13.93%	186 33.21%	197 35.18%	78 13.93%	21 3.75%	3.40	1.012	ปาน กลาง
TA6 ให้กลุ่มคนเก่ง ร่วมวางแผนองค์กร เพื่อสร้าง ความ ได้เปรียบทางการ แข่งขัน	106 18.93%	209 37.32%	176 31.43%	48 8.57%	21 3.75%	3.59	1.009	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ
ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 (S.D.=0.98) เมื่อ
พิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการกำหนดตำแหน่งงานหลักในแต่ละส่วนงาน
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 (S.D.=0.79) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ จัดกลุ่มคนเก่งในองค์กรให้ได้
ทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 (S.D.=1.01)

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง ด้านการพัฒนาคนเก่ง จำแนกเป็นรายชื่อ

การพัฒนาคนเก่ง	ระดับความคิดเห็น					mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
TD1 องค์กรวางแผนการพัฒนาคนเก่งตามความจำเป็น	110 19.64%	236 42.14%	143 25.54%	51 9.11%	20 3.57%	3.65	1.009	มาก
TD2 องค์กรเปิดโอกาสให้คนเก่งสามารถร่วมออกแบบแนวทางพัฒนาตนเอง	142 25.36%	210 37.50%	127 22.68%	56 10.00%	25 4.46%	3.69	1.091	มาก
TD3 องค์กรมีการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นที่ต้องพัฒนาของคนเก่ง	116 20.71%	206 36.79%	141 25.18%	73 13.04%	24 4.29%	3.57	1.086	มาก
TD4 องค์กรให้คนเก่งได้ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ	132 23.57%	192 34.29%	132 23.57%	64 11.43%	40 7.14%	3.56	1.174	มาก
TD5 การพัฒนาที่มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร	166 29.64%	212 37.86%	128 22.86%	26 4.64%	28 5.00%	3.83	1.064	มาก
TD6 แผนการพัฒนาสอดคล้องกับเป้าหมายระยะกลางและระยะยาวขององค์กร	149 26.61%	179 31.96%	157 28.04%	49 8.75%	26 4.64%	3.67	1.099	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคนเก่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 (S.D.=1.09) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การพัฒนาที่มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 (S.D.=1.06) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรให้คนเก่งได้ศึกษาดูงาน ทั้งในและต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 (S.D.=1.17)

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง ด้านการรักษาคนเก่ง จำแนกเป็นรายชื่อ

การรักษาคนเก่ง	ระดับความคิดเห็น					mean	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
KT1 องค์กรมีโครงสร้างการให้รางวัลคนเก่ง	119 21.25%	201 35.89%	141 25.18%	63 11.25%	36 6.43%	3.54	1.134	มาก
KT 2 รางวัลที่ให้คนเก่งขึ้นอยู่กับความต้องการของคนเก่ง	68 12.14%	142 25.36%	182 32.50%	94 16.79%	74 13.21%	3.06	1.198	มาก
KT 3 คนเก่งมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงาน	135 24.11%	227 40.54%	123 21.96%	39 6.96%	36 6.43%	3.68	1.105	มาก
KT4 องค์กรให้คนเก่งรายงานความคืบหน้าเป็นระยะ	91 16.25%	197 35.18%	165 29.46%	61 10.89%	46 8.21%	3.40	1.132	ปาน กลาง
KT5 คนเก่งจะได้รับการฝึกอบรมตามที่คนเก่งมีความสนใจหรือไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง	65 11.61%	179 31.96%	159 28.39%	87 15.54%	70 12.50%	3.15	1.192	ปาน กลาง

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง ด้านการรักษาคนเก่ง จำแนกเป็นรายชื่อ (ต่อ)

การรักษาคนเก่ง	ระดับความคิดเห็น					mean	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
KT 6 ส่งเสริมให้คน เก่ง แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ ทำงานระหว่างกัน เพื่อสร้างการเรียนรู้ ระหว่างกัน	132 23.57%	231 41.25%	111 19.82%	55 9.82%	31 5.54%	3.68	1.105	มาก
KT 7 องค์กร จัดสรร สภาพแวดล้อมที่ อำนวยความสะดวก ในการทำงานให้	88 15.71%	160 28.57%	196 35.00%	62 11.07%	54 9.64%	3.30	1.151	ปาน กลาง
KT 8 องค์กรผ่อน ปรนระเบียบ ข้อบังคับบางข้อ เช่น ให้ทำงานจาก บ้านได้เป็นครั้ง คราว	103 18.39%	120 21.43%	131 23.39%	104 18.57%	102 18.21%	3.03	1.367	ปาน กลาง

จากตารางที่ 15 พบว่า ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 (S.D.=1.17) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ คนเก่งมีอิสระในเลือกวิธีการทำงานและแก้ปัญหาในงานได้ภายใต้การให้คำปรึกษาจากหัวหน้างาน และ ส่งเสริมให้คนเก่ง แลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานระหว่างกันเพื่อสร้างการเรียนรู้ระหว่างกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 (S.D.=1.10) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรผ่อนปรนระเบียบข้อบังคับบางข้อ เช่น ให้ทำงานจากบ้านได้เป็นครั้งคราว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 (S.D.=1.36)

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง ด้านการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง จำแนกเป็นรายชื่อ

การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง	ระดับความคิดเห็น					mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
TSP 1 การกำหนดสายอาชีพให้คนเก่งทุกคนอย่างชัดเจน	68 12.14%	158 28.21%	185 33.04%	103 18.39%	46 8.21%	3.18	1.119	ปานกลาง
TSP 2 กำหนดเส้นทางการเติบโตในองค์กรไปตามความต้องการของคนเก่ง	62 11.07%	175 31.25%	197 35.18%	75 13.39%	51 9.11%	3.22	1.099	ปานกลาง
TSP 3 องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานปัจจุบันสอบคัดเลือกมาดำรงตำแหน่งของคนเก่งได้	76 13.57%	140 25.00%	140 25.00%	113 20.18%	91 16.25%	2.99	1.284	ปานกลาง
TSP 4 องค์กรมีการสรรหาจากภายในและภายนอกเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งของคนเก่งในอนาคต	130 23.21%	236 42.14%	111 19.82%	43 7.68%	40 7.14%	3.67	1.127	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 (S.D.=1.16) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรมีการสรรหาจากภายในและภายนอกเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งของคนเก่งในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

(S.D.=1.12) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานปัจจุบันสอบคัดเลือกมาดำรงตำแหน่งของคนเก่งได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 (S.D.=1.28)

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ องค์กรประสิทธิภาพสูงเก่ง ด้านการคุณภาพการบริหาร จำแนกเป็นรายชื่อ

คุณภาพการบริหาร	ระดับความคิดเห็น					mean	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
MMQ1 พนักงาน เชื่อมั่นในการ ตัดสินใจขององค์กร	94 16.79%	255 45.54%	155 27.68%	47 8.39%	9 1.61%	3.68	.906	มาก
MMQ2 องค์กรมี นโยบายที่ชัดเจนด้าน การมุ่งมั่นสร้าง ผลสำเร็จที่ดีกว่าเดิม	171 30.54%	231 41.25%	111 19.82%	40 7.14%	7 1.25%	3.93	.948	มาก
MMQ 3 องค์กรให้ พนักงานตรวจสอบ การบริหารงาน	76 13.57%	140 25.00%	140 25.00%	113 20.18%	91 16.25%	3.15	1.182	ปาน กลาง
MMQ 4 ส รั ำ ง พันธมิตรเครือข่าย อย่างต่อเนื่อง	120 21.43%	200 35.71%	182 32.50%	44 7.86%	14 2.50%	3.66	.981	มาก
MMQ 5 นำ IT มาใช้ เพื่อความสะดวก รวดเร็วในการบริหาร	129 23.04%	187 33.39%	170 30.36%	59 10.54%	15 2.68%	3.64	1.032	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการคุณภาพการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 (S.D.=1.01) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนด้านการมุ่งมั่นสร้างผลสำเร็จที่ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 (S.D.=0.94) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานตรวจสอบการบริหารงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 (S.D.=1.18)

ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
องค์กรประสิทธิภาพสูงแก่ ด้านการคุณภาพพนักงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

คุณภาพพนักงาน	ระดับความคิดเห็น					mean	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
WFQ1 พนักงาน เพศชายและเพศ หญิงมีส่วนร่วม ใกล้เคียงกัน	108 19.29%	146 26.07%	179 31.96%	107 19.11%	20 3.57%	3.38	1.105	ปาน กลาง
WFQ2 พนักงานมี ความรู้สึกมุ่งมั่นใน การสร้างผลงานที่ดี	85 15.18%	259 46.25%	162 28.93%	52 9.29%	2 0.36%	3.67	.857	มาก
WFQ3 พนักงานมี ภาวะความเป็น เจ้าของในงาน	94 16.79%	244 43.57%	154 27.50%	47 8.39%	21 3.75%	3.61	.984	มาก
WFQ4 พนักงาน ยินดีบอกเล่าความ ผิดพลาดให้ผู้อื่น ศึกษา	68 12.14%	173 30.89%	204 36.43%	76 13.57%	39 6.96%	3.28	1.065	ปาน กลาง
WFQ 5 เมื่อ พนักงานทำผิดจะมี เพื่อนให้คำแนะนำ	65 11.61%	169 30.18%	204 36.43%	86 15.36%	36 6.43%	3.25	1.057	ปาน กลาง

จากตารางที่ 18 พบว่า ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ
ความคิดเห็นเกี่ยวกับการคุณภาพพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44
(S.D.=1.01) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานมีความรู้สึกมุ่งมั่นใน
การสร้างผลงานที่ดีขึ้นเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 (S.D.=0.85) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เมื่อ
พนักงานทำผิดระเบียบจะมีเพื่อนพนักงานให้คำแนะนำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 (S.D.=1.05)

3. การวิเคราะห์ความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของตัวแปรที่ศึกษา จำนวน 28 ตัวแปร โดยการวิเคราะห์ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) มีรายละเอียดดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าความเบ้และความโด่งตัวแปรสังเกต

ตัวแปรสังเกต	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง(Kurtosis)
Q1	-.988	.750
Q2	-.409	.299
Q3	-.447	-.143
Q4	-.899	.680
Q5	-.956	.184
Q6	-.252	-.700
Q7	-.691	-.077
Q8	.885	1.556
Q9	-1.324	1.313
Q10	-.662	-.190
Q11	-.398	-.222
Q12	-.256	-.498
Q13	-.482	.080
Q14	-.821	.440
Q15	-.554	-.289
Q16	-.871	.389
Q17	-.435	-.327
Q18	-.731	.137
Q19	-.619	-.093
Q20	-.186	-.554
Q21	-.418	-.454
Q22	-.483	-.316

ตารางที่ 19 ค่าความเบ้และความโด่งตัวแปรสังเกต (ต่อ)

Q23	-0.515	0.085
Q24	-0.345	-0.462
Q25	-0.509	-0.180
Q26	-0.099	-0.832
Q27	-0.471	-0.032
Q28	-0.317	-0.069

จากตารางที่ 19 พบว่า ค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -1.324 ถึง 0.885 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.832 ถึง 1.556 ซึ่งค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -3 ถึง +3 และค่าความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ (บุญชม ศรีสะอาด , 2547; ยุทธ์ ไกยวรรณ, 2556)

4. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต 28 ตัว เพื่อทดสอบว่า ตัวแปรที่ศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) มีรายละเอียดดังตารางที่ 20



ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
Q1														
Q2	.530**													
Q3	.542**	.385**												
Q4	.472**	.421**	.444**											
Q5	.368**	.326**	.422**	.400**										
Q6	.460**	.309**	.482**	.385**	.384**									
Q7	.581**	.385**	.562**	.446**	.484**	.461**								
Q8	.273**	.244**	.236**	.280**	.189**	.216**	.265**							
Q9	.221**	.273**	.230**	.303**	.362**	.285**	.381**	.181**						
Q10	.494**	.389**	.387**	.439**	.367**	.353**	.503**	.334**	.401**					
Q11	.410**	.342**	.292**	.412**	.247**	.362**	.394**	.349**	.232**	.524**				
Q12	.406**	.360**	.326**	.356**	.397**	.426**	.419**	.298**	.267**	.526**	.623**			
Q13	.431**	.321**	.390**	.426**	.366**	.403**	.429**	.284**	.259**	.459**	.634**	.612**		
Q14	.545**	.437**	.541**	.602**	.405**	.457**	.520**	.333**	.304**	.568**	.626**	.604**	.709**	

** p<0.01

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต (ต่อ)

	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
Q15														
Q16	.769**													
Q17	.617**	.606**												
Q18	.572**	.586**	.660**											
Q19	.697**	.657**	.677**	.663**										
Q20	.531**	.455**	.648**	.560**	.571**									
Q21	.654**	.641**	.653**	.570**	.685**	.554**								
Q22	.617**	.636**	.600**	.543**	.647**	.491**	.715**							
Q23	.523**	.606**	.568**	.470**	.559**	.423**	.545**	.482**						
Q24	.593**	.634**	.542**	.554**	.566**	.454**	.556**	.607**	.689**					
Q25	.590**	.608**	.544**	.454**	.560**	.448**	.530**	.546**	.615**	.669**				
Q26	.172**	.204**	.136**	.136**	.231**	.152**	.138**	.252**	.261**	.260**	.181**			
Q27	.525**	.563**	.550**	.504**	.604**	.483**	.553**	.505**	.631**	.585**	.572**	.323**		
Q28	.502**	.493**	.483**	.525**	.563**	.442**	.514**	.469**	.561**	.557**	.481**	.218**	.683**	

**

p<0.01

จากตารางที่ 20 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตทั้ง 28 ตัวแปร จำนวน 378 คู่ มีความสัมพันธ์กันและความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นไปในทิศทางบวกทุกคู่ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.047 - 0.771 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร มีค่าไม่เกิน 0.80 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550; ยุทธ์ ไกยวรรณ, 2556) ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้น

5. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ โมเดลการจัดการสรรกรางใจ โมเดลการจัดการความหลากหลาย โมเดลการจัดการคนเก่งและโมเดลองค์กรประสิทธิภาพสูง

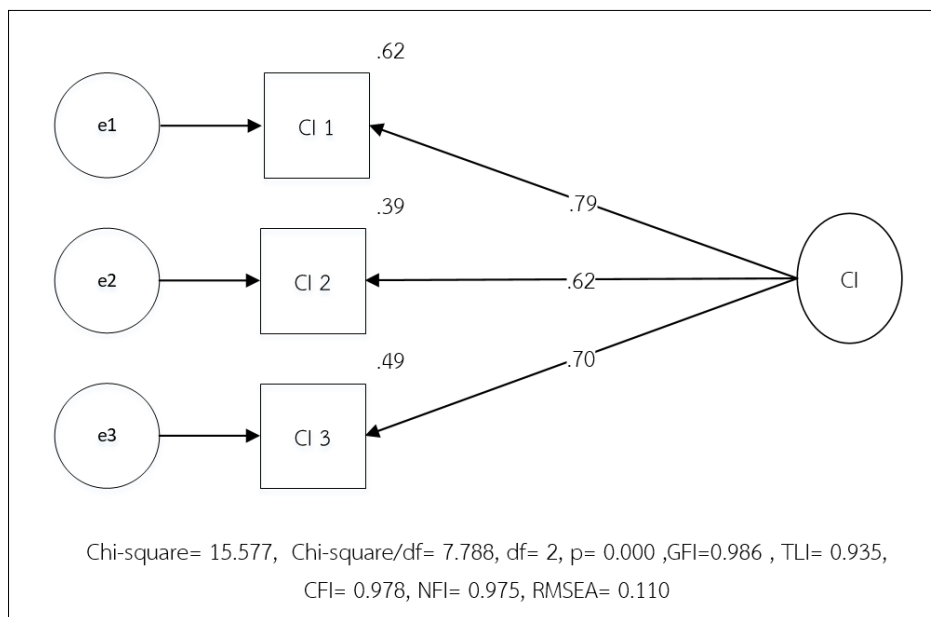
ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความถูกต้องของโมเดลการวัด ดังมีรายละเอียดดังนี้

5.1 โมเดลวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 21 และภาพที่ 20

ตารางที่ 21 ค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์

ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
p-value of Chi-square	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
CMIN/DF	≤ 3	7.788	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.986	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.935	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.978	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.975	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.08	0.110	ไม่ผ่านเกณฑ์

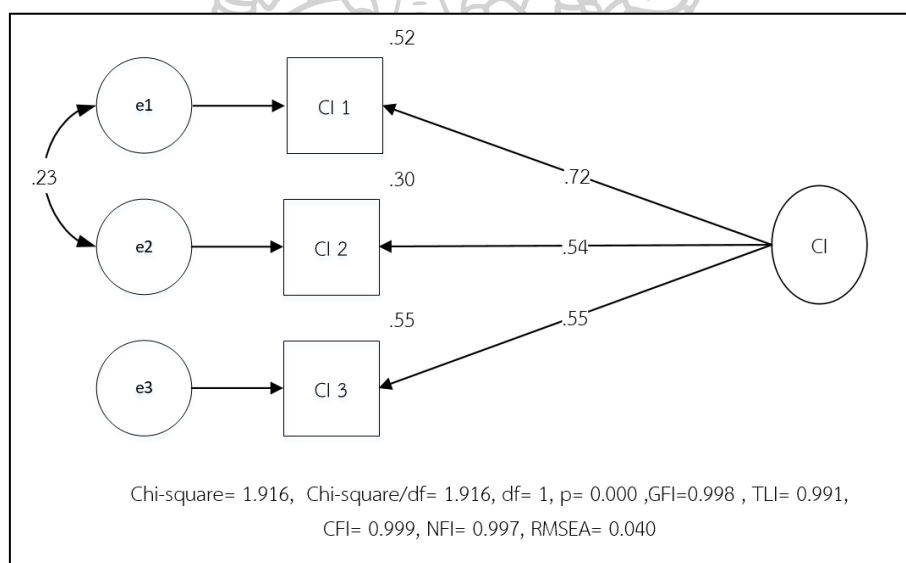


ภาพที่ 20 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์

จากตารางที่ 21 และภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ พบว่า ค่าไคสแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 15.577 องศาอิสระ (Degree of freedom) เท่ากับ 2 ค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.110 ทำให้อาจจะสรุปได้ว่าโมเดลไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับโมเดลโดยเน้นที่ข้อตกลงเบื้องต้น จากการกำหนดความสัมพันธ์ให้ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกต โดยการปรับรูปแบบความสัมพันธ์จากการพิจารณาค่าเสนอแนะจากโปรแกรม (Model Modification Indices) มีรายละเอียดดังตารางที่ 22 และภาพที่ 21

ตารางที่ 22 ค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดล การวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์

ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
p-value of Chi-square	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
CMIN/DF	≤ 3	1.916	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.998	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.991	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.999	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.997	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.08	0.040	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 21 การวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยันหลังปรับของโมเดลการวัดวัฒนธรรมกรเชิงสร้างสรรค์

จากตารางที่ 22 และภาพที่ 21 จะเห็นได้ว่ามีเพียงค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ที่ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์ แต่ในขณะที่ความจริง มีความกลมกลืน วิธีการที่แนะนำ คือ พิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square) (Kline, 2011; Hair et al., 2010; กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557) ซึ่งค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ เท่ากับ 1.916 และค่าดัชนีตัวอื่น ๆ ทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดวัฒนธรรมกรเชิงสร้างสรรค์จากการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์

องค์ประกอบ/ตัวแปร	Standardized factor loading	S.E.	R ²	Variances	PC	PV
CI					0.75	0.50
CI1	0.77	***	0.59	0.35		
CI2	0.62	0.07	0.39	0.44		
CI3	0.68	0.08	0.46	0.32		

หมายเหตุ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

*** หมายถึง พารามิเตอร์บังคับ (constrain)

จากตารางที่ 23 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.75 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.62-0.77 (สภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2554; ยุทธ์ ไกยวรรณ, 2556) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

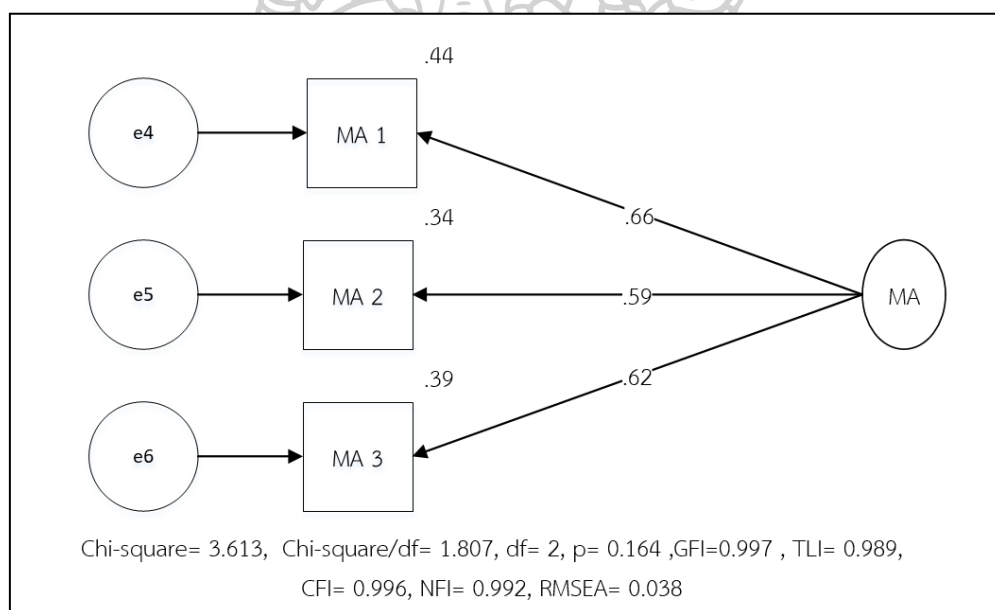
การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($|z| > 1.96$) และเมื่อพิจารณาความสำคัญของแต่ละตัวแปร พบว่า การมีค่านิยมร่วม มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกัน (CI1) เป็นตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.77 และตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด คือ แบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรฐานในการปฏิบัติของคนในองค์กรซึ่งคนในองค์กรให้การยอมรับ (CI2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.62

5.2 โมเดลการจัดสรรการจูงใจ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดการจัดสรรการจูงใจที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 24 และภาพที่ 22

ตารางที่ 24 ค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดล
การวัดการจัดสรรการจูงใจ

ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
p-value of Chi-square	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
CMIN/DF	≤ 3	1.807	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.997	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.989	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.996	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.992	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.08	0.038	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 22 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลังปรับของโมเดลการวัดการจัดสรรการจูงใจ

จากตารางที่ 24 และภาพที่ 22 จะเห็นได้ว่าค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์
ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดการจัดสรรการจูงใจจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมี
ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการจัดสรรการจูงใจ

องค์ประกอบ/ตัวแปร	Standardized factor loading	S.E.	R ²	Variances	PC	PV
MA					0.75	0.50
MA1	0.66	***	0.43	0.47		
MA2	0.59	0.09	0.28	0.59		
MA3	0.62	0.09	0.38	0.49		

หมายเหตุ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

*** หมายถึง พารามิเตอร์บังคับ (constrain)

จากตารางที่ 25 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดการจัดสรรการจูงใจ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.75 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.59-0.66 (สุภมาส อังศ์โชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2554; ยุทธ ไทยวรรณ, 2556) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดการจัดสรรการจูงใจมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

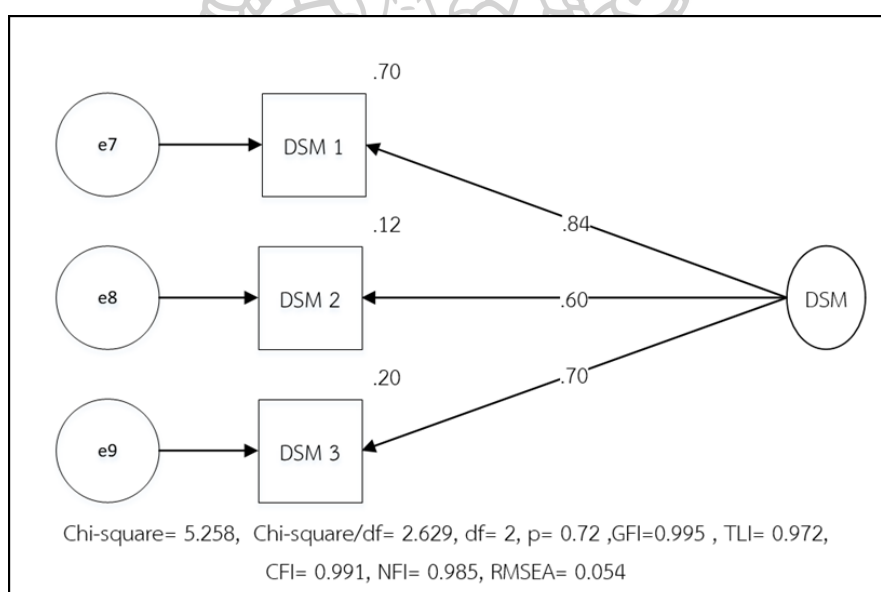
การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของโมเดลการวัดการจัดสรรการจูงใจ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($|z| > 1.96$) และเมื่อพิจารณาความสำคัญของแต่ละตัวแปร พบว่าการมอบหมายงานที่ท้าทาย (MA1) เป็นตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.66 และตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด คือ การสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน (MA2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.59

5.3 โมเดลการจัดการความหลากหลาย

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลายที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 26 และภาพที่ 23

ตารางที่ 26 ค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดล
การวัดการจัดการความหลากหลาย

ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
p-value of Chi-square	> 0.05	0.072	ผ่านเกณฑ์
CMIN/DF	≤ 3	2.629	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.995	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.972	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.991	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.985	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.08	0.054	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 23 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลังปรับของโมเดลการวัดการจัดการความ
หลากหลาย

จากตารางที่ 26 และภาพที่ 23 จะเห็นได้ว่าค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์
ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลายจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง
ยืนยันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลาย

องค์ประกอบ/ตัวแปร	Standardized factor loading	S.E.	R ²	Variances	PC	PV
DSM					0.82	0.60
DSM 1	0.84	***	0.70	0.16		
DSM 2	0.60	0.03	0.12	0.48		
DSM 3	0.70	0.05	0.20	0.81		

หมายเหตุ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 *** หมายถึง พารามิเตอร์บังคับ (Constrain)

จากตารางที่ 27 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลาย จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.85 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.65 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.60-0.84 (สุภมาส อังศ์โชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภา นุวัฒน์, 2554; ยุทธ์ ไกยวรรณ, 2556) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลายมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

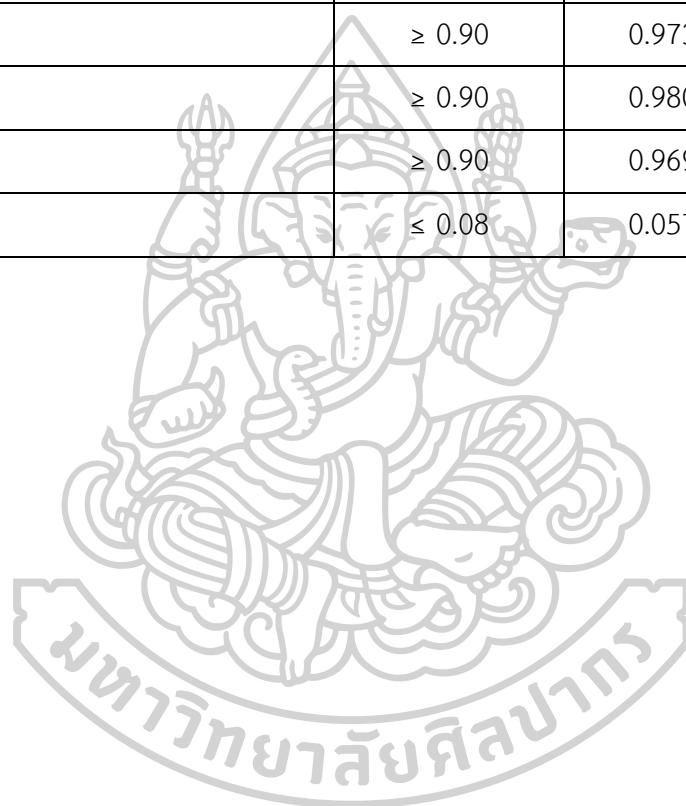
การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของโมเดลการวัดการวัดการจรรยาบรรณใจ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($|z| > 1.96$) และเมื่อพิจารณาความสำคัญของแต่ละตัวแปร พบว่า ด้านเพศสภาพและลักษณะทางกายภาพของพนักงาน (DSM 1) เป็นตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.84 และตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด คือ ด้านสัญชาติและเชื้อชาติของพนักงาน (DSM 2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.60

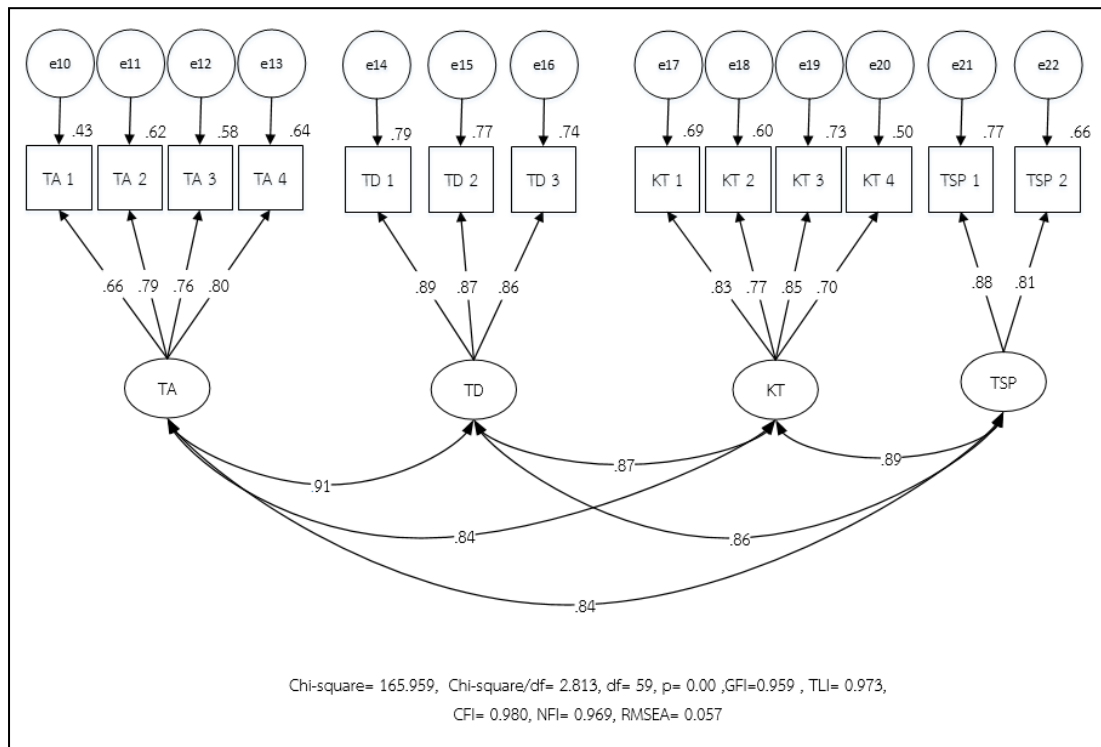
5.4 โมเดลการจัดการคนเก่ง

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 28 และภาพที่ 24

ตารางที่ 28 ค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดล
การวัดการจัดการคนเก่ง

ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล	เกณฑ์ที่ยอมรับ ได้	ค่าที่คำนวณ ได้	ผลการ พิจารณา
p-value of Chi-square	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
CMIN/DF	≤ 3	2.813	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.959	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.973	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.980	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.969	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.08	0.057	ผ่านเกณฑ์





ภาพที่ 24 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง

จากตารางที่ 28 และภาพที่ 24 จะเห็นได้ว่าค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ยกเว้นค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ที่ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์ แต่ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน วิธีการที่แนะนำ คือ พิจารณาไคสแควร์สัมพัทธ์ (relative chi-square) (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2550) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง

องค์ประกอบ/ตัวแปร	Standardized factor loading	S.E.	R ²	Variances	PC	PV
TA					0.80	0.50
TA 1	0.66	***	0.43	0.36		
TA 2	0.79	0.08	0.62	0.27		
TA 3	0.76	0.09	0.58	0.40		

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวแปร	Standardized factor loading	S.E.	R ²	Variances	PC	PV
TA 4	0.80	0.09	0.65	0.31		
TD					0.75	0.50
TD 1	0.89	***	0.79	0.20		
TD 2	0.88	0.03	0.77	0.23		
TD 3	0.86	0.04	0.75	0.28		
KT					0.80	0.50
KT 1	0.83	***	0.69	0.36		
KT 2	0.78	0.04	0.60	0.44		
KT 3	0.85	0.04	0.73	0.30		
KT 4	0.71	0.05	0.50	0.61		
TSP					0.65	0.50
TSP 1	0.88	***	0.77	0.27		
TSP 2	0.81	0.04	0.76	0.40		

หมายเหตุ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

*** หมายถึง พารามิเตอร์บังคับ (constrain)

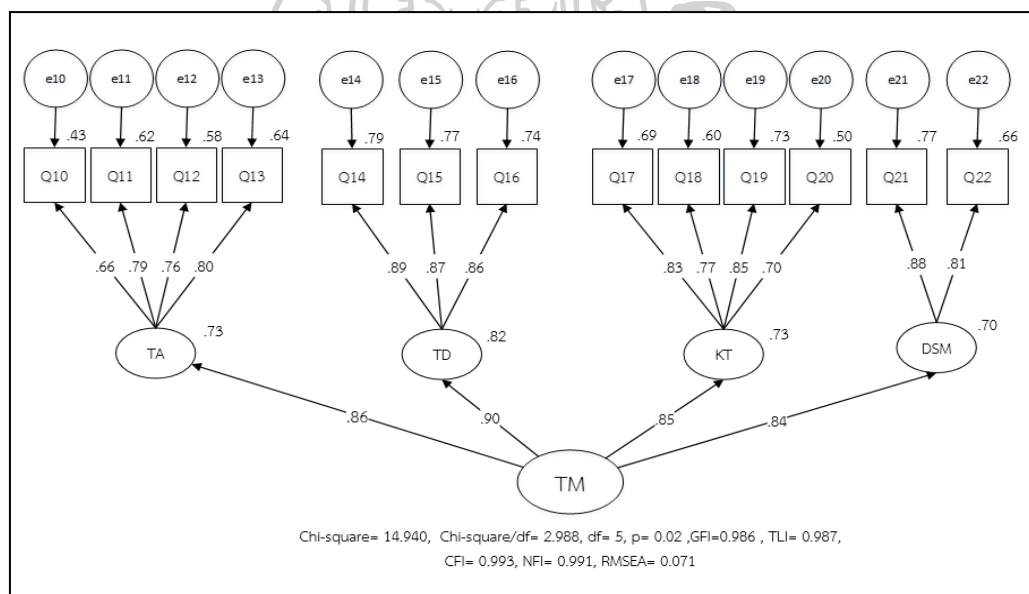
จากตารางที่ 29 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง ด้านการจัดหาคนเก่ง (TA) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.75 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.66-0.80 ด้านการพัฒนาคนเก่ง (TD) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.80 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.86-0.89 ด้านการรักษาคนเก่ง (KT) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.80 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.71-0.85 ด้านการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง (TSP) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.65 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50

และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.81-0.88 (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2554; ยุทธ์ ไกยวรรณ, 2556) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดการคนเก่งมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งด้านการจัดหาคนเก่ง จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($|z| > 1.96$) และเมื่อพิจารณาความสำคัญของแต่ละตัวแปร พบว่า การจัดกลุ่มพนักงานสอดคล้องกับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (TA 4) เป็นตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.80 และตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด คือ การกำหนดสมรรถนะหลักในตำแหน่งงานของคนเก่งอย่างชัดเจน (TA 1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.66 ด้านการพัฒนาคนเก่ง จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($|z| > 1.96$) และเมื่อพิจารณาความสำคัญของแต่ละตัวแปร พบว่า การจัดสรรรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการของคนเก่ง (TD 1) เป็นตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.89 และตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด คือ กระบวนการการเรียนรู้ควรต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร (TD 3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.86 ด้านการรักษาคนเก่ง จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($|z| > 1.96$) และเมื่อพิจารณาความสำคัญของแต่ละตัวแปร พบว่า การสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนา (KT 3) เป็นตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.85 และตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด คือ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในการทำงานให้คนเก่ง (KT 4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.71 ด้านการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($|z| > 1.96$) และเมื่อพิจารณาความสำคัญของแต่ละตัวแปร พบว่า การกำหนดสายอาชีพคนเก่งทั้งในปัจจุบันและอนาคต (TSP 1) เป็นตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.88 และตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด คือ การสรรหากคนเก่งทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (TSP 2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.81

ตารางที่ 30 ค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง

ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
p-value of Chi-square	> 0.05	0.02	ไม่ผ่านเกณฑ์
CMIN/DF	≤ 3	2.988	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.986	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.987	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.993	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.991	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.08	0.071	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 25 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง

จากตารางที่ 30 และภาพที่ 25 จะเห็นได้ว่าค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ยกเว้นค่า สถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ที่ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์ แต่ในขณะที่ความจริง มีความกลมกลืน วิธีการที่แนะนำ คือ พิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square) (Kline, 2011; Hair et al., 2010; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 31 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง

องค์ประกอบ/ตัวแปร	Standardized factor loading	S.E.	R ²	Variances	PC	PV
TM					0.80	0.50
TA	0.86	***	0.73	0.14		
TD	0.90	0.05	0.82	0.16		
KT	0.85	0.05	0.73	0.22		
TSP	0.84	0.05	0.70	0.30		

หมายเหตุ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
*** หมายถึง พารามิเตอร์บังคับ (Constrain)

จากตารางที่ 31 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.80 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.84-0.90 (สุภมาส อังศ์โชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2554; ยุทธ์ ไกยวรรณ, 2556) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

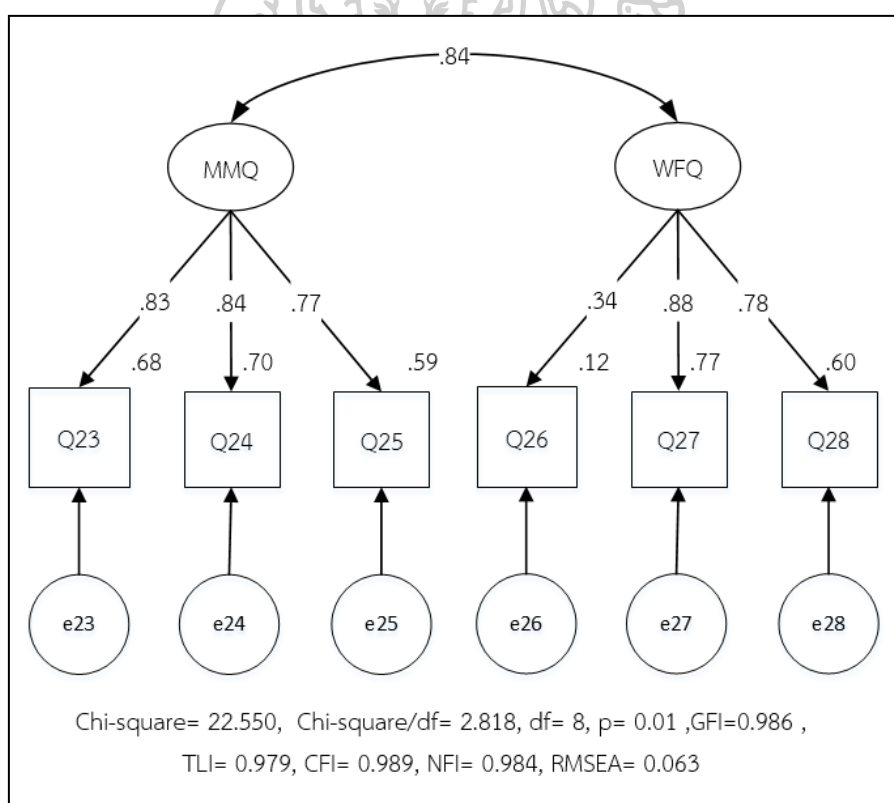
การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของโมเดลการวัดการจัดการ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($|z| > 1.96$) และเมื่อพิจารณาความสำคัญของแต่ละตัวแปร พบว่าการพัฒนาคนเก่ง (TD) เป็นตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.90 และตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุดคือ การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง (TSP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.84

5.5 โมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูง

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูงที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 32 และภาพที่ 26

ตารางที่ 32 ค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูง

ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
p-value of Chi-square	> 0.05	0.010	ไม่ผ่านเกณฑ์
CMIN/DF	≤ 3	2.818	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.986	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.979	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.989	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.984	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.08	0.063	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 26 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูง

จากตารางที่ 32 และภาพที่ 26 จะเห็นได้ว่าค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ยกเว้นค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.010 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ที่ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์ แต่ในขณะที่ความจริง มีความกลมกลืน วิธีการที่แนะนำ คือ พิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์

(Relative chi-square) (Kline, 2011; Hair et al., 2010; กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบประสิทธิภาพสูงจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดองค์ประกอบประสิทธิภาพสูง

องค์ประกอบ/ตัวแปร	Standardized factor loading	S.E.	R ²	Variances	PC	PV
MMQ					0.75	0.50
MMQ 1	0.83	***	0.68	0.26		
MMQ 2	0.84	0.04	0.70	0.25		
MMQ 3	0.77	0.07	0.59	0.37		
WFQ						
WFQ 1	0.70	***	0.12	0.30	0.79	0.56
WFQ 2	0.88	0.05	0.77	0.16		
WFQ 3	0.78	0.07	0.10	0.34		

หมายเหตุ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

*** หมายถึง พารามิเตอร์บังคับ (constrain)

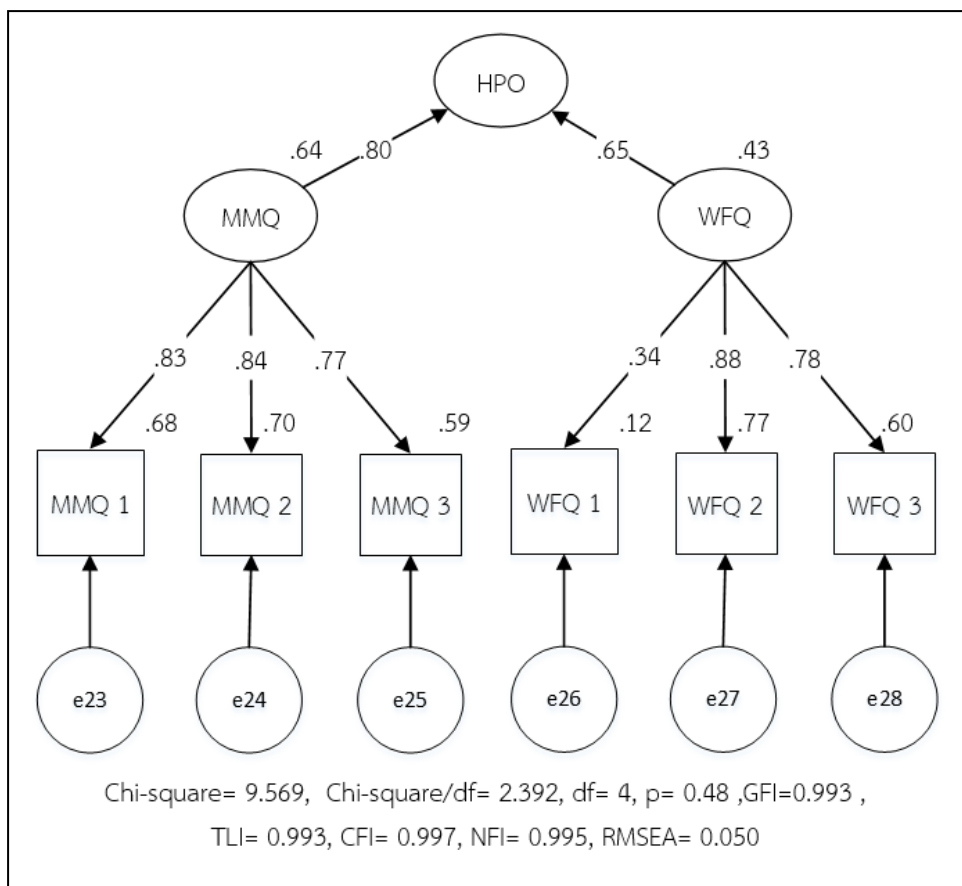
จากตารางที่ 33 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบประสิทธิภาพสูงด้านการคุณภาพการบริหาร (MMQ) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.75 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.77-0.84 ด้านคุณภาพพนักงาน (WFQ) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.79 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.56 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.70-0.88 (สุภมาส อังศ์โชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนิกุล ภิญญานานูวัฒน์, 2554; ยุทธ์ ไกยวรรณ, 2556) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดองค์ประกอบประสิทธิภาพสูงมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของโมเดลการวัดการวัดองค์ประกอบประสิทธิภาพสูงด้านการคุณภาพการบริหาร (MMQ) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ

หนึ่ง พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($|z| > 1.96$) และเมื่อพิจารณาความสำคัญของแต่ละตัวแปรพบว่า การตัดสินใจขององค์กร (MMQ 2) เป็นตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.84 และตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด คือ การมุ่งมั่นสร้างผลสำเร็จที่ดี กว่าเดิม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.77 ด้านคุณภาพพนักงาน (WFQ) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($|z| > 1.96$) และเมื่อพิจารณาความสำคัญของแต่ละตัวแปรพบว่า พนักงานกระตือรือร้นในการสร้างผลงานที่ดีขึ้นเสมอ (WFQ 2) เป็นตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.88 และตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด คือ ทีมพนักงานและผู้บริหารที่มีความหลากหลาย (WFQ 1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.70

ตารางที่ 34 ค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูง

ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
p-value of Chi-square	> 0.05	0.480	ผ่านเกณฑ์
CMIN/DF	≤ 3	2.392	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.993	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.993	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.997	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.995	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.08	0.050	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 27 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการวัดองค์กร
ประสิทธิภาพสูง

จากตารางที่ 34 และภาพที่ 27 จะเห็นได้ว่าค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์
ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูงจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
อันดับสองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 35 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูง

องค์ประกอบ/ตัวแปร	Standardized factor loading	S.E.	R ²	Variances	PC	PV
HPO					0.66	0.50
MMQ	0.80	***	0.64	0.23		
WFQ	0.65	0.03	0.43	0.31		

หมายเหตุ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
*** หมายถึง พารามิเตอร์บังคับ (Constrain)

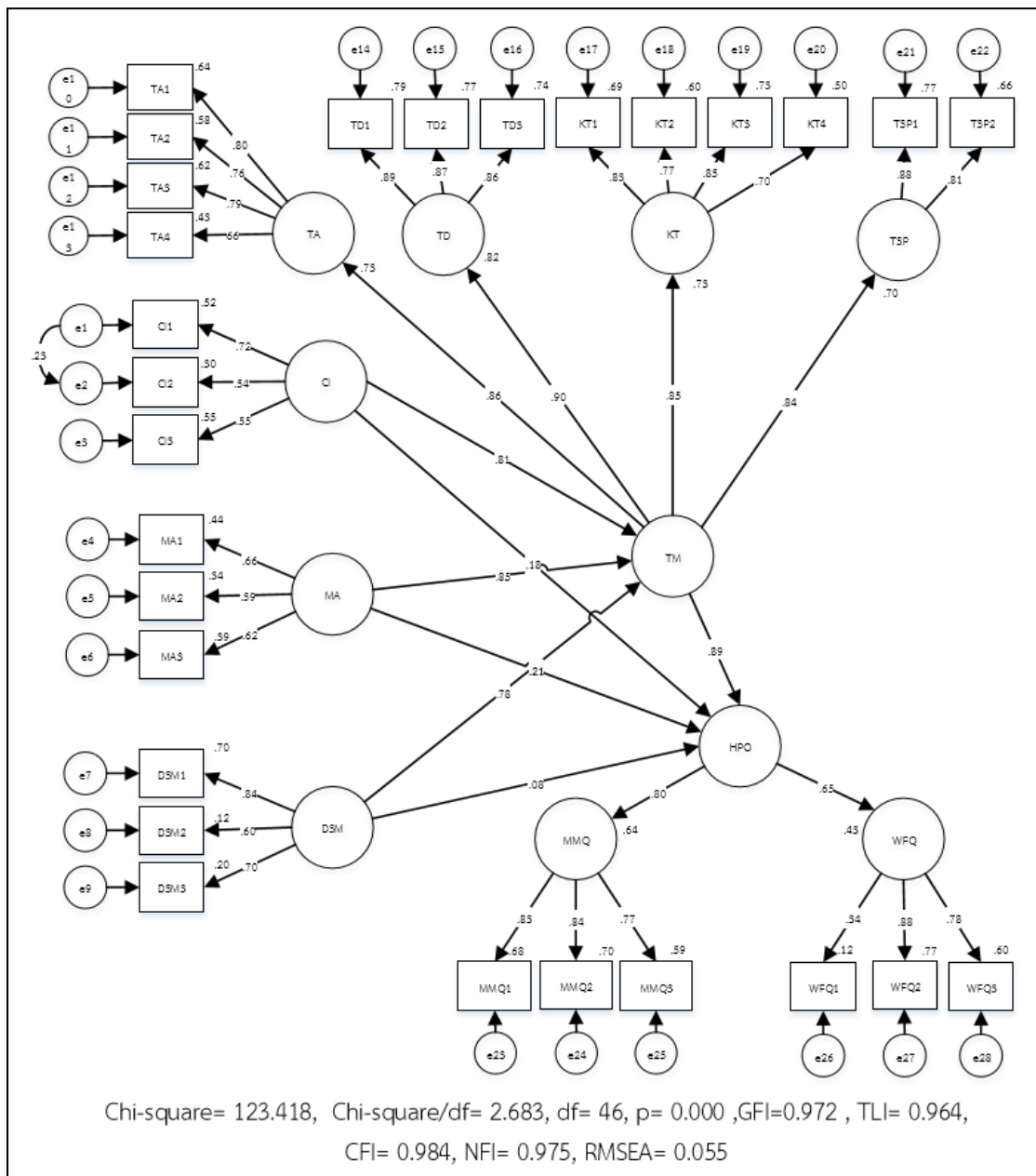
จากตารางที่ 35 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดองค์การประสิทธิภาพสูง จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.66 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.65-0.80 (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล วิทยุญาณวัฒน์, 2554; ยุทธ์ ไกยวรรณ, 2556) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดองค์การประสิทธิภาพสูงมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของโมเดลการวัดองค์การประสิทธิภาพสูง จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($|z| > 1.96$) และเมื่อพิจารณาความสำคัญของแต่ละตัวแปร พบว่า คุณภาพการบริหาร (MMQ) เป็นตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.80 และตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด คือ คุณภาพพนักงาน (WFO 1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.65

5.6 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โมเดลการวิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 36 ภาพที่ 27

ตารางที่ 36 ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลายและการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
p-value of Chi-square	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
CMIN/DF	≤ 3	2.683	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.972	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.964	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.984	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.975	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.08	0.055	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 28 ผลการวิเคราะห์โมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจรรยาบรรณ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

จากตารางที่ 36 และภาพที่ 28 จะเห็นได้ว่าค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ยกเว้นค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.010 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ที่ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์ แต่ในขณะที่ความจริง มีความกลมกลืน วิธีการที่แนะนำ คือ พิจารณาค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (Relative chi-square) (Kline, 2011; Hair et al., 2010; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจรรยาบรรณ การจัดการความ

หลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 37 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลายและการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

องค์ประกอบ/ตัวแปร	Standardized factor loading	S.E.	R ²	Variances	PC	PV
CI					0.75	0.50
CI 1	0.77	***	0.59	0.29		
CI 2	0.62	0.08	0.39	0.37		
CI 3	0.68	0.07	0.46	0.40		
MA					0.75	0.50
MA 1	0.66	***	0.43	0.46		
MA 2	0.53	0.09	0.28	0.64		
MA 3	0.62	0.09	0.38	0.49		
DSM					0.85	0.65
DSM 1	0.79	***	0.63	0.19		
DSM 2	0.70	0.15	0.06	0.51		
DSM3	0.75	0.08	0.18	0.80		
TM					0.80	0.50
TA	0.85	***	0.73	0.14		
TD	0.91	0.05	0.83	0.14		
KT	0.83	0.05	0.68	0.25		
TSP	0.81	0.06	0.65	0.34		
HPO					0.66	0.50
MMQ	0.87	***	0.75	0.16		
WFQ	0.73	0.04	0.54	0.24		

หมายเหตุ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

*** หมายถึง พารามิเตอร์บังคับ (constrain)

จากตารางที่ 37 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ (CI) มีตัวแปรแฝงที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ การมีค่านิยมร่วม มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกัน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.77 และตัวแปรแฝงที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด คือ แบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรฐานในการปฏิบัติของคนในองค์กรซึ่งคนในองค์กรให้การยอมรับ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.62 นอกจากนี้มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.75 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 แสดงว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ มีความเชื่อถือได้

โมเดลการวัดการจัดการสรรกรางใจ มีตัวแปรแฝงที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ การมอบหมายงานที่ทำหาย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐานเท่ากับ 0.66 และตัวแปรแฝงที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด คือ การสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.53 นอกจากนี้มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.75 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 แสดงว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดการจัดการสรรกรางใจมีความเชื่อถือได้

โมเดลการวัดการจัดการความหลากหลายมีตัวแปรแฝงที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ ด้านเพศสภาพและลักษณะทางกายภาพของพนักงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐานเท่ากับ 0.79 และตัวแปรแฝงที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด คือ ด้านสัญชาติและเชื้อชาติของพนักงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.70 นอกจากนี้มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.85 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.65 แสดงว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการจัดการความหลากหลายมีความเชื่อถือได้

โมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง มีตัวแปรแฝงที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ การพัฒนาคนเก่ง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐานเท่ากับ 0.91 และตัวแปรแฝงที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด คือ การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.81 นอกจากนี้มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.80 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 แสดงว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งมีความเชื่อถือได้

โมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูง มีตัวแปรแฝงที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ คุณภาพการบริหารงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐานเท่ากับ 0.87 และตัวแปรแฝงที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด คือ คุณภาพของพนักงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.73

นอกจากนี้มีความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.66 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 แสดงว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดองค์ประกอบประสิทธิภาพสูงมีความเชื่อถือได้

8. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์ประกอบประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย เพื่ออธิบายสมมติฐานการวิจัยดังตารางที่ 38

ตารางที่ 38 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลายและการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์ประกอบประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

ตัวแปรสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)					
	การจัดการคนเก่ง (TM)			องค์ประกอบประสิทธิภาพสูง (HPO)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ (CI)	0.810	-	0.810	0.184	0.678	0.862
การจัดการสรรกรงใจ (MA)	0.854	-	0.854	0.028	0.687	0.895
การจัดการความหลากหลาย (DSM)	0.776	-	0.776	0.076	0.849	0.925
การจัดการคนเก่ง (TM)	-	-	-	0.890	-	0.890
R²	0.988			0.753		

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 38 พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์ประกอบประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย มีค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม โดยแบ่งตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้ สมมติฐานที่ 1: วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ (CI) มีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร (TM) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.810 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.810 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่

สมมติฐานที่ 2: การจัดสรรการจูงใจมีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร พบว่าการจัดสรรการจูงใจ (MA) มีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร (TM) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.854 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.854 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2

สมมติฐานที่ 3: การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร พบว่าการจัดการความหลากหลาย (DSM) มีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร (TM) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.776 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.776 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3

สมมติฐานที่ 4: การจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง พบว่าการจัดการคนเก่ง (TM) มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง (HPO) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.890 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.890 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4

สมมติฐานที่ 5: วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ (CI) มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง (HPO) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.184 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.862 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5

สมมติฐานที่ 6: การจัดสรรการจูงใจมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง พบว่าการจัดสรรการจูงใจ (MA) มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง (HPO) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.028 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.895 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6

สมมติฐานที่ 7: การจัดการความหลากหลายในองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง พบว่าการจัดการความหลากหลายในองค์กร (DSM) มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง (HPO) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.076 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.925 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7

สมมติฐานที่ 8: วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงโดยมีการจัดการคนเก่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ (CI) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง (HPO) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.678 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.862 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 8

สมมติฐานที่ 9: การจัดการสรรกรุงใจมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อองค์กร ประสิทธิภาพสูงโดยมีการจัดการคนเก่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง พบว่าการจัดการสรรกรุงใจ (MA) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง (HPO) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.687 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.895 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 9

สมมติฐานที่ 10: การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อองค์กร ประสิทธิภาพสูงโดยมีการจัดการคนเก่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง การจัดการความหลากหลาย (DSM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง (HPO) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.849 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.925 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 10

ตารางที่ 39 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่	รายละเอียดของสมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1	วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
H2	การจัดการสรรกรุงใจมีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
H3	การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
H4	การจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง	ยอมรับสมมติฐาน
H5	วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง	ยอมรับสมมติฐาน
H6	การจัดการสรรกรุงใจมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง	ยอมรับสมมติฐาน
H7	การจัดการการจัดการความหลากหลายในองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง	ยอมรับสมมติฐาน

ตารางที่ 39 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย(ต่อ)

สมมติฐานที่	รายละเอียดของสมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H8	วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงโดยมีการจัดการคนเก่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง	ยอมรับสมมติฐาน
H9	การจัดสรรการจูงใจมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงโดยมีการจัดการคนเก่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง	ยอมรับสมมติฐาน
H10	การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงโดยมีการจัดการคนเก่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง	ยอมรับสมมติฐาน

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีวิทยาการวิจัยแนวปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological approach) แบบปรากฏการณ์วิทยาอรรถปริวรรต (Hermeneutic phenomenology) ตามแนวทางของ Heidegger เพื่อค้นหาความหมายและทำความเข้าใจประสบการณ์ โดยมองผ่านสิ่งที่ปรากฏ (Appearance) ไปยังความหมายที่อยู่เบื้องหลัง ผ่านกระบวนการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลภายใต้ความเข้มงวดในการวิเคราะห์ ตีความและกลั่นกรองอย่างเป็นระบบ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลักกลุ่มที่ 2 กับผู้บริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นนายจ้างดีเด่นประจำปี 2559 จำนวน 7 คน ได้แก่ 1. ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท แอดวานซ์ คอนแท็ค เซ็นเตอร์ จำกัด 2. ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท อเมริกัน เอ็กซ์ เพรส (ไทย) จำกัด 3. ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท แมคไทย จำกัด 4. ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โรงงานน้ำตาลมิตรผล 5. ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท โรงพยาบาลพญาไท 3 จำกัด 6. ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท สเวน เซ็นส์ (ไทย) จำกัด และ 7. ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย รวมทั้งปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อโมเดลการวิจัยข้างต้น ซึ่งสามารถนำประเด็นข้อค้นพบนี้มาใช้สนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การให้ความหมายและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การให้ความหมายและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ตามทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญมีความคล้ายคลึงกันกับความหมายที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาค้นคว้าตามแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์โดยจำแนกออกเป็นด้านต่าง ๆ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การมีค่านิยมร่วม มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกัน 2) แบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรฐานในการปฏิบัติของคนในองค์กรซึ่งคนในองค์กรให้การยอมรับ และ 3) สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นต้องส่งผลกับทุกคนทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงพนักงานทำความสะอาดพนักงานทั้งหมด มีรูปแบบแนวคิดไปในทางเดียวกันเป็นข้อกำหนดร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมในทางเดียวกัน นำมาซึ่งทิศทางที่ชัดเจน เกิดความร่วมมือและเกิดพลังขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต้องง่ายต่อการเข้าใจ จดจำ เข้าใจให้ปฏิบัติตาม มาจากความคิดของทุกคนในองค์กร ทันสมัย สอดคล้องสถานการณ์ปัจจุบันทำให้บุคลากรทุกฝ่ายเกิดความมุ่งมั่นในอันที่จะสร้างความสำเร็จและชื่อเสียงเกียรติคุณให้องค์กร เสริมสร้างพลังสามัคคีในองค์กรนำไปสู่บรรทัดฐานทางวัฒนธรรมที่ทำให้สมาชิกมุ่งไปในทิศทางที่คล้ายกัน นอกจากนี้ยังมีความรู้สึกของความสามัคคีและความร่วมมือในการทำงานอย่างรวมไปถึงแนวทางการจัดการองค์กร อีกทั้งด้านการใช้อำนาจทั้งอำนาจที่เป็นทางการ (Position power) และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ (Non-position power) นั้นส่งผลต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

อนึ่ง ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่เป็นประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะสนับสนุนให้พนักงานรู้สึกว่าการทำงานในแต่ละวันมีความท้าทาย ในขณะเดียวกันองค์กรต้องหมั่นประเมินว่าพนักงานผลิตผลงานได้ตรงตามที่ต้องการหรือไม่ หากพบว่ามิอะไรผิดปกติหรือมีแนวโน้มว่าพนักงานจะไม่สามารถทำงานตรงตามเป้าหมาย ผู้บริหารต้องเข้าไปสนับสนุนทันทีเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าองค์กรพร้อมให้ความช่วยเหลือตลอดเวลา โดยเฉพาะกลุ่ม High potential หรือกลุ่มคนเก่ง อีกนัยหนึ่งของการที่เราเข้าไปดูแลใกล้ชิดและมีการประเมินอย่างไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่องคือองค์กรก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ทันเวลา (วิรัช [นามสมมติ] 2560)

องค์กรของเราให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมเพราะเชื่อว่าหากวัฒนธรรมองค์กรดี พนักงานก็จะเป็นความเป็นอยู่ที่ดีตามเช่นเดียวกัน เปรียบง่าย ๆ ให้เห็นภาพคือเราให้ความสำคัญต่อการมีวิถีที่ดี พนักงานเป็นเหมือนชาวบ้าน หากชุมชนมีวิถีชีวิตที่ดี ชาวบ้านก็จะเป็นความเป็นอยู่ที่ดี รู้สึกถึงความสัมพันธ์ ความปลอดภัย เมื่อเค้ารู้สึกเช่นนั้นก็จะไม่ต้องกังวลเรื่องความยุติธรรมหรือความไม่โปร่งใสขององค์กร เราสร้างวิถีชีวิตที่ดีให้เป็นบรรทัดฐานในสังคมขององค์กร (วิชัย [นามสมมติ] 2560)

พนักงานของเราส่วนใหญ่เป็นคนกลุ่ม Gen Y และ Z เพราะฉะนั้นเราจึงผสมผสานการบริหารจัดการ การควบคุมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อย่างที่รู้กันว่าเด็กสมัยใหม่ไม่ค่อยชอบการควบคุมใกล้ชิดและมีความคิดเป็นของตัวเองสูง ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีศิลปะในการบริหารจัดการเพื่อให้ได้งานตามที่ต้องการ จะใช้ระบบสั่งการแบบในสมัยก่อนไม่ได้แล้ว เพราะนอกจากจะไม่ได้งานอาจทำให้เด็กรู้สึกอึดอัดและอาจลาออกในที่สุด นั่นหมายความว่าองค์กรก็จะสูญเสียทรัพยากรมนุษย์เพราะองค์กรไม่ปรับตัวด้านการบริหารงาน (มานพ [นามสมมติ] 2560)

ในฐานะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่สำคัญคือทำอย่างไรให้สารส่งไปถึงพนักงาน เราจะสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานรับรู้และปฏิบัติตามได้อย่างไร ยิ่งเราเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานหลายพันคนทั้งในระดับภูมิภาค และส่วนกลาง กลยุทธ์การสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เราจึงต้องพยายามสร้างช่องทางการสื่อสารกับพนักงาน และรณรงค์ให้พนักงานหันมาใช้ Social network ที่ได้ประโยชน์ต่องานด้วย เราจึงเชื่อมโยงระบบ Self service ต่าง ๆ เข้าไปในโทรศัพท์มือถือ การส่งงาน การรายงาน ผลการประเมิน ตรงนั้นนอกจากพนักงานจะรู้สึกสะดวกและทันสมัยแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรทัดฐานให้พนักงานทำงานนอกเวลางานโดยไม่รู้สึกรู้ว่าตัวเองกำลังทำงานอีกด้วย (ปิติ [นามสมมติ] 2560)

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเรื่องวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์จึงมีความสอดคล้องกับแนวคิดที่ผู้วิจัยได้ศึกษาที่พบว่า กิจกรรมทางวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญจะสนับสนุนการทำงานในองค์กรและการจัดการคนเก่งในองค์กรซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) การมีค่านิยมร่วมทำให้พนักงานมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกัน อีกทั้งยังส่งเสริมพนักงานให้มีกระบวนทัศน์และแนวความคิดเดียวกัน 2) แบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรฐานในการปฏิบัติของคนในองค์กรซึ่งคนในองค์กรให้การยอมรับและสร้างความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลต่อบุคคล และหน่วยงานต่อหน่วยงานภายในองค์กร และ 3) สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร การใช้ศิลปะการบริหารให้ตรงกับกลุ่มพนักงานจะทำให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การให้ความหมายและองค์ประกอบของการจัดสรรการจูงใจ การให้ความหมายและองค์ประกอบของการจัดสรรการจูงใจตามทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ มีความคล้ายคลึงกันกับความหมายที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาค้นคว้าตามแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรจัดการจูงใจและจำแนกเป็นด้านต่าง ๆ 3 ด้าน ได้แก่ 1. การมอบหมายงานที่ท้าทาย (Challenge task) 2. การสร้างความสมดุลในชีวิตและการทำงาน (Work life balance) และ 3. การจัดสรรสวัสดิการ (Benefit) การที่องค์กรจะจัดสรรการจูงใจที่ดีได้นั้น องค์กรต้องเข้าใจก่อนว่าความคาดหวังของแต่ละหน้าที่งานไม่เหมือนกันและความคาดหวังของแต่ละบุคคลก็มีความ

แตกต่างกัน แต่ก่อนองค์กรจะตอบสนองความต้องการของพนักงานองค์กรต้องสร้างสิ่งเร้าให้พนักงานก่อนเช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน นโยบายองค์กร การบังคับบัญชา ระเบียบปฏิบัติ เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น สิ่งเร้านี้ จะมีความสำคัญในการสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล และผลประกอบการขององค์กรในภาพรวม องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะให้การจูงใจเป็นเครื่องมือในการบริหารทั้งในด้านสร้างคุณค่าให้กับงานให้พนักงานรู้สึกที่ได้รับผิดชอบงานที่มีความหมายต่อทิศทางองค์กร และตอบแทนด้วยรางวัลหรือผลตอบแทนที่ตรงตามความต้องการของพนักงานไม่ว่าจะเป็นการให้รางวัลเป็นตัวเงินหรือชื่อเสียง ตำแหน่งต่าง ๆ ในขณะที่การสร้างความสุขในชีวิตการทำงานไม่ได้มีเพียงแต่การทำพนักงานกลับบ้านตรงเวลา หรือมีวันลาจำนวนมาก แต่หมายถึงการมีชีวิตที่ดีในขณะที่อยู่ในสำนักงาน (Well-being) เช่น การมีพื้นที่พักผ่อนระหว่างทำงาน การมีพื้นที่กิจกรรม การมีกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ

อนึ่ง ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่เป็นประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

การตอบสนองความต้องการขอพนักงานเป็นความท้าทายหลักของบริษัท ๆ แต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกันและแต่ละกลุ่มงานก็มีความต้องการแตกต่างกัน เรามีพนักงานทั้งในส่วนหน้าร้านและส่วนสนับสนุน แน่แน่นอนว่าพนักงานขายหน้าร้านย่อมต้องการส่วนแบ่งจากยอดขายหรือที่เราเรียกว่าค่าคอมมิชชั่นที่ผันแปรไปตามยอดขาย (Progressive rate) แต่พนักงานส่วนสนับสนุนเช่นกลุ่มพนักงานจัดซื้อกลุ่มนี้ไม่ได้มีค่าคอม เราก็ต้องจูงใจด้วยวิธีที่แตกต่างกัน อย่างที่บริษัทเราให้ส่วนแบ่งจากต้นทุนที่ลดลง ซึ่งหากฝ่ายจัดซื้อสามารถหาผู้ค้าที่มีราคาต่ำกว่าเป้าหมายและคุณภาพตรงตามมาตรฐาน พนักงานก็จะได้ค่าตอบแทนหรือเรียกว่า Incentive นี่เป็นตัวอย่างหนึ่งให้เห็นว่าองค์กรต้องจัดสรรสวัสดิการที่ปลูกใจให้พนักงานทำงานให้ดีที่สุด (วิชัย [นามสมมติ] 2560)

การจัดสรรสวัสดิการขององค์กรประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ Market competitiveness กับ Internal equity ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนี้มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน เรามีโครงสร้างเงินเดือนที่สามารถแข่งขันกับตลาดได้ในขณะเดียวกันพนักงานในองค์กรก็จะมีช่วงเงินเดือนที่ใกล้เคียงกัน แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือสวัสดิการอาจไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับต้นทุนการจ้างงานแต่ละตำแหน่งและสวัสดิการตามตำแหน่งงานเช่น กลุ่มเซลล์จะมีประกันการเดินทางมาก มีค่าเสื่อมรถยนต์ที่เรียกได้ว่าสามารถนำค่าเสื่อมไปผ่อนรถได้เลย แต่พนักงานฝ่ายไอทีเราให้ค่าอุปกรณ์ไอทีส่วนตัว พนักงานไอทีสามารถเบิกสวัสดิการค่าอุปกรณ์ไอทีส่วนตัวได้ 30 % เพื่อส่งเสริมให้อัพเดทเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดเวลา เราพยายามจัดสรรสวัสดิการให้ตรงตามความต้องการของพนักงานทุกส่วนงานมากที่สุด พนักงานไม่ต้องกังวลเรื่องค่าใช้จ่ายในการทำงานซึ่งบริษัทฯ จะสนับสนุนในอัตราที่เหมาะสม (มีชัย [นามสมมติ] 2560)

การมอบหมายงานที่ทำหายและชัดเจนจะเปรียบเสมือนเรือที่มีหางเสือ ทำให้พนักงานอยากทำงาน ไม่มีใครอยากทำงานซ้ำๆ เดิมๆ ไม่มีอะไรใหม่ในงานหรือเรียกว่างาน Routine การมอบหมายงานที่ทำหายจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นคนสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันโปรเจกต์สำคัญ แต่มากกว่าการมอบหมายงานที่ทำหายคือการจัดแข่งขันสร้างผลงานในหน่วยงานภายใต้โจทย์เดียวกัน ซึ่งนอกจากให้โจทย์ธุรกิจ หลายครั้งเราก็นำประเด็นปัญหาในงานนั้นแหละมาตั้งเป็นโจทย์เพื่อให้ทุกคนในทีมช่วยกันหาทางแก้ไขที่ดีที่สุดและมีฉันทามติร่วมกัน (วีรัช [นามสมมติ] 2560)

พูดถึง Work-life balance ในยุคนี้อาจดูไม่ทันสมัยเพราะปัจจุบันเปลี่ยนไปเป็นคำว่า Well-being หรือแปลง่ายๆ ว่ามีความเป็นอยู่ที่ดี หรือ กินดีอยู่ดีในขณะที่อยู่ในออฟฟิศ เราต้องดูแลรอบด้านไม่ว่าจะเป็นด้านความปลอดภัย แสงสว่าง ความสะอาด มีกิจกรรมให้พนักงานลดความเครียดจากงาน เราคิดว่าเมื่อความเครียดน้อยลงก็จะทำให้พนักงานกำลังใจในการทำงานสูงขึ้น อีกกลุ่มคือกลุ่มพนักงานที่ต้องไปทำงานไกลบ้าน เราให้ค่าโทรศัพท์มากกว่าปกติ ให้ค่าความลำบากหรือเรียกว่า Hardship ร้อยละ 30 ของเงินเดือน ส่วนนี้จะไปชดเชยให้พนักงานรู้สึกดีขึ้นด้าน Well-being (ปิติ [นามสมมติ] 2560)

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเรื่องการจัดการสรรกรางใจจึงมีความสอดคล้องกับแนวคิดที่ผู้วิจัยได้ศึกษาที่พบว่า การจัดการสรรกรางใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร และการจัดการคนเก่งในองค์กรซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาทั้ง 3 ด้าน 1. การมอบหมายงานที่ทำหาย (Challenge task) นอกจากเป็นการกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานที่ดีอยู่ตลอดเวลาแล้ว ยังเป็นการสร้างรางวัลภายใน (Intrinsic reward) ให้พนักงานรู้สึกเกิดความภาคภูมิใจ รับรู้การได้รับการยกย่อง (Recognition) ทางอ้อมและตอบสนองด้านความต้องการการยอมรับจากสังคม (Self-esteem) 2. การสร้างความสมดุลในชีวิตและการทำงาน (Work life balance) ให้พนักงานได้มีกิจกรรมอื่นนอกเหนือจากการทำงาน สร้างความสมดุลและลดความเครียดในการทำงาน และ 3. การจัดสรรสวัสดิการ (Benefit) การจัดการสรรกรางใจที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการที่ของพนักงานมากที่สุด แม้ว่าจะมีความซับซ้อน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของพนักงานนั้นไม่ได้มีเพียงแค่ปัจจัยที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียวแต่ยังมีปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน การออกแบบและประยุกต์ระบบการจัดการสรรสวัสดิการจำเป็นต้องทำให้เกิดความเท่าเทียมกันและมีความยืดหยุ่น ที่พนักงานมีโอกาสในการเลือกสวัสดิการที่เหมาะสมกับตนเองได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรมกับองค์กรและเพื่อนร่วมงาน เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความเท่าเทียมกันระหว่างกลุ่มพนักงาน (Internal Equity)

3. การให้ความหมายและองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลาย การให้ความหมายและองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลาย ตามทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มี

ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญมีความคล้ายคลึงกันกับความหมายที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาค้นคว้าตามแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลาย และจำแนกเป็นด้านต่าง ๆ 3 ด้าน ได้แก่ 1. ความแตกต่างด้านเพศสภาพและลักษณะทางกายภาพ (Gender and Appearance) 2. ความแตกต่างด้านเชื้อชาติ (Race) และ 3. ความแตกต่างด้านรสนิยมทางเพศ (Sexual Orientation) ความหลากหลายมีความสำคัญซึ่งอันที่จริงแล้วความหลากหลายหากได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะความหลากหลายนำมาซึ่งความสามารถที่แตกต่างกัน ความคิดเห็นที่หลากหลายจะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ทั้งในด้านการผลิตสินค้าและบริการใหม่ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งเกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เมื่อพูดถึงความหลากหลายโดยทั่วไปไปจะคิดถึงเรื่องกลุ่มชาติพันธุ์ ชนเผ่าและเพศแต่ความหลากหลายในด้านการบริหารจัดการคือความหลากหลายในทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งรวมไปถึงความเป็นเพศทางเลือก สีสันชาติพันธุ์ ความสมบูรณ์ด้านกายภาพ ฯ การทำความเข้าใจต่อความแตกต่างดังกล่าวจึงไม่เพียงพอในการบริหารงานเป็นเลิศแต่การบริหารความแตกต่างให้กลมกลืนกันเป็นสิ่งท้าทายใหม่ในวงการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ทำอย่างไรให้กำแพงด้านความคิดและการรับรู้ว่ามีคนแตกต่างในทีมงานหมดไปและนำไปเป็นความคิดสร้างสรรค์แทน

อนึ่ง ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่เป็นประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

เราเชื่อว่าความหลากหลายก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสร้างแนวทางการทำงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม เราใช้พนักงานชาวต่างชาติในงาน Call center โดยให้ทำหน้าที่วิเคราะห์บทสนทนาของลูกค้าต่างชาติเวลามีการติดต่อเข้ามาขอความช่วยเหลือ โดยเฉพาะการนำเสนอรูปแบบบริการให้ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าต่างชาติมากขึ้น (มานพ [นามสมมติ] 2560)

ความแตกต่างทำให้เกิดช่องว่างและทัศนคติทั้งด้านบวกและด้านลบระหว่างทีมงาน ซึ่งทีมงานหลักส่วนใหญ่เป็นทีมงานแบบ Cross functional คือมีคนจากหลากหลายหน้าที่จากหลายประเทศในทีมงานเดียวกัน เทคนิคการสร้างทีมงานที่มีสมาชิกที่มีความแตกต่างกันคือพยายามสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกได้เรียนรู้วัฒนธรรมพื้นบ้านซึ่งกันและกัน เช่น ในทุก ๆ เทศกาลพื้นเมืองฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวันสำคัญของประเทศนั้น ๆ ให้ทุกคนได้เรียนรู้วัฒนธรรมของเพื่อนร่วมงานและรู้สึกมีส่วนร่วมและเข้าใจความแตกต่างของเพื่อนร่วมงาน (นงนุช [นามสมมติ] 2560)

องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการลูกจ้างได้โดยไม่จำกัดเพศสภาพ ดังนั้นทุกครั้งที่มีการประชุมคณะกรรมการลูกจ้าง จะมีตัวแทนที่มาจากพนักงานในกลุ่มเพศที่ 3 เข้ามานำเสนอความต้องการหรือให้คำแนะนำองค์กรให้

จัดสรรนโยบายการบริหารจัดการที่เอื้อประโยชน์ต่อพนักงานกลุ่มนั้นด้วยเช่นกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ความเท่าเทียมในองค์กร (สุชาติดา [นามสมมติ] 2560)

ปัจจุบันเรามีระเบียบข้อบังคับที่เรียกว่า Code of conduct บางที่อาจเรียกว่า Principle of responsibility หรือแปลเป็นภาษาไทยว่า จริยธรรมในการทำงาน ซึ่งเพิ่มเติมจากระเบียบข้อบังคับการทำงาน โดยเนื้อหาส่วนหนึ่งจะระบุถึงการให้ความเคารพในความแตกต่างระหว่างกัน เช่นในด้านเชื้อชาติ ด้านกายภาพ ด้านเพศสภาพ ยกตัวอย่างว่าหากมีพนักงานล้อเลียนเพื่อนร่วมงานในลักษณะเยาะเย้ยเช่นพูดว่า อี้อ้วน หรือ ไอ้กะเทยพนักงานที่ถูกกระทำสามารถรายงานเรื่องดังกล่าวมาที่ฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสอบสวนและหากพบว่าเป็นความจริง พนักงานที่ล้อเลียนเพื่อนร่วมงานอาจถูกทำโทษโดยการถูกหนังสือเตือน ทำให้พนักงานทุกคนต้องตระหนักว่าการล้อเลียนเปรียบเสมือนการคุกคามซึ่งหากมีการคุกคามผู้อื่นก็จะถูกลงโทษ (สุชาติดา [นามสมมติ] 2560)

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเรื่องการจัดการความหลากหลายจึงมีความสอดคล้องกับแนวคิดที่ผู้วิจัยได้ศึกษาที่พบว่า การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรและการจัดการคนเก่งในองค์กรซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาทั้ง 3 ด้าน คือ 1. ความแตกต่างด้านเพศสภาพและลักษณะทางกายภาพ (Gender and Appearance) โดยการเปิดโอกาสในการทำงานให้กับผู้สมัครทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีเกณฑ์การวัดหรือข้อกำหนดด้านกายภาพเป็นตัวกรองผู้สมัครและวัดผลการสมัครงานจากความรู้และประสบการณ์เท่านั้น 2. ความแตกต่างด้านเชื้อชาติ (Race) เนื่องจากแรงงานต่างชาติเข้ามาทำงานในประเทศไทยมากขึ้นในอัตราเพิ่มขึ้นในแต่ละปีทั้งในรูปแบบผู้เชี่ยวชาญและระดับปฏิบัติการซึ่งความแตกต่างนี้หากนำมาใช้เป็นประโยชน์นอกเหนือจากการใช้ฝีมือแรงงานแล้ว จะเกิดการสร้างความแตกต่างในการทำธุรกิจและนำไปสู่การได้เปรียบในการแข่งขันเนื่องจากมีความเข้าใจในความแตกต่างของลูกค้ากลุ่มชาวต่างชาติได้มากกว่าคู่แข่งเพราะใช้คนจากประเทศเดียวกันคอยให้บริการ และ 3. ความแตกต่างด้านรสนิยมทางเพศ (Sexual Orientation) ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศความเท่าเทียมในองค์กรสร้างการรับรู้ต่อพนักงานทุกคนทุกระดับรับรู้ว่าคุณเขามีสิทธิและเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นที่เท่าเทียมกัน ไม่มีนโยบายที่เลือกปฏิบัติหรือลดค่าความเป็นสมาชิกองค์กรเนื่องจากการมีรสนิยมทางเพศที่แตกต่าง องค์กรที่มีการจัดการความหลากหลายจะส่งเสริมให้การจัดการคนเก่งในองค์กรมีประสิทธิภาพเป็นไปตามที่องค์กรวางเป้าหมายไว้ การส่งเสริมการจัดการความหลากหลายในองค์กรจะทำให้พนักงานสามารถสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์และมีประสิทธิผลมากขึ้น

4. การให้ความหมายและองค์ประกอบของการจัดการคนเก่ง การให้ความหมายและองค์ประกอบของการจัดการคนเก่ง ตามทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญมี

ความคล้ายคลึงกันกับความหมายที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาค้นคว้าตามแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนเก่งและจำแนกเป็นด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสรรหาคคนเก่ง 2) การพัฒนาคนเก่ง 3) การรักษาคคนเก่ง 4) การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง การบริหารจัดการคนเก่งเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่จะช่วยบริหารคนเก่งให้ปฏิบัติงานที่ดีเลิศและคงอยู่กับองค์กรอีกทั้งช่วยให้องค์กรมีความพร้อมมีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แข็งแกร่งและยั่งยืน ดังนั้นองค์กรจะต้องวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กร พันธกิจ นโยบาย และวัฒนธรรม ตามบริบทและความเหมาะสม ตั้งแต่การกำหนดตำแหน่งของคนเก่งซึ่งเป็นตำแหน่งหลักที่สร้างแรงผลักดันให้องค์กรเดินหน้าตามเป้าหมายจนไปถึงการพัฒนาคนเก่งให้มีศักยภาพสูงขึ้น อีกทั้งมีการวางแผนระยะยาวในการสร้างคนเก่งเพื่อเตรียมพร้อมต่อการขยายองค์กรหรือเพื่อทดแทนหากคนเก่งในตำแหน่งมีการลาออก ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนเก่งต่อองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

อนึ่ง ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่เป็นประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

ด้านการสรรหาคคนเก่ง

ในองค์กรมีการกำหนดตำแหน่งงานหลักหรือ Critical position ในแต่ละส่วนงานไว้อยู่แล้ว ซึ่งจะเป็นตำแหน่งที่ต้องใช้พนักงานที่มีความสามารถสูงที่สามารถนำแผนให้มามีผลการทำงานดีขึ้นและต่อเนื่องโดยเฉพาะในฝ่ายที่ต้องรองรับแรงกดดันสูง เช่นฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด และฝ่ายวิจัยและพัฒนา งานเหล่านี้จำเป็นต้องมีคนที่คิดไว ทำไว เพราะการแข่งขันที่รุนแรงในตลาด

นอกจากการหาคนเก่งจากกลุ่มคนที่มีประสบการณ์ทำงานอยู่แล้ว หรือที่เราเรียกวากลุ่ม Passive Job Seeker เรายังทำโครงการ Young Talented ในมหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อค้นหาดาวเด่นจากกลุ่มนักศึกษาชั้นปีที่ 3-4 โดยให้เข้าร่วมการแข่งขันประกวดโครงการต่าง ๆ เช่น ประกวดแผนธุรกิจหรือประกวดการสร้างนวัตกรรมจากทรัพยากรที่เรากำหนดให้ ซึ่งจากการประกวดเราจะมองหาเด็กที่มีแววให้เข้ามาฝึกงานกับบริษัท ๆ และมีหลาย ๆ ครั้งที่เรารับน้องเข้าทำงานหลังจากฝึกงานเสร็จทันที (วิรัช [นามสมมติ] 2560)

การสรรหาคคนเก่งขององค์กรมีหลายรูปแบบ หลายช่องทาง ตัวอย่างระบบหนึ่งที่ได้ผลค่อนข้างดีคือการสรรหาเด็กจบใหม่เข้ามาทำงานในโครงการ Management Trainee เราคัดเลือกเด็กระดับหัวกะทิจากหลายประเทศมารวมตัวกันและมาใช้ชีวิตอยู่ด้วยกันในแคมป์เป็นเวลา 1 เดือนก่อนออกไปประจำอยู่ในแต่ละประเทศในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก และน้องกลุ่มนี้จะถูกให้ปฏิบัติงานเวียนไปแต่ละแผนกต้องแต่งงานปฏิบัติภารกิจจนถึงงานบริหารเพื่อให้เห็นภาพรวมของธุรกิจจริงๆ

หลังจากครบ 2 ปี เราจะประเมินความสามารถและรับเข้าเป็นพนักงานประจำในตำแหน่งผู้จัดการ ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งตามความถนัด (สุชาติดา [นามสมมติ] 2560)

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเรื่องการจัดการคนเก่ง ด้านการสรรหา คนเก่งจึงมีความ สอดคล้องกับแนวคิดที่ผู้วิจัยได้ศึกษาที่พบว่า การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพล ต่อประสิทธิภาพองค์กรซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาทั้ง 4 ด้านได้แก่ 1.1) กำหนด ตำแหน่งงานหลักที่ส่งผลกับประสิทธิผลขององค์กร โดยองค์กรทั้งหมดมีการกำหนดว่าตำแหน่งใดต้องใช้คนเก่งเพื่อนำทีมงานให้ประสบความสำเร็จ และไม่เพียงแต่การกำหนดตำแหน่งคนเก่งเฉพาะใน ระดับบริหารแต่ยังไม่ตำแหน่งของคนเก่งในระดับผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้วยเพื่อให้ทั้ง 2 ด้านพัฒนาไป ควบคู่กัน 1.2) การกำหนดสมรรถนะ หลักในตำแหน่งงานของคนเก่งอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้ได้คนที่ ตรงตามสเปคที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริงและไม่มีการผ่อนปรนหากพนักงานคนนั้น ๆ มีคุณสมบัติ ไม่ครบถ้วนในการดำรงตำแหน่งคนเก่ง 1.3) มีระบบการสรรหาที่ดี สามารถดึงดูดคนเก่งจาก องค์กร อื่นๆ ผ่านโครงการด้านการสรรหาที่หลากหลายช่องทางและกระบวนการคัดเลือกที่ดูผลงานในระยะ ยาว มีการลงทุนในกระบวนการคัดเลือกสูงเพื่อให้ได้คนเก่งและคนที่เหมาะสมอย่างแท้จริง และ 1.4) มีการจัดกลุ่มพนักงานสอดคล้องกับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร สร้างเครือข่ายคนเก่งใน องค์กร จัดการประชุมสัมมนาเพื่อให้คนเก่งรักษาเครือข่ายและความสัมพันธ์กันทำให้คนเก่งอยู่ใน กระแสเดียวกัน

ด้านการพัฒนาคนเก่ง

แผนการพัฒนาคคนเก่งจะถูกทำแยกออกจากแผนการพัฒนาคบุคลากรทั่วไป แผนการพัฒนา คนเก่งจะใช้งบประมาณมากกว่ามาก และมีระยะการพัฒนาแต่ละด้านค่อนข้างยาวเพราะเป็นการ พัฒนาการตามขั้นตอนอย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่และ เทคโนโลยีใหม่ๆมาพัฒนาตนเอง (นงนุช [นามสมมติ] 2560)

องค์กรกับคนเก่งจะร่วมกันออกแบบแผนการฝึกอบรมแต่อยู่ภายใต้แนวทางและระยะเวลาที่ องค์กรกำหนดไว้ให้ หากองค์กรออกแบบหรือกำหนดการพัฒนาเองทั้งหมดอาจจะทำให้แผนพัฒนาไม่ ตรงกับเป้าหมายการพัฒนาตนเองของคนเก่ง ซึ่งมีโอกาสที่จะส่งผลให้แผนการพัฒนาไม่ประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมาย (มิชชัย [นามสมมติ] 2560)

โดยส่วนใหญ่เราจะให้คนเก่งประเมินตนเองร่วมกับองค์กรว่าเขาต้องการพัฒนาตนเองในด้าน ไตบ้าง จากนั้นเราจะนำผลมาใส่ในแผนการพัฒนาคคนเก่งรายบุคคล แต่ละคนจะมีแผนที่แตกต่างกัน แต่ก็จะมีหลักสูตรบังคับที่ทุกคนต้องเข้าอบรมเหมือนกันเพื่อให้มีเป้าหมายเดียวกัน (มานพ [นาม สมมติ] 2560)

องค์กรใช้แบบประเมินเชิงจิตวิทยา ที่เอามาค้นหาจุดอ่อน จุดแข็ง รวมถึงค้นหาความเชื่อ ค่านิยมเพื่อค้นหาว่าคนเก่งต้องพัฒนา Soft skills ด้านใดบ้าง (ปีติ [นามสมมติ] 2560)

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเรื่องการจัดการคนเก่ง ด้านการพัฒนา คนเก่งจึงมีความ สอดคล้องกับแนวคิดที่ผู้วิจัยได้ศึกษาที่พบว่า การจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพองค์กรซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) จัดสรรรูปแบบ การพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการของคนเก่ง เพื่อให้แผนไปตามความคาดหวังของทั้งองค์กร และคนเก่ง การออกแบบแผนการพัฒนาจึงต้องออกแบบร่วมกันเปรียบเสมือนการสร้างข้อตกลง ร่วมกันในการพัฒนาความสามารถ จึงทำให้ความคาดหวังของทั้งองค์กรและคนเก่งเป็นไปในทาง เดียวกัน 2) วิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นที่ต้องพัฒนา ดังที่องค์กรมีการประเมินความสามารถปัจจุบันและ เทียบกับความคาดหวังและเมื่อพบว่าบางทักษะที่ระดับความสามารถยังไม่ตรงตามที่องค์กรคาดหวัง ประเด็นเหล่านั้นจะถูกหยิบยกขึ้นมาใส่ในแผนการพัฒนา และ 3) กระบวนการการเรียนรู้ควรต้อง เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร นอกจากพัฒนาทักษะที่ขาด การพัฒนาเพื่อต่อยอดสมรรถนะขององค์กร เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคนเก่งเพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพและนำองค์กรไปยัง เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้บริหาร และสิ่งที่หลายองค์กรมองข้ามคือการวัดผลการพัฒนาที่ ชัดเจน คือมีเกณฑ์การวัดความรู้ความสามารถที่สามารถจับต้องได้ โดยให้คนเก่งเข้าทำการทดสอบ หลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาในแต่ละลำดับขั้นนี้เพื่อให้เห็นถึงระดับความสามารถที่สูงขึ้นและให้คนเก่ง มองเห็นความเปลี่ยนแปลงในตนเองว่าเป็นไปตามความคาดหวังของตนเองหรือไม่เพื่อนำไปปรับปรุง ในอนาคตต่อไป

ด้านการรักษาคนเก่ง

องค์กรจะต้องคิดเสมอว่าจะทำอย่างไรในการรักษากลุ่มคนเก่งไว้ให้ได้ การทำให้พวกเขามี ความสุขในการทำงาน คนเก่งไม่ต้องการปัจจัยพื้นฐานเท่านั้น ตามหลักของ Maslow ที่บอกว่าคน เก่งต้องการให้คนยกย่อง (Self-Respect) และการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Self-Actualization) (มานพ [นามสมมติ] 2560)

คนเก่งชอบเรียนรู้โดยมากจะเป็นเรื่องเทคโนโลยี อะไรที่ใหม่คนเก่งจะชอบเราจึงให้คนเก่ง ได้ออกไปอบรมอะไรใหม่ๆบ่อยๆ ซึ่งการอบรมอาจไม่เกี่ยวกับงานโดยตรงแต่เป็นการสนองความ ต้องการของคนเก่งและเราเชื่อว่าการที่คนเก่งออกไปอบรมนั้น เค้าจะนำความรู้มาประยุกต์กับงาน ได้ทางใดทางหนึ่ง (วิชัย [นามสมมติ] 2560)

ความต้องการของคนเก่งไม่เหมือนคนทั่วไป ตัวเงินยังสำคัญแต่ไม่ใช่ปัจจัยหลักเพราะคนกลุ่ม นี้ได้ค่าตอบแทนสูงอยู่แล้วแต่ปัจจัยด้านอื่นจะมีความสำคัญมาก เช่น ความเข้ากันได้กับหัวหน้าหรือ เพื่อนร่วมงาน ด้วยความที่ส่วนใหญ่แล้วคนเก่งจะมีความมั่นใจสูง หัวหน้างานต้องปรับเทคนิคการ

บริหารให้เหมาะสม อีกเรื่องที่สำคัญคือหัวหน้าต้องสามารถนำคนเก่งได้และทำให้คนเก่งเชื่อในความสามารถของตัวเอง คนพวกนี้ชอบทำงานกับคนเก่ง (นงนุช [นามสมมติ] 2560)

คนเก่งไม่ชอบทำงานเอกสารเป็นเรื่องจริง หัวหน้าควรมอบหมายงานที่ทำหาย งานที่มีผลต่อองค์กรให้คนกลุ่มนี้ทำ ให้เค้าได้คิดและสร้างอะไรใหม่ให้กับหน่วยงาน นี่จะไม่ทำให้คนเก่งเบื่องานหรือ Burnout คนกลุ่มนี้ไม่ต้องการการดูแลใกล้ชิดมากเกินไป แค่หัวหน้าบอกว่าต้องการงานแบบไหนหรือรายละเอียดคร่าวๆ ก็สามารถเอาข้อมูลไปทำงานต่อได้แล้ว ไม่ต้องคอยติดตามงานบ่อย ๆ (สุชาดา [นามสมมติ] 2560)

การชื่นชมในผลงาน รวมทั้งยกย่องให้พวกเขาเหล่านั้นเห็นว่าเขาเป็นบุคคลสำคัญที่มีคุณค่าต่อองค์กร ก็เป็นอีกส่วนสำคัญที่ควรจะเริ่มทำและต้องทำอย่างต่อเนื่อง (สุชาดา [นามสมมติ] 2560)

การให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาใส่ใจ สนใจ และเข้ามามีส่วนร่วมเป็นครั้งคราวในโครงการหรืองานที่คนเก่งเหล่านั้นกำลังทำ ก็ถือเป็นกำลังใจให้พวกเขาเหล่านั้นรับรู้ได้ว่า ผู้นำองค์กรมองพวกเขาว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และมีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กร (วิรัช [นามสมมติ] 2560)

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเรื่องการจัดการคนเก่ง ด้านการรักษาคนเก่งจึงมีความสอดคล้องกับแนวคิดที่ผู้วิจัยได้ศึกษาที่พบว่า การจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ได้แก่ 1) การรักษาคนเก่งด้วยการให้รางวัล อาจเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน จากผลการสัมภาษณ์ทำให้สามารถสรุปได้ว่าคนเก่งต้องการการยอมรับ ได้รับการยกย่องว่าเป็นคนสำคัญซึ่งก็คือรางวัลภายในชนิดหนึ่ง (Intrinsic reward) 2) ให้อิสระในการทำงานและตัดสินใจ เพราะคนเก่งเป็นคนที่มีความสามารถสูง หัวหน้างานต้องมอบความไว้วางใจให้คนกลุ่มนี้ทำงานอย่างมีอิสระไม่ว่าจะเป็นการออกแบ่ววิธีการทำงานและขั้นตอนการทำงานและคอยให้การสนับสนุนในกรณีที่คนเก่งประสบปัญหาต่าง ๆ 3) สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนา ไม่เพียงแต่การอบรมที่เกี่ยวข้องกับงาน องค์กรยังควรให้พนักงานได้เรียนรู้พัฒนาด้านอื่นที่ไม่เกี่ยวกับงานด้วย การพัฒนาด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานนั้นคนเก่งอาจจะนำเทคนิคหรือวิธีการบางอย่างมาปรับใช้กับตนเองเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และยังเป็นการสร้างเครือข่ายให้คนเก่งและเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรทางอ้อม และ 4) สร้างสิ่งแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในการทำงานให้คนเก่ง องค์กรมีการจัดเตรียมเครื่องมือที่ทันสมัยให้คนเก่งสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ดังนั้น เพื่อปลูกฝังความผูกพันที่มีต่อองค์กรให้อยู่ในระดับสูง องค์กรอาจมองทางเลือกอื่นนอกจากผลตอบแทนในรูปแบบของเงินให้มากขึ้น อาทิเช่นโอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การมอบหมายหน้าที่การทำงานที่มีความสำคัญ การฝึกอบรม และการให้คำชื่นชม

ด้านการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง

การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งของคนเก่งเป็นสิ่งที่เราทำอย่างต่อเนื่อง ในแต่ละตำแหน่งสำคัญ ๆ จะมีคนที่พร้อมหรือ Successor 2 คน เพื่อทดแทนในกรณีที่คนเก่งนั้น ๆ ย้ายสายงานหรือลาออก (วิชัย [นามสมมติ] 2560)

องค์กรมีระบบการคัดเลือกคนเก่งที่จะเติบโตในระยะ 2-3 ปีที่ชัดเจนและคนเก่งรับรู้แผนเหล่านั้นและสมัครใจเข้าสู่แผน (มานพ [นามสมมติ] 2560)

ที่บริษัท ๆ ใช้ Head hunter เรารู้ว่าคนเก่งในธุรกิจอยู่ที่ไหนบ้าง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเราจะมี Pool ที่พร้อม (มีชัย [นามสมมติ] 2560)

ระบบ Career path จะสร้างคนเก่งให้เป็น Successor และองค์กรจะประมาณการได้คร่าว ๆ ว่า ใครพร้อมจะเป็นอะไร เมื่อไร (นงนุช [นามสมมติ] 2560)

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเรื่องการจัดการคนเก่ง ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งคนเก่ง มีความสอดคล้องกับแนวคิดที่ผู้วิจัยได้ศึกษาที่พบว่า การจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาทั้ง 2 ด้านได้แก่ 1) กำหนดสายอาชีพคนเก่งทั้งในปัจจุบันและอนาคต และ 2) สรรหาคนเก่ง ทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จากการสัมภาษณ์พบว่าองค์กรมีการกำหนดวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยกำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการผู้สืบทอด และเมื่อได้คนเก่งที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม จะมีการประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง (talent) และนำเข้าสู่แผนการพัฒนาเพื่อให้มีความพร้อมในการขึ้นไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น จากข้อมูลพบว่าใช้เวลา 2-3 ปี โดยประมาณ อีกทั้งองค์กรยังใช้การสรรหาคนเก่งจากภายนอกเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับคนเก่งที่มีอยู่ ณ เวลานั้น ๆ เหมือนการทำ Build organic VS Buy bureaucratic.

จากผลการสัมภาษณ์องค์ประกอบของการจัดการคนเก่งจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่าองค์กรต้องมีการลงทุนในการจัดการคนเก่ง เช่น ลงทุนในด้านการให้งบประมาณในกิจกรรม การสรรหาพนักงาน ลงทุนในการพัฒนาคนเก่งให้ตรงกับความต้องการของทั้งองค์กรและของคนเก่งเอง ดังนั้นองค์กรจะต้องวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับ ลักษณะขององค์กร พันธกิจ นโยบาย และวัฒนธรรม ตามบริบทและความเหมาะสมของแต่ละองค์กร เพราะฉะนั้นจึงเป็นความจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่องค์กรในยุคเศรษฐกิจแห่งความรู้จะต้องปรับกระบวนการบริหารคนที่จะต้องสร้างระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System) ขึ้นมา ซึ่งกระบวนการบริหารคนเก่งนี้จะต้องเป็นกระบวนการที่มีความแตกต่างไปจากกระบวนการบริหารคนแบบเดิมๆ โดยจะต้องเริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่คนของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องของการบริหารคนที่จะต้องเห็นถึงความจำเป็นในการสร้างคนเก่งขององค์กรขึ้นมา ด้วยการออกแบบกลยุทธ์การบริหารคนที่มีความ

แตกต่างกันออกไปในการดึงดูด จูงใจ และรักษาคนเก่งให้ทำงานด้วยใจในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

5. การให้ความหมายและองค์ประกอบขององค์กรประสิทธิภาพสูง การให้ความหมายและองค์ประกอบ ขององค์กรประสิทธิภาพสูง ตามทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญมีความคล้ายคลึงกันกับ ความหมายที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาค้นคว้าตามแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรประสิทธิภาพสูง และจำแนก เป็นด้านต่าง ๆ 2 ด้าน 1. คุณภาพการบริหาร (Management Quality) 2. คุณภาพพนักงาน (Workforce Quality) ในภาวะการแข่งขันในแบบพลวัต (Dynamic) การปรับตัวขององค์กร ในด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การประสานงาน การแข่งขันเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ความสามารถที่องค์กรจะต้องส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว การนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างฐานข้อมูลลูกค้าในการใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจออกแบบสินค้าและบริการใหม่ รวมถึงการสร้างพันธมิตรทางการค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยี ปัจจัยการผลิต หรือการพัฒนาพนักงานและสินค้าร่วมกัน ในด้านการบริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการบริหารในหลาย ๆ ช่องทางเช่น การจัดตั้งคณะกรรมการลูกจ้างที่มีความโปร่งใส ไม่ใช่อำนาจจากฝ่ายบริหารคัดเลือกหรือระบุตัวบุคคลไว้ล่วงหน้า

อนึ่ง ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่เป็นประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

ด้านคุณภาพการบริหาร

เป้าหมายเราชัดเจนว่าต้องการนำองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลเพื่อการเติบโต ผู้บริหารทุกคนต้องปรับตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแนวคิด Transformation Leadership เพราะองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยผู้บริหารเหล่านี้จะปรับปรุงหน่วยงานของตนเองให้ดีขึ้น โดยการจูงใจคนให้ผู้ร่วมงานหรือพนักงานของตนเองนั้นลุกขึ้นมาร่วมมือกันเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ (นงนุช [นามสมมติ] 2560)

องค์กรมีการจัดตั้งคณะกรรมการลูกจ้างและคณะกรรมการสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด และสนับสนุนให้มีการประชุมครบทุก ๆ วาระ ทุกครั้งจะมีผู้บริหารเข้าร่วมประชุมเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากพนักงาน โดยเฉพาะจากพนักงานในระดับปฏิบัติการซึ่งเรารู้ว่าเป็นหัวใจหลักขององค์กร (สุชาติดา [นามสมมติ] 2560)

องค์กรเรามีสภาพแรงงาน การบริหารงานจึงต้องโปร่งใส เป็นธรรม ซึ่งกิจกรรมการบริหาร จะมีสภาพตรวจสอบอย่างเป็นระบบ นั้นหมายความว่า การตัดสินใจขององค์กรต้องคำนึงถึงผลกระทบหลายด้านมากเพื่อให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน (วิชัย [นามสมมติ] 2560)

ด้วยความที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ การบริหารจัดการต้องทำอย่างระมัดระวัง ไม่คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเท่านั้น แต่ต้องประเมินผลกระทบต่อพนักงานหรือชุมชนด้วย เพราะหากพนักงานอยู่ได้ ชุมชนอยู่ได้ องค์กรก็จะอยู่ได้ เช่นเดียวกัน (สุชาติ [นามสมมติ] 2560)

ในฐานะ HR เรามีพยายามสื่อสารให้พนักงานเห็นว่าภาพรวมการบริหารเป็นอย่างไร เราจึงจัดประชุมพนักงานรายไตรมาสเพื่อสื่อสารความคืบหน้าด้านต่าง ๆ หรือผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือกำลังจะเกิดขึ้นเพื่อให้พวกเขาเกิดความเข้าใจตรงกัน (ปิติ [นามสมมติ] 2560)

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเรื่ององค์กรประสิทธิภาพสูง ด้านคุณภาพการบริหาร มีความสอดคล้องกับแนวคิดที่ผู้วิจัยได้ศึกษาที่พบว่า คุณภาพการบริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาทั้ง 3 ด้านได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นต่อองค์กรของพนักงาน โดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารทั้งในด้านการตรวจสอบการทำงาน ฝ่ายบริหารและเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ ต่อฝ่ายบริหารเพื่อสร้างความสมดุลในการบริหารองค์กรสูงสุด 2) การตัดสินใจขององค์กร การตัดสินใจดำเนินการตัดสินใจเป็นวิธีนำไปสู่เป้าหมายองค์กร ผู้บริหารควรตระหนักเสมอว่า การตัดสินใจไม่ใช่เป็นเป้าหมายส่วนตัวแต่เป็นการตัดสินใจเพื่อทำให้การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และคำนึงถึงผลกระทบต่อพนักงานหรือชุมชนเพื่อก่อให้เกิดการพึ่งพาอาศัยกันและสร้างความมั่นใจให้พนักงานว่าทุก ๆ การตัดสินใจทุกฝ่ายจะได้ประโยชน์ร่วมกัน และ 3) มุ่งมั่นสร้างผลสำเร็จที่ดีกว่าเดิม ปัจจุบันการสร้างความสำเร็จเติบโตทำได้รวดเร็วและเป็นการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด เช่น การซื้อกิจการคู่แข่ง การสร้างพันธมิตร รวมถึงแนวทางการบริหารองค์กรรูปแบบใหม่ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ให้ความสำคัญกับการบริการที่มีคุณค่าและคุณภาพ ให้ความสำคัญกับความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รูปแบบการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง ผู้บริหารต้องบริหารงานด้วยความโปร่งใสและมีการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร ด้วยความต่อเนื่อง รวมไปถึงการปลูกฝังให้พนักงานปรับปรุงผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ด้านคุณภาพพนักงาน

พนักงานในปัจจุบันมีทักษะที่หลากหลายและทำงานได้มากกว่าหนึ่งอย่าง ส่วนหนึ่งมาจากการจัดทีมงานแบบ Agile หรือเรียกว่า Cross functional โดยแบ่งพนักงานเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ตามโปร

เจด ทำให้เกิดการเรียนรู้งานของกันและกัน และยังสามารถตรวจสอบงานของกันและกันได้ (ปิติ [นามสมมติ] 2560)

การบริหารพนักงานยุคใหม่ต้องให้พื้นที่ในการคิดและตัดสินใจ พวกเขาจะใส่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เข้ามาเอง เราแค่คอยทำให้ผลงานอยู่ในขอบเขตที่ต้องการ (นงนุช [นามสมมติ] 2560)

พนักงานของเรามีทุก Gen และแต่ละ Gen ก็จะได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างกันตามกลุ่มลูกค้า เพราะฉะนั้นพนักงานจะพอเข้าใจความต้องการพื้นฐานของ Gen ตัวเองและนำไปสู่การสร้างผลงานที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนั้น ๆ องค์กรเราจึงมีบริการที่ครอบคลุมทุกเพศ ทุกวัย (มานพ [นามสมมติ] 2560)

เรามีพนักงานฝ่ายวิจัยและพัฒนาที่มาจากเกือบทุกประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทำให้เกิดความแตกต่างในทีมงาน และนี่เป็นจุดแข็งในการสร้างสินค้าใหม่ให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ประเทศไหนชอบอะไร ไม่ชอบอะไร เรามีข้อมูลทั้งหมด (วิรัช [นามสมมติ] 2560)

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเรื่ององค์กรประสิทธิภาพสูง ด้านคุณภาพการบริหาร มีความสอดคล้องกับแนวคิดที่ผู้วิจัยได้ศึกษาที่พบว่า คุณภาพการบริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาทั้ง 3 ด้านได้แก่ 1) องค์กรที่มพนักงานและผู้บริหารที่มีความหลากหลาย ความได้เปรียบในการแข่งขันจากการที่มีความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร เพราะความหลากหลายของพนักงานจะสร้างโอกาสให้กับองค์กรทั้งในเรื่องของการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกัน การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและสถานที่ทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2) พนักงานกระตือรือร้นในการสร้างผลงานที่ดีขึ้นเสมอ องค์กรให้พนักงานได้ออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานที่ทำ พนักงานจะมีแรงจูงใจและมีพลัง และ 3) พนักงานมีความเป็นเจ้าของในงานที่รับผิดชอบ ความรู้สึกเป็นเจ้าของเกิดขึ้นได้จากการที่หัวหน้าเปิดโอกาสให้พนักงานรับผิดชอบงานด้วยตนเอง และให้อิสระในการดำเนินการและตัดสินใจบางอย่าง พร้อมทั้งให้อำนาจในการดำเนินการทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง เมื่อไหร่ที่พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานที่ทำอยู่นั้น สิ่งที่จะเกิดขึ้นก็คือเขาจะทำงานด้วยความใส่ใจและอยากให้อผลงานที่ตนเองทำนั้นดีขึ้นเรื่อยๆ มักจะคิดอะไรใหม่ๆ และพัฒนาแนวทางในการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ

6. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรทรัพยากร การจัดการ ความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

การให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรคนใจ การจัดการ ความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย ตามทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากองค์กรนายจ้างดีเด่น 2 กลุ่ม คือ 1. ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedence) ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการคนเก่ง คือ รางวัลภายใน (Intrinsic reward) และ 2. องค์ประกอบของการจัดการคนเก่ง ด้าน การบริหารข้อมูลส่วนตัวของคนเก่ง (Human Capital Information System)

อนึ่ง ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

การสร้างระบบการให้การยอมรับและยกย่องในความสามารถอย่างเป็นรูปธรรม เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในทุกองค์กร เช่น การประกาศผลพนักงานยอดเยี่ยมให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน มีส่วนช่วยเสริมสร้างความภักดีต่อองค์กรของพนักงานได้ในระยะยาว (ปิติ [นามสมมติ] 2560)

การจัดการคนเก่งในปัจจุบันมีซอฟต์แวร์มาช่วยให้ง่ายขึ้นและเป็นรูปธรรม ดึงข้อมูลให้เห็นความคืบหน้าได้ทันที ทำให้ HR ทำงานง่ายขึ้น เร็วขึ้น ผู้บริหารตัดสินใจง่ายขึ้น (วิชัย [นามสมมติ] 2560)

เราใช้ระบบ SAP (ERP) มาบริหารงาน HR ทั้งระบบ โดยเฉพาะด้านการจัดการคนเก่งจะใช้โมดูล Success factor ซึ่งใช้ง่ายกว่าและยืดหยุ่นมากกว่า (วิรัช [นามสมมติ] 2560)

ในปัจจุบันเชื่อว่าทุกองค์กรนำระบบ HRIS มาใช้โดยเฉพาะองค์กรใหญ่ ๆ ไม่ว่าจะ เป็น Success factor Oracle หรือ Workday ซอฟต์แวร์เหล่านี้ช่วยเราได้เยอะ (มานพ [นามสมมติ] 2560)

สิ่งที่เราได้เปรียบคือมีเงินลงทุนใน HRIS เยอะ เพราะเราใช้ทั้งองค์กรทั่วโลก เราขอให้ผู้ให้บริการทำ Tailor made ตามที่เราต้องการบน Platform ของเค้า ทุกอย่างทำอยู่บน Cloud ทั้งหมด เราจะดูข้อมูลจากที่ไหน เมื่อไรก็ได้ (สุชาติ [นามสมมติ] 2560)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังตารางที่ 40

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ข้อมูลเชิงคุณภาพ	ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประสิทธิภาพสูง						
	วิรัช	วิชัย	มานพ	ปิติ	มีชัย	นงนุช	สุชาดา
1. การให้ความหมายและองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์							
การมีค่านิยมร่วม มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
มีแบบแผนที่ไม่เป็นทางการที่คนในองค์กรให้การยอมรับ	✓	✓	✓	✓		✓	✓
สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การให้ความหมายและองค์ประกอบการจัดสรรทรัพยากรจูงใจ							
การมอบหมายงานที่ท้าทาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน	✓	✓	✓		✓		✓
การจัดสรรสวัสดิการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การให้ความหมายและองค์ประกอบการจัดการความหลากหลาย							
ด้านเพศสภาพและลักษณะทางกายภาพของพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ด้านสัญชาติและเชื้อชาติของพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓		✓
รสนิยมทางเพศ หรือการเป็นเพศทางเลือกของพนักงานในองค์กร	✓	✓	✓	✓		✓	✓

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (ต่อ)

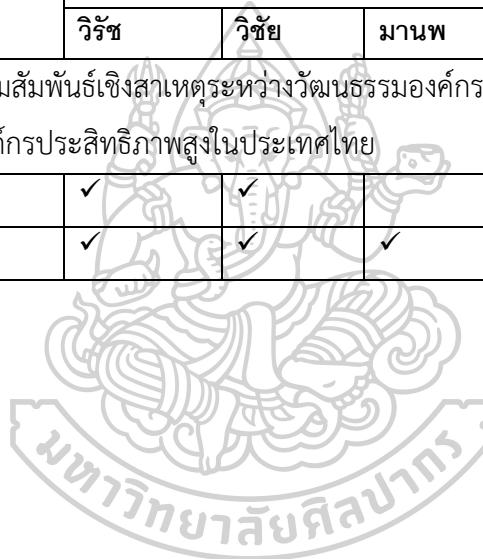
ข้อมูลเชิงคุณภาพ	ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประสิทธิภาพสูง						
	วิรัช	วิชัย	มานพ	ปิติ	มีชัย	นงนุช	สุชาติ
4. การให้ความหมายและองค์ประกอบการจัดการคนเก่ง							
ด้านการจัดหาคนเก่ง							
กำหนดตำแหน่งงานหลักที่มีศักยภาพที่ส่งผลกับประสิทธิผลองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓		✓
การกำหนดสมรรถนะหลักในตำแหน่งงานของคนเก่งอย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓		✓	✓
มีระบบการสรรหาที่ดี สามารถดึงดูดคนเก่งจากองค์กรอื่นๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
มีการจัดกลุ่มพนักงานสอดคล้องกับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร	✓		✓	✓	✓	✓	✓
ด้านการพัฒนาคนเก่ง							
การจัดสรรรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการของคนเก่ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นที่ต้องพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓		✓
กระบวนการการเรียนรู้ควรต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร	✓	✓	✓	✓		✓	✓
ด้านการรักษาคนเก่ง							
การรักษาคนเก่งด้วยการให้รางวัล	✓	✓	✓	✓	✓		✓
การให้อิสระในการทำงานและตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓		✓	✓
การสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การสร้างสิ่งแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในการทำงานให้คนเก่ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (ต่อ)

ข้อมูลเชิงคุณภาพ	ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประสิทธิภาพสูง						
	วิรัช	วิชัย	มานพ	ปิติ	มิชัย	นงนุช	สุชาดา
4. การให้ความหมายและองค์ประกอบการจัดการคนเก่ง							
ด้านการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง							
การกำหนดสายอาชีพคนเก่งทั้งในปัจจุบันและอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การสรรหาคงทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓		✓
5. การให้ความหมายและองค์ประกอบองค์กรประสิทธิภาพสูง							
ด้านคุณภาพการบริหาร							
ความเชื่อมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การตัดสินใจขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
มุ่งมั่นสร้างผลสำเร็จที่ดีกว่าเดิม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ด้านคุณภาพพนักงาน							
องค์กรมีพนักงานและผู้บริหารที่มีความหลากหลาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
พนักงานกระตือรือร้นในการสร้างผลงานที่ดีขึ้นเสมอ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
พนักงานมีความเป็นเจ้าของในงานที่ได้รับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (ต่อ)

ข้อมูลเชิงคุณภาพ	ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประสิทธิภาพสูง						
	วิรัช	วิชัย	มานพ	ปิติ	มีชัย	นงนุช	สุชาดา
6. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลกับโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการ ความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย							
การบริหารรางวัลภายใน	✓	✓		✓	✓		✓
การใช้ระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทุนมนุษย์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการ ความหลากหลาย และการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ได้แก่ 1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย 2. เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย 3. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการคนเก่งที่นำไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (sequential mixed method research) ระหว่างวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันกรอบแนวคิดการวิจัยและใช้วิธีวิทยาเชิงปริมาณเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและทดสอบสมมติฐานการวิจัย สุดท้ายใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อตรวจสอบ ติความ และพัฒนาเพื่อสร้างความลุ่มลึกให้กับข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ประโยชน์ของการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อยืนยันกรอบแนวคิดการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ 5 กลุ่ม ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูง ซึ่งมีความสัมพันธ์ที่เป็นไปตามกรอบแนวคิดการวิจัย จึงสามารถยืนยันได้ว่าผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นไปตามการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่างกว่า 30 – 45 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 3 ปีในที่ทำงานปัจจุบัน และทำงานในบริษัทที่มีพนักงานจำนวนมากกว่า 500 คน

3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการธุรกิจ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูง สรุปได้ดังต่อไปนี้

3.1 ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรมีการกำหนดค่านิยมร่วม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีแบบแผนการปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการ

3.2 ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรไม่ตำหนิพนักงานที่กลับบ้านตรงเวลา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ องค์กรจัดสวัสดิการตาม หน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละ หน้าที่งาน

3.3 ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ค่าจ้างพนักงานเพศชายและเพศหญิงเท่าเทียมกันในตำแหน่งเดียวกัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สัญชาติและเชื้อชาติมีผลต่อการพิจารณาการ มอบหมายงานหรือรางวัลต่าง ๆ

3.4 ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการรักษาคนเก่ง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ให้คนเก่งมีอิสระในเลือกวิธีการทำงานและแก้ปัญหาในงานได้ภายใต้การให้คำปรึกษาจากหัวหน้างาน และ ด้านส่งเสริมให้คนเก่งแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานระหว่างกันเพื่อสร้างการเรียนรู้ระหว่างกัน รองลงมา คือ การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรมีการจัดหาจากภายในและภายนอกเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งของคนเก่งในอนาคต และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการจัดหาคนเก่ง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการกำหนดตำแหน่งงานหลักในแต่ละส่วนงาน

3.5 ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรประสิทธิภาพสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ คุณภาพการบริหาร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนด้านการมุ่งมั่นสร้างผลสำเร็จที่ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดของด้านคุณภาพพนักงานคือ คือ พนักงานมีความรู้สึกมุ่งมั่นในการสร้างผลงานที่ดีขึ้นเสมอ

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทยสรุปได้ดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ พบว่า ค่าไคสแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 15.577 องศาอิสระ (Degree of freedom) เท่ากับ 2 ค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.110 ทำให้อาจจะสรุปได้ว่าโมเดลไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับโมเดลโดยเน้นที่ข้อตกลงเบื้องต้น จากการกำหนดความสัมพันธ์ให้ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกต โดยการปรับรูปแบบความสัมพันธ์จากการพิจารณาค่าเสนอแนะจากโปรแกรม (Model Modification Indices) ซึ่งพบว่ามีเพียงค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ที่ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์ แต่ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน วิธีการที่แนะนำคือ พิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (relative chi-square หรือ CMIN/DF) (Kline, 2011; Hair et al., 2010; กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557) ซึ่งค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square หรือ CMIN/DF) เท่ากับ 1.916 และค่าดัชนีตัวอื่น ๆ ทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.75 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ ระหว่าง 0.62-0.77

4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการจัดการสรรกรงใจ พบว่า ค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดการจัดการสรรกรงใจ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดการจัดการสรรกรงใจจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.75 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.59 - 0.66

4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการจัดการความหลากหลาย พบว่าค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลาย จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลายจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงประจักษ์ มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.85 ค่า

ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.65 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ ระหว่าง 0.60-0.84

4.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการจัดการคนเก่ง

4.4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการจัดการคนเก่ง พบว่า ค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ยกเว้นค่า สถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ที่ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์ แต่ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืนวิธีการที่แนะนำ คือ พิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square) (Kline, 2011; Hair et al., 2010; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง ด้านการจัดหาคนเก่ง (TA) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.75 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.66-0.80 ด้านการพัฒนาคนเก่ง (TD) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มี ค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.80 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีค่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.86-0.89 ด้านการรักษาคนเก่ง (KT) จากการ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.80 ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ ระหว่าง 0.71-0.85 ด้านการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง (TSP) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.65 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.81-0.88 ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดการคนเก่งมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสองอันดับ

4.4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการจัดการคนเก่ง พบว่าค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ยกเว้นค่า สถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.02 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ที่ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์ แต่ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน วิธีการที่แนะนำ คือ พิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ผลการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC)

เท่ากับ 0.80 ค่าความแปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.84 - 0.90

4.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์การประสิทธิภาพสูง

4.5.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลองค์การประสิทธิภาพสูง พบว่า ค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ยกเว้นค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.01 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ที่ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์ แต่ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน วิธีการที่แนะนำคือ พิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square) (Kline, 2011; Hair et al., 2010; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดองค์การประสิทธิภาพสูงจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดองค์การประสิทธิภาพสูงด้านการ คุณภาพการบริหาร (MMQ) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.75 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.77-0.84 ด้านคุณภาพพนักงาน (WFQ) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.79 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.56 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.70-0.88 ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดองค์การประสิทธิภาพสูงมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

4.5.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลองค์การประสิทธิภาพสูง พบว่า ค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดองค์การประสิทธิภาพสูงจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดองค์การประสิทธิภาพสูงจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.66 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.65 - 0.80

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดองค์การประสิทธิภาพสูงมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสองอันดับ

5. ผลการวิเคราะห์โมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการธุรกิจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงในประเทศไทยตามสมมติฐานการวิจัย พบว่า ค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ยกเว้นค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.010 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ที่ทำให้ไม่

ผ่านเกณฑ์ แต่ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน วิธีการที่แนะนำคือพิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square) (Kline, 2011; Hair et al., 2010; กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลาย และ การจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อ ความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงพบว่า ค่าอำนาจองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ (CI) มีตัวแปรแฝงที่มีอำนาจมากที่สุด คือ การมีค่านิยมร่วม มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกัน มีอำนาจองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.77 และ ตัวแปรแฝงที่มีอำนาจน้อยที่สุด คือ แบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรฐานในการปฏิบัติของคนในองค์กรซึ่ง คนในองค์กรให้การยอมรับ มีอำนาจองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.62 นอกจากนี้มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.75 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 แสดงว่าตัวแปรทุกตัวของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีความเชื่อถือได้ โมเดลการวัดการจัดการสรรกรางใจ (MA) มีตัวแปรแฝงที่มีอำนาจมากที่สุด คือ การมอบหมายงานที่ทำหาย มีอำนาจองค์ประกอบ มาตรฐานเท่ากับ 0.66 และตัวแปรแฝงที่มีอำนาจน้อยที่สุด คือ การสร้างสมดุลในชีวิตการทำงานมีอำนาจองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.53 นอกจากนี้มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.75 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 แสดงว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดการจัดการสรรกรางใจ มีความเชื่อถือได้ โมเดลการวัดการจัดการความหลากหลาย (DSM) มีตัวแปรแฝงที่มีอำนาจมากที่สุด คือ ด้านเพศสภาพและลักษณะทางกายภาพของพนักงาน มีอำนาจองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.79 และตัวแปรแฝงที่มีอำนาจน้อยที่สุด คือ ด้านสัญชาติและเชื้อชาติของพนักงาน มีอำนาจองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.70 นอกจากนี้มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.85 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.65 แสดงว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลายมีความเชื่อถือได้ โมเดลการวัดการจัดการคนเก่งมีตัวแปรแฝงที่มีอำนาจมากที่สุด คือ การพัฒนาคนเก่ง มีอำนาจองค์ประกอบ มาตรฐานเท่ากับ 0.91 และตัวแปรแฝงที่มีอำนาจน้อยที่สุด คือ การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่งมีอำนาจองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.81 นอกจากนี้มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.80 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 แสดงว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งมีความเชื่อถือได้ โมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูงมีตัวแปรแฝงที่มีอำนาจมากที่สุด คือ คุณภาพการบริหารงาน มีอำนาจองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.87 และตัวแปรแฝงที่มีอำนาจน้อยที่สุด คือ คุณภาพของ

พนักงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.73 นอกจากนี้มีค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.66 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 แสดงว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดองค์การประสิทธิภาพสูงมีความเชื่อถือได้

6. ผลวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

- 6.1 วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร
- 6.2 การจัดสรรรางวัลมีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่ง ในองค์กร
- 6.3 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งในองค์กร
- 6.4 การจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง
- 6.5 วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง
- 6.6 การจัดสรรรางวัลมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง
- 6.7 การจัดการการจัดการความหลากหลายในองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง
- 6.8 วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง โดยมีการจัดการคนเก่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง
- 6.9 การจัดสรรรางวัลมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงโดยมีการจัดการคนเก่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง
- 6.10 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง โดยมีการจัดการคนเก่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง

7. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรรางวัล การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทยพบว่า การให้ความหมายและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรรางวัล การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทยตามทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากกลุ่มองค์กรนายจ้างดีเด่นมีความคล้ายคลึงกันกับความหมายที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาค้นคว้าตามแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนตัวแปรแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

8. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรรางวัล การจัดการความหลากหลาย และการ

จัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทยตามที่ชนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากกลุ่มองค์กรนายจ้างดีเด่นมีความสามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1. ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedence) ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการคนเก่ง คือ รางวัลภายใน (Intrinsic reward) และ 2. องค์ประกอบของการจัดการคนเก่งด้านระบบการบริหารข้อมูลส่วนตัวของคนเก่ง (Human Capital Information System)

2. อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำเสนอตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูง และองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัด

1.1 การวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Nazarian, Atkinson and Foroudi, (2017) ที่พบว่ากลุ่มธุรกิจโรงแรมระดับนานาชาติมีวัฒนธรรมองค์กรเน้นการสร้างสรรคและสนับสนุนนวัตกรรมในระดับมาก และ Husseina et.al., (2016) ที่พบว่าสถาบันการศึกษาในมาเลเซียมีระดับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับผลวิจัยของ Shahzad, Xui and Shahbaz, (2017) ที่พบว่าอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ในประเทศปากีสถานมีระดับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ในระดับมาก

1.2 การวิเคราะห์ระดับการจัดการสรรกรางใจ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการสรรกรางใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chui Chai et, al., (2017) ที่พบว่าองค์กรด้านอเนกมัยในฮ่องกงมีระดับการจัดการสรรกรางใจในระดับมาก และ Giovanni Piumatti (2018) ที่พบว่ามหาวิทยาลัยตูริน ประเทศอิตาลีมีระดับการจัดการสรรกรางใจในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Grund and Fries, (2018) ที่พบว่าโรงเรียนระดับมัธยมปลายในประเทศเยอรมันมีระดับการจัดการสรรกรางใจในระดับมาก

1.3 การวิเคราะห์ระดับการจัดการความหลากหลาย ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Talaveraa, Yinb and Zhangb, (2018) ที่พบว่าธนาคาร 97 แห่งในประเทศจีนมีระดับการจัดการความหลากหลายระดับมาก และ Shuyinga, Shuijuana and Boboa, (2017) ได้พบว่าในธุรกิจด้านเทคโนโลยีในประเทศจีนมีระดับการจัดการความหลากหลายในระดับมาก และ Rohmann et.al., (2017) ก็พบว่าองค์กรที่ปรึกษาทางธุรกิจในกลุ่มประเทศที่ใช้ภาษาเยอรมันเป็นภาษาหลักมีระดับการจัดการความหลากหลายอยู่ในระดับมาก

1.4 การวิเคราะห์ระดับการจัดการคนเก่ง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Julie N'Cho, (2017) ที่พบว่าบริษัท แอร์บัส (Airbus) ผู้ผลิตเครื่องบินและผู้นำในธุรกิจการบินพาณิชย์ มีระดับการจัดการคนเก่งในระดับมากเช่นเดียวกันและสอดคล้องกับ Pinningtona et.al., (2015) ที่ทำการสำรวจองค์กรพาณิชย์ในกรุงอาบูดาบีประเทศสหรัฐอาหรับ อิมิเรต พบว่ามีระดับการจัดการคนเก่งในระดับมาก และ Ingrama and Gloda, (2016) ก็พบว่า องค์กรธุรกิจด้านสุขภาพในประเทศโปแลนด์มีระดับการจัดการคนเก่งในระดับมากเช่นเดียวกัน

1.5 การวิเคราะห์ระดับองค์กรประสิทธิภาพสูง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรประสิทธิภาพสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Wahaba et al., (2016) ที่พบว่า องค์กรด้านการศึกษาในประเทศมาเลเซียระดับองค์กรประสิทธิภาพสูงอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ Michael Morley and Noreen Heraty ที่พบว่าระดับองค์กรประสิทธิภาพสูงขององค์กรในกรุงนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกาอยู่ในระดับมาก และ Vipin Gupta, (2011) ก็พบว่าองค์กรร้อยละ 81 จาก 800 องค์กรมีระดับองค์กรประสิทธิภาพสูงในระดับมากจากการสำรวจองค์กรชั้นนำทั่วโลก

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยันของโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยันของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์พบว่า ค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์มีเพียงค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chisquare) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ที่ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์ แต่ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืนวิธีการที่แนะนำคือพิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (relative chi-square) (Kline, 2011; Hair et al., 2010; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ซึ่งค่าไคสแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 1.916 และค่าดัชนีตัวอื่น ๆ ทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ และจากการพิจารณาค่าเสนอแนะจากโปรแกรม ยังค้นพบความสัมพันธ์ของค่าความคลาดเคลื่อนตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบระหว่าง การมีค่านิยมร่วม มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกัน (CI1) และบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม (CI2) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Noor et al., (2006) ที่พบว่า บรรทัดฐานทางวัฒนธรรมส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้ในลักษณะเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความเข้าใจต่าง ๆ ระหว่างกัน ทำให้พนักงานมีการรับรู้เป้าหมายเดียวกัน เนื่องจากเข้าใจลักษณะวัฒนธรรมและความคาดหวังขององค์กรใกล้เคียงกัน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Zhang et al., (2013) ที่พบว่า บรรทัดฐานของกลุ่มมีผลต่อการตั้งเป้าหมายในการกระทำกิจกรรมใด ๆ เพราะสมาชิกในกลุ่มมีการเรียนรู้ระหว่างกันว่าความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่มีความปรารถนาผลลัพธ์ในลักษณะใดผ่านประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในระยะเวลาหนึ่งจนเกิด

บรรทัดฐานภายในกลุ่มขึ้นมา ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน ทั้งนี้ โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ ประกอบด้วย การมีค่านิยมร่วม มีเป้าหมาย ในการปฏิบัติงานเดียวกัน (Shared value) มีบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม (Norm) และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Organization Environment) ซึ่งสะท้อนมาจากเป้าหมายที่พนักงานมีส่วนร่วมและเข้าใจถึงความสำคัญของเป้าหมายองค์กรเหมือนกันกลายเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติในองค์กร อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์จึงมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของพนักงานและผู้บริหารโดยตรง สะสมมาจากการปฏิบัติที่สืบทอดกันมาจากสมาชิกสู่สมาชิก จากหน่วยงานหนึ่งสู่หน่วยงานหนึ่ง ก่อให้เกิดเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร สอดคล้องกับ Bercovitz et al., (2006) ที่ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์และพบว่า องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ คือ บรรทัดฐานในการร่วมมือร่วมใจกันของสมาชิกในองค์กรจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และผลการวิจัยของ House R.J. et al., (2004) ที่พบว่า การมีแรงจูงใจร่วมกันและเป้าหมายเดียวกันจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ได้ในหมู่สมาชิก เช่นเดียวกับ Waite, (2007) พบว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเกิดการมีส่วนร่วมมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมไม่ดีเช่นการใช้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่เกินขอบเขตและไม่เหมาะสม

2.2 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการจัดสรรการจูงใจ พบว่า ค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดการจัดสรรการจูงใจ จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ผลการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดการจัดสรรการจูงใจ สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดการจัดสรรการจูงใจ มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน ทั้งนี้ โมเดลการวัดการจัดสรรการจูงใจ ประกอบด้วย การมอบหมายงานที่ท้าทาย (Challenge task) การสร้างความสมดุลในชีวิตและการทำงาน (Work life balance) และการจัดสรรสวัสดิการ (Benefit) เนื่องจากผู้บริหารองค์กรต้องมีทั้งศาสตร์ความรู้เรื่องประเภทการจูงใจและศิลปะในการจูงใจให้พนักงานที่มีความต้องการแตกต่างกันเกิดแรงจูงใจในการทำงานในระดับเดียวกันการจูงใจที่ดีคือการตอบสนองพนักงานด้วยสิ่งที่ตรงกับความต้องการ ซึ่งพนักงานในแต่ละกลุ่มงาน แต่ละช่วงอายุ แต่ละระดับมีความต้องการแตกต่างกัน เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการอาจมีความต้องการปฏิบัติงานล่วงเวลา ในขณะที่พนักงานระดับบริหารงานอาจต้องการจำนวนชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นและต้องการ

กำหนดเวลาทำงานได้ด้วยตนเอง ตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg's, (1959) ที่กำหนดความต้องการพื้นฐาน 5 อันดับไว้ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะอยู่ในระดับใดขึ้นอยู่กับว่าพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับใดแล้วและลำดับที่สูงขึ้นคืออะไร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พงกฤษ สุพรรณาลัย และ พิทักษ์ ศิริวงศ์, (2559) ที่ศึกษาและพบว่าหากองค์กรสามารถจัดสรรสวัสดิการได้ตรงกับความต้องการของพนักงาน พนักงานจะเกิดแรงจูงใจและทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่และก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Shipton, H et al., (2006) ที่พบว่าการมอบหมายงานที่ทำหายเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญและพบว่าพนักงานจะมีความพึงพอใจหากได้รับมอบหมายงานที่ทำหายแม้ว่าจะเป็นงานที่นอกเหนือจากเนื้องานประจำ สอดคล้องกับ Clark, (2003) ที่เสนอองค์ประกอบในการจูงใจที่มีประสิทธิภาพคือแนวคิดการมอบหมายงานให้พนักงานที่ทำหายจะส่งเสริมให้พนักงานมีความสนใจในงานและริเริ่มวิธีการทำงานใน รูปแบบใหม่หรือมีความแตกต่างไปจากการทำงานรูปแบบเดิมและส่งเสริมให้พนักงานใช้ทุ่มเทกับงานมากขึ้น เช่นเดียวกับ Pascual and Galende, (2017) ที่ศึกษาการจัดการจูงใจในองค์กรเอกชนในประเทศสเปน พบว่าการจัดการจูงใจภายใน (Intrinsic Management) ส่งผลให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานและเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Schlechter et al., (2015) ที่พบว่าการจูงใจโดยการยกย่อง การชมเชยและรางวัลภายนอกอื่น ๆ เช่น เงินโบนัส เป็นองค์ประกอบของการบริหารการจูงใจพนักงานและมีอิทธิพลต่อความภาคภูมิใจส่วนตัวของพนักงานและจะทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเทในการทำงานตอบแทนองค์กร ฉะนั้นองค์กรจึงต้องพิจารณาทั้งค่าตอบแทนทางตรงและค่าตอบแทนทางอ้อม และจากผลการวิจัยด้านความสมดุลในชีวิตการทำงานของผู้หญิงของ Greenhaus and Powell, (2006) พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่ต่อทัศนคติต่อองค์กรการสร้าง ความสมดุลในชีวิตการทำงาน ที่พบว่า พนักงานหญิงจะพึงพอใจหากองค์กรมีนโยบายสนับสนุนให้พนักงานมีสมดุลในชีวิตการทำงาน เนื่องจากว่าพวกเขาต้องใช้เวลาไปกับการดูแลครอบครัวอีกเช่นกัน

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลาย พบว่า ค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลาย จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลายสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลาย มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ทั้งนี้ โมเดลการวัดการจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วย ความแตกต่างด้านเพศสภาพและลักษณะทางกายภาพ (Gender and Appearance) ความแตกต่างด้านเชื้อชาติ (Race) และความแตกต่างด้านรสนิยมทางเพศ (Sexual Orientation) การจัดการความหลากหลายในองค์กรคือเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านความหลากหลายทางเชื้อชาติ วัฒนธรรม ความเชื่อ ความชอบ หรือความทัศนคติส่วนบุคคลด้านต่าง ๆ

หากองค์กร การจัดการความหลากหลายนั้นมุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจในความหลากหลายและบริหารความหลากหลายให้เกิดความแตกต่างระหว่างพนักงานให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นในองค์กรและสร้างความได้เปรียบจากความแตกต่างอันจะนำไปสู่การบรรลุถึงศักยภาพและการมีส่วนร่วมสูงสุดในองค์กร เช่นความเชื่อในความไม่เท่าเทียมกันระหว่างเพศชายและเพศหญิงทำให้เกิดการจัดลำดับทางสังคมและส่งผลกระทบต่อปฏิบัติภายในองค์กร เช่น สร้างกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในสังคมที่ลิดรอนสิทธิในแสดงออกบางประการของพนักงานเพศหญิงในอดีต ซึ่งหากองค์กรสามารถบริหารจัดการความไม่เท่าเทียมกันด้านสิทธิพื้นฐานต่าง ๆ ที่มีผลมาจากเพศสภาพจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้นตามงานวิจัยของ Brunila and Ylöstalo, (2015) ที่ศึกษาพบว่าทำให้ความเท่าเทียมด้านเพศสภาพเป็นปัจจัยหลักในการจัดการความหลากหลาย จากการศึกษาและผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่แยกเพศชายและเพศหญิงออกจากกันเป็น 2 กลุ่ม พบว่า การรับรู้และผลงานที่ส่งมอบไม่มีความแตกต่างกันและมีผลงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Konrad and Mangel, (2000) ที่พบว่าองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายประกอบด้วย ความหลากหลายด้านเพศสภาพ ด้านเชื้อชาติ ด้านศาสนา และพบว่าการจัดการความหลากหลายด้านเพศสภาพที่ดีจะนำไปสู่ประสิทธิภาพองค์กรที่ดีขึ้น จากการศึกษาในธุรกิจรับตรวจสอบบัญชี พนักงานเพศหญิงมีแนวโน้มในการจัดการงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายและทันเวลาได้ดีกว่าเพศชาย เห็นได้ว่าหากองค์กรสามารถออกแบบงานให้ตรงกับเพศสภาพจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในด้านความแตกต่างของเชื้อชาติ ปัจจุบันพบว่าในองค์กรประสิทธิภาพสูงมีการจัดการความหลากหลายอย่างเป็นระบบ ซึ่งความหลากหลายของเชื้อชาติของพนักงานเป็นองค์ประกอบสำคัญหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเดิมและสร้างฐานลูกค้าใหม่ได้ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Cox and Blake, (1991) ที่พบว่าการจัดการความหลากหลายด้านความเท่าเทียมด้านเชื้อชาติจะนำไปสู่การเติบโตทางการตลาดและเพิ่มกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลายมากขึ้น และผลการวิจัย Watson et al., (1993) พบว่าจัดการความหลากหลายด้านเชื้อชาติเป็นองค์ประกอบที่ช่วยเพิ่มความหลากหลายของสินค้าและเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ในสินค้านำไปจนถึงสร้างสินค้าที่มีนวัตกรรมใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าในตลาดใหม่อีกเช่นกัน ในด้านความหลากหลายด้านรสนิยมทางเพศ Ragins, (2004) ระบุว่ารสนิยมทางเพศเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความหลากหลายในองค์กร สอดคล้องกับ Ragins and Cornwell, (2001) ที่ระบุว่าจัดการความหลากหลายด้านรสนิยมทางเพศจะสนับสนุนให้พนักงานรับรู้ถึงความเท่าเทียมและคุณธรรมในองค์กรและก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ Amille Kapoor, (2011) ยังพบว่าจัดการ

ความหลากหลายด้านรสนิยมทางเพศถือเป็นการยกระดับบรรยากาศการทำงานในองค์กรให้พนักงานมีความอยากมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น

2.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง พบว่าค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ยกเว้นค่า สถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.02 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ที่ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์ แต่ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน วิธีการที่แนะนำคือ พิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square) (Kline, 2011; Hair et al., 2010; กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ จากผลการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งยังสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ทั้งนี้ โมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย การจัดหาคนเก่ง (Talent Acquisition) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) การรักษาคนเก่ง (Retention to Talented) และการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง (Talented Succession Planning) สอดคล้องกับ McCauley & Wakefield, (2006) ที่ระบุว่าจัดการคนเก่งประกอบด้วย การสรรหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง เป็นไปในทิศทางเดียวกับ Rothwell, W.J. and Kazanas, H.C., (2004) ที่ศึกษาและพบว่ากระบวนการบริหารจัดการคนเก่งประกอบไปด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร การสร้างแผนการเติบโตในอนาคตให้กับคนเก่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lewis, R.E., and Heckman, R.J., (2006) ที่ระบุว่าการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่งต้องเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการคนเก่งเพื่อไม่ให้เกิดภาวะขาดแคลนคนเก่ง (Talented shortage) ในยามที่มีความจำเป็นต้องใช้คนเก่งทันที

การจัดหาคนเก่ง (Talent Acquisition) เป็นกระบวนการเริ่มต้นของการจัดการคนเก่ง โดยองค์กรต้องสรรหาคนเก่งให้ได้ตรงกับความต้องการทั้งในด้านทักษะ ความรู้และประสบการณ์การทำงาน โดยบูรณาการกระบวนการสรรหาคนเก่งจากหลากหลายช่องทางทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเมืองค์ความรู้และเข้าใจลักษณะธุรกิจเพื่อให้สามารถหาคนที่มีสมรรถนะหลัก (Core competency) ตรงกับสมรรถนะขององค์กร (Business Competency) อีกทั้งสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรด้านการจัดลำดับการสรรหาว่าควรได้คนในตำแหน่งใดเข้ามาก่อนหลังเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร กระบวนการสรรหาคนเก่งเริ่มต้นจากการ กำหนดตำแหน่งงานหลักที่มีศักยภาพที่ส่งผลกับประสิทธิผลขององค์กร การกำหนดสมรรถนะหลักในตำแหน่งงานของคนเก่งอย่างชัดเจน มีระบบการสรรหาที่ดีสามารถดึงดูดคนเก่งจากองค์กรอื่นๆ และมีการจัดกลุ่มคนเก่งสอดคล้องกับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Martin, G., & Hetrick, S., (2006) ที่ระบุว่า องค์กรจะสามารถเริ่มต้นการสรรหาคนเก่งได้ต้องเริ่มจากการระบุตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้คนเก่งและมี

ความสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน จะต้องมีการทำเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ให้กับคนเก่งอย่างชัดเจนเพื่อดึงดูดให้คนเก่งอยากเข้ามาร่วมงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ McCauley and Wakefield, (2006) ที่พบว่า การจัดการคนเก่งครอบคลุมถึงการจัดการปริมาณคนเก่ง (Talented pipeline) โดยใช้ช่องทางต่างๆ ที่ในการสรรหาคนเก่งทั้งแบบที่เป็นทางการ เช่น การประกาศรับสมัครพนักงานใหม่จากภายนอกองค์กร และแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การระบุพนักงานที่มีแววและพัฒนาให้เป็นคนเก่งในอนาคต (Talented succession planning) ระหว่างหัวหน้าหน่วยงานหรือกับผู้บริหารให้กับพนักงานเพื่อสืบทอดตำแหน่ง และสอดคล้องกับ Gandz, J. (2006) ที่พบว่า การสร้างแหล่งคนเก่ง (Talent Pool) จะสามารถลดความเสี่ยงเมื่อมีคนเก่งลาออกกะทันหัน ทั้งนี้หากองค์กรมีคนเก่งจะสามารถดึงดูดคนเก่งจากภายนอกให้อยากเข้ามาร่วมงานได้อีกทางหนึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พุกฤษ์ สุพรรณาลัยและพิทักษ์ ศิริวงษ์, (2559) ที่พบว่าหากองค์กรมีคนเก่งอยู่ในองค์กรจะสามารถดึงดูดคนเก่งจากองค์กรอื่นให้อยากมาร่วมงานได้มากขึ้น เมื่อองค์กรมีคนเก่งในองค์กร การสร้างเครือข่ายคนเก่งเป็นกลยุทธ์ในการดึงสมรรถนะของคนเก่งโดยใช้การมอบหมายงานพิเศษให้รับผิดชอบร่วมกันจะทำให้องค์กรมีสินค้า บริการหรือกระบวนการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lesley Uren, (2011) ที่พบว่าองค์กรที่มีการมอบหมายงานให้คนเก่งทำงานร่วมกันมีโอกาสสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าองค์กรที่ไม่มีการมอบหมายให้คนเก่งได้ทำงานร่วมกัน

การพัฒนาคนเก่ง (Talent development) เป็นขั้นตอนที่องค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการวางแผนพัฒนาคนเก่ง เพราะคนเก่งชอบการเรียนรู้และมักพัฒนาตนเองสม่ำเสมอทั้งในด้านความรู้ที่ใช้ในงานและความรู้นอกงาน อย่างไรก็ตามการวางแผนต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เพื่อให้คนเก่งมีพัฒนาการ สอดคล้องกับการเจริญเติบโตขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gandz, J. ,(2006) ที่ระบุว่า องค์ประกอบของการพัฒนาคนเก่ง ประกอบด้วย การวางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและกำหนดทักษะคนเก่งที่ต้องพัฒนา ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ Garavan, Carbery and Rock, (2012) ที่พบว่ากลุ่มองค์กรระดับนานาชาติในประเทศไอร์แลนด์มีเครื่องมือในการบริหารการพัฒนาคนเก่งโดยใช้กระบวนการทบทวนความสามารถในการเรียนรู้คนเก่ง (Talent Review Process) เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Chabault, Hulin and Soparnot, (2012) ที่ระบุว่า การพัฒนาคนเก่งประกอบด้วย แผนการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร และการร่วมกันวิเคราะห์ทักษะที่ต้องพัฒนาที่ระหว่างองค์กรกับคนเก่ง ฉะนั้นรูปแบบและทักษะที่ต้องพัฒนาต้องออกแบบเหมาะสมกับความต้องการของคนเก่งและคนเก่งยอมรับในแผนการพัฒนานั้น เพื่อจูงใจให้คนเก่งเกิดความอยากเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พุกฤษ์ สุพรรณาลัย และ พิทักษ์ ศิริวงษ์, (2559) พบว่าองค์กรควรจัดการอบรมพิเศษในรูปแบบการส่งไปศึกษาดูงานในต่างประเทศหรือการฝึกอบรม

พิเศษวิธีอื่น ๆ ตลอดจนการติดตามและประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ในการพัฒนาคนเก่งควรเป็นไปตาม ความชอบ ความถนัด ความพร้อมและขีดความสามารถของแต่ละคนเป็นหลัก ข้อควรระวังคือในกระบวนการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นที่ต้องพัฒนา องค์กรควรตระหนักว่าสิ่งที่คนเก่งจะได้เรียนรู้และพัฒนานั้นจะสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการทำงาน (Performance Competency) ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Chuai et al., (2008) ที่ระบุว่า องค์กรประกอบสำคัญในการพัฒนาคนเก่งคือ แผนการพัฒนาต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรและตรงกับความต้องการของคนเก่ง เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Garavan et al., (2009) ที่ระบุว่าเทคนิคการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบทางตรงกับองค์กรคือการมอบหมายกรณีศึกษาตัวอย่างเกี่ยวกับองค์กร (Business case) ให้คนเก่งคิดแผนการแก้ไขปัญหาขององค์กร วิธีการนี้คนเก่งจะได้ใช้ความรู้และความเข้าใจในธุรกิจในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้องค์กรควรจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาคนเก่ง (Talented Development Committee) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงจากหลากหลายส่วนโดยมีภารกิจหลักคือร่วมกันประเมินและติดตามความคืบหน้าการพัฒนารายบุคคลเพื่อให้การพัฒนาคนเก่งเป็นไปตามเป้าหมายองค์กร

การรักษาคนเก่ง (Retention to Talent) ในภาวะการแข่งขันชิงคนเก่งในปัจจุบัน การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ซึ่งโดยทั่วไปคนเก่งมักมีความต้องการแตกต่างจากคนทั่วไป และที่สุดคือรางวัลที่คนเก่งได้รับต้องตรงกับความต้องการของคนเก่งจริง ซึ่งประกอบด้วย รักษาคนเก่งด้วยการให้รางวัล ทั้งในรูปแบบของรางวัลภายในและรางวัลภายนอกที่ตรงกับความต้องการของคนเก่งแต่ละคน การให้อิสระในการทำงานและตัดสินใจในการทำงานให้คนเก่งสามารถออกแบบรูปแบบการทำงานและตัดสินใจเลือกแนวทางการทำงานที่คนเก่งต้องการภายใต้แนวทางที่องค์กรยอมรับได้ สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของคนเก่งทั้งในด้านเทคนิคการทำงานและแนวคิดด้านการบริหารจัดการ รวมไปถึงการสร้างสิ่งแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในการทำงานให้คนเก่งได้ทำอย่างมีประสิทธิภาพ จัดเตรียมอุปกรณ์การทำงานให้พร้อมใช้งาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Eric, (2003) ที่ได้สรุปถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง 5 ประการ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน 2) ค่าตอบแทน 3) การฝึกอบรมและพัฒนา 4) บทบาทของหัวหน้า และ 5) โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ ฉะนั้นการรักษาคนเก่งจึงประกอบด้วยรางวัลที่เหมาะสมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้คำชมเชยหรือยกย่องในที่สาธารณะเพื่อให้คนเก่งเกิดความภาคภูมิใจและรับรู้ว่าคุณค่าของตัวเองมีความสำคัญต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nwokocho, (2012) ที่พบว่า ความสำเร็จขององค์กรมีรากฐานมาจากปรัชญาแห่งการยกย่องและการอุทิศขององค์กรสู่พนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย Tansley, (2009) ที่พบว่าหากเมื่อใดที่คนเก่งรู้สึกว่าคุณค่า เช่น จากงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เจ้านายไม่เห็นความสำคัญ คนเก่งก็พร้อมจะลาออกเพราะคนเก่งจะตระหนักว่าสามารถทำประโยชน์

ได้ในทุกที่ที่เขาอยู่โดยไม่ยึดติดกับสถานที่ ด้านการมอบหมายงาน องค์กรควรมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ ไม่ใช่งานที่ไม่จำเป็นหรืองานที่ไม่ท้าทายเพื่อหลีกเลี่ยงความเบื่อหน่าย (Burn out) ซึ่งการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของคนเก่งจะเป็นทั้งภาระหน้าที่และเป็นรางวัลอย่างหนึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cegarra-Leiva et al., (2012) ที่ระบุว่า การมอบหมายงานที่ท้าทายจะทำให้คนเก่งมีแรงจูงใจและเกิดความพึงพอใจในงานซึ่งจะลดอัตราการลาออกจากองค์กร ทั้งนี้การมอบหมายงานให้คนเก่ง องค์กรต้องให้อิสระในการคิดและตัดสินใจ องค์กรอาจส่งสื่อสารให้คนเก่งเห็นว่าองค์กรต้องการได้ผลลัพธ์อะไร และปล่อยให้คนเก่งได้ออกแบบวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ดังที่องค์กรต้องการ ซึ่งจะทำให้คนเก่งได้แสดงความสามารถเต็มที่ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Michaels et al., (2001) ที่พบว่า คนเก่งต้องการมีอิสระในการตัดสินใจ มีอำนาจในการดำเนินงานภายใต้ความเชื่อมั่นที่จะทำในสิ่งที่ดีกว่า เร็วกว่า มีประสิทธิภาพสูงกว่า ฉะนั้นองค์กรต้องสนับสนุนให้คนเก่งปลดปล่อยศักยภาพในตัวเองออกมาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างบรรยากาศในการร่วมมือร่วมใจกันระหว่างคนเก่งกับหัวหน้างาน ซึ่งจากผลการวิจัยของ Tansley, (2009) ได้เสนอแนะว่าหัวหน้างานควรพูดคุยถึงความคาดหวังของคนเก่งเป็นระยะ เพื่อให้องค์กรได้รับรู้ถึงความคาดหวังของคนเก่งและปัญหาที่คนเก่งพบ ควรเป็นการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงออกมา ในขณะที่มีการจัดประชุมในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอก็เป็นอีกเวทีให้คนเก่งได้แสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นได้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ ควรดำเนินการพร้อมๆ กับการให้ค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผล การสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกัน และการชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น สอดคล้องกับ (Armstrong, 2006) ที่กล่าวไว้ว่าการให้รางวัลที่เหมาะสมจะทำให้มีแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เพิ่มความผูกพันในงานและเพิ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งคนดีนั้นสามารถทำได้โดยการมอบหมายงานที่มีความท้าทายการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานการสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีและการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยพบว่าระดับการรักษาคนเก่งอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากในปัจจุบันมีการแย่งชิงคนเก่งในระดับรุนแรงทำให้กลยุทธ์การรักษาคนเก่งต้องใช้งบประมาณในการจัดการจำนวนมากซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดที่องค์กรยังไม่ได้ให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ประกอบกับองค์กรที่จะมีแผนการรักษาคนเก่งที่เข้มแข็งมักเป็นองค์กรในระดับผู้นำตลาดที่มีความคล่องตัวด้านงบประมาณจึงทำให้องค์กรที่ศึกษาบางส่วนยังไม่มี การรักษาคนเก่งที่เป็นรูปธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tlaiss, Martin and Hofaidhllaoui, (2017) ที่ศึกษากลยุทธ์การรักษาคนเก่งในขององค์กรนานาชาติในประเทศฝรั่งเศสพบว่าองค์กรที่มีการรักษาคนเก่งที่แข็งแกร่งโดยมากจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Makram, Sparrow

and Greasley, (2017) ที่ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร HR 50 คน พบว่าการรักษาคนเก่งในสหราชอาณาจักรอยู่ในระดับปานกลางเนื่องจาก องค์กรส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับการสรรหาและการพัฒนาคนเก่งมากกว่าการรักษาคนเก่ง

การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง คือการสร้างแหล่งคนเก่งภายในองค์กร (Talent pool) และการบริหารคนเก่งให้พร้อมใช้งาน (Talent pipeline) ให้พร้อมใช้งานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งประกอบด้วยกำหนดสายอาชีพคนเก่งในอนาคต และสรรหาคคนเก่งทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งในแง่ของการขยายองค์กร การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและเมื่อคนเก่งลาออกกะทันหัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ D.J. Schepker et.al., (2017) ที่ศึกษาการสร้างแผนผู้สืบทอดผู้บริหารระดับสูงในองค์กรเป็นกลยุทธ์ธุรกิจที่มีผลทางตรงกับผลการดำเนินงานและยังพบว่าแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงช่วยให้องค์กรรักษาแนวทางการดำเนินงานได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และองค์กรสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมภายนอกได้เร็วเนื่องจากผู้บริหารที่มาดำรงตำแหน่งรู้จักธุรกิจดี ฉะนั้นการกำหนดสายอาชีพคนเก่งเป็นแผนการระยะยาวที่ต้องทำและประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์องค์กรและความต้องการเติบโตของคนเก่ง ไม่ว่าจะเติบโตในด้านสายบริหาร (Management) หรือในด้านสายผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ทั้งนี้การจะเติบโตไปสายใดนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการของคนเก่งเป็นสำคัญ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Lewis and Heckman, (2006) ที่ระบุว่า การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่งต้องทำอย่างเป็นระบบและวางแผนในระยะยาว เมื่อคนเก่งลาออก องค์กรจะมีทรัพยากรมาทำงานแทนในตำแหน่งได้ทันเวลาและเข้าใจงานอย่างแท้จริง เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Julia Christensen Hughes Evelina Rog, (2008) ที่พบว่า การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งและการวางแผนการเติบโตในอาชีพระยะยาวมีความสอดคล้องกัน องค์กรต้องสร้างความเชื่อมโยงระหว่าง 2 เรื่องนี้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงาน และยิ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bilgili, Calderon, Allen, and Kedia (2016) ที่ระบุว่า การสร้างแผนการสืบทอดตำแหน่งคนเก่งเป็นกลยุทธ์ธุรกิจในระยะยาวที่จะสร้างความยั่งยืนให้องค์กร คนเก่งมีทั้งภายในและภายนอกองค์กร หากองค์กรมีระบบการจัดหาคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ องค์กรจะรู้ได้ทันทีว่าคนเก่งที่องค์กรต้องการนั้นอยู่ที่องค์กรใดและมีวิธีติดต่อเข้าถึงคนเก่งเหล่านั้นผ่านวิธีใดบ้าง ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่นใช้ Head hunter ใช้ระบบติดต่อออนไลน์ หรือแม้กระทั่งใช้เครือข่ายคนเก่งในการติดต่อเพื่อให้ได้พูดคุยกับคนเก่งเป้าหมาย สอด Zhen Zhang et al (2018) ที่พบว่าปัจจุบันการสรรหาคคนเก่งผ่านช่องทางออนไลน์เป็นกลยุทธ์สำคัญของการจัดการคนเก่งและการต่อยอดองค์กรในประเทศจีน เห็นได้ว่าการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นองค์ประกอบที่เริ่มมีบทบาทสำคัญในฐานะเครื่องมือที่จะสนับสนุนให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยพบว่าระดับการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่งอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากอาจเป็นเรื่องใหม่ที่ต้องคัดสรรขนาดกลางและขนาดย่อมเริ่มมีการสร้างแหล่งคนเก่งจากภายใน เพราะการสร้างคนเก่งจากภายในต้องใช้ทั้งงบประมาณจำนวนมากและใช้เวลานานอีกทั้งยังมีความเสี่ยงที่คนเก่งจะลาออกก่อนจะได้เข้าทดแทนคนเก่งที่ลาออก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sally Sambrook, (2005) ที่ศึกษาผู้ประกอบการขนาดเล็พบว่าองค์กรขนาดเล็กยังไม่ให้น้ำหนักในการบริหารผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่งมากเท่ากับการสรรหาคคนเก่ง เช่นเดียวกับ Duh, Tominc and Rebernik, (2009) ที่พบว่าการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่งในธุรกิจครอบครัวเริ่มได้รับความสนใจมากขึ้นกว่าที่ผ่านมาที่เน้นด้านปฏิบัติการ (Operation)

2.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูงพบว่า พบว่าค่าดัชนีทุกตัวมี ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูงจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูง จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ทั้งนี้ โมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูงประกอบด้วย คุณภาพการบริหาร (Management quality) และคุณภาพพนักงาน (Workforce quality) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสองเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรประสิทธิภาพสูงต้องรักษาระดับคุณภาพให้เสถียรหรือเพิ่มระดับให้สูงขึ้นเพื่อประสิทธิภาพองค์กรที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ de Waal, A.A. (2012b) ที่ระบุว่าคุณภาพการบริหารและคุณภาพของพนักงานเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง และยังสอดคล้องกับ André de Waal, (2017) ที่ศึกษาด้านองค์กรประสิทธิภาพสูงและพบว่า หากขาดคุณภาพการบริหารและคุณภาพพนักงาน องค์กรจะไม่สามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงได้

คุณภาพการบริหาร เป็นปัจจัยด้านความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร การตัดสินใจขององค์กร และการมุ่งสร้างผลสำเร็จที่ดีขึ้น การบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารต้องสามารถบูรณาการเทคนิคการบริหารจัดการหลากหลายวิธีเข้าด้วยกัน เช่น การประเมินความเป็นไปได้ในการทำกำไรในโครงการต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมือสารสนเทศ (IT) ในการพยากรณ์และประสบการณ์ของผู้บริหารที่สั่งสมมาจากประสบการณ์ในอดีต ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างแม่นยำและส่งผลกระทบต่อความมั่นใจในตัวผู้บริหารของพนักงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kovner, (2014) ระบุว่าพนักงานจะมั่นใจในประสิทธิภาพองค์กรหากผู้บริหารสามารถตัดสินใจในยามเร่งด่วนได้ถูกต้องและแม่นยำ และสอดคล้องกับ Schmid, H. (2002) ที่ระบุว่า การตัดสินใจขององค์กรนั้นสะท้อนมาจากวิสัยทัศน์ในการสร้างการเติบโตให้องค์กรของฝ่ายบริหาร การตัดสินใจและผลของการตัดสินใจจะเป็นตัวผลักดันให้พนักงานเกิดความไว้วางใจเชื่อใจในการบริหารงาน ทั้งนี้ องค์กรและผู้บริหารต้องให้การ

สนับสนุนการพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continues improvement) เพื่อพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยและลดข้อผิดพลาดอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ Elmutiet al. (2011) ที่ระบุว่า การมุ่งสร้างการเจริญเติบโตให้องค์กรเป็นอีกส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งอย่างยั่งยืน เนื่องจากการขยายองค์กรที่เหมาะสมกับเป้าหมายและขยายในเวลาที่ถูกต้องจะทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งไม่ว่าจะเป็นการขยายองค์กรด้วยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Business partner) หรือการควบรวมธุรกิจ (Merging) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Anthony Molaro , (2014) ที่ระบุว่า การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเป็นแนวโน้มการบริหารองค์กรให้เจริญเติบโตโดยใช้ความถนัดที่แตกต่างกันมาร่วมพัฒนาองค์กรของกลุ่มพันธมิตร และ สอดคล้องกับ Maija Worek, (2017) ที่ศึกษาพบว่าแนวโน้มการควบรวมและเข้าซื้อกิจการ (Merging & Acquisition) คู่แข่งเป็นกลยุทธ์การบริหารที่สร้างการเติบโตให้องค์กรแบบก้าวกระโดด

คุณภาพพนักงาน ปัจจัยนี้ประกอบด้วยองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลาย พนักงานกระตือรือร้นในการสร้างผลงานที่ดีขึ้นเสมอ และพนักงานมีความเป็นเจ้าของในงานที่ได้รับผิดชอบ ตัวแปรเหล่านี้มีความสำคัญในการสร้างคุณภาพพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่การมีทรัพยากรที่หลากหลายและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานและพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ สอดคล้องกับ Lazear and Oyer, (2009) ที่ระบุว่า การบริหารความหลากหลายในหมู่พนักงานเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการแข่งขันที่ผู้บริหารองค์กรไม่อาจละเลยได้ การบริหารความหลากหลายเป็นความกลมกลืนกันจากการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรที่นำความไม่เหมือนกันของภูมิหลัง ท่าทางส่วนตัว มุมมอง คุณค่า ความเชื่อ มาเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มและองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kreidler and Tilebein, (2018) ที่ระบุว่า ความหลากหลายในทีมงานจะสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับทีมและองค์กร ประเด็นนี้ทำให้เห็นว่าไม่ว่าการมีพนักงานในทีมที่หลากหลายหรือการมีทีมงานที่มีหน้าที่หลากหลาย จะสามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในทีมและองค์กรได้ ขณะเดียวกันการส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของในงานและช่วยกันพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศ การทำงานที่ส่งเสริม ผลักดันให้พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูงรวมถึงการที่พนักงานคนนั้นสามารถที่จะคิดและหาวิธีการในการทำงานให้ไปสู่เป้าหมายได้ด้วยตนเอง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Belfield and Marsden, (2003) ที่พบว่าองค์กรที่สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน พนักงานจะรู้สึกอยากสร้างผลงานให้ออกมาดีที่สุดแล้วมีความเป็นเจ้าของในงาน มากกว่าองค์กรที่ไม่มีบรรยากาศการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

6. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ สามารถ

จำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1. ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedence) ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการคนเก่ง คือ รางวัลภายใน (Intrinsic reward) ซึ่งถือเป็นระบบรางวัลที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความหมายควรค่าแก่การยอมรับในทักษะและความสามารถ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่คนเก่งต้องการ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (Tippratum, 2016, 2017); ชลธิชา ทิพย์ประทุม (2560); ชลธิชา ทิพย์ประทุม, จิรารวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2560) ที่พบว่า รางวัลภายในเป็นรางวัลที่พนักงานสร้างขึ้นเอง ประกอบด้วยความรู้สึกถึงการมีความหมาย ความรู้สึกถึงความสำเร็จ และความรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับและยกย่อง ซึ่งมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรหลายประการรวมถึงทำให้พนักงานมีความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พฤกษ์ สุพรรณาลัย, จิรารวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2560) ที่พบว่า รางวัลภายในเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรรักษาคนเก่งได้ระยะยาว และ 2. องค์ประกอบของการจัดการคนเก่ง ด้าน การบริหารข้อมูลส่วนตัวของคนเก่ง (HCIS, Human Capital Information System) ซึ่งเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ในการสร้างระบบการบริหารคนเก่งที่มีประสิทธิภาพและวัดผลด้านทุนมนุษย์ (Human capital) ได้อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งองค์กรยังสามารถรับรู้ความคืบหน้าในการบริหารคนเก่งแต่ละกลุ่มได้สะดวก รวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Brockbank et al (2018) ที่พบว่าการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสนับสนุนให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและลดระยะเวลาในกระบวนการทำงาน Francis and Baum (2018) ที่พบว่าระบบ HCIS ที่ดีจะมีประโยชน์ต่อการวางแผนกำลังคน การคาดคะเนความต้องการกำลังคน และการจัดเตรียมโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์กรในระยะยาวได้ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการวิจัยของ Mike Hicks, (2018) ที่พบว่าระบบ HCIS สามารถกำหนดค่าจ้างและจัดสวัสดิการที่แข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าประโยชน์ที่ได้จากการใช้ HCIS คือ เพื่อส่งมอบข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคล และข้อมูลสำหรับผู้บริหารต้องการ

3. ประโยชน์ของการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนและส่งเสริมปัจจัยในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่งที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น ผลการวิจัยในครั้งนี้จึงก่อให้เกิดคุณประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี (Theoretical contributions) ที่มุ่งเน้นการนำแนวคิด ทฤษฎี และหลักฐานเชิงประจักษ์ทั้งในไทยและต่างประเทศมาบูรณาการร่วมกันเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial contributions) โดยการนำองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับจากการ

ค้นพบภายใต้กระบวนการค้นคว้าวิจัยและยืนยันความน่าเชื่อถืออย่างเป็นระบบ จนสามารถนำไปเป็นแบบแผนสำหรับการประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีวิสัยทัศน์สู่การก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในอนาคต

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

1.1 การวิจัยนี้อยู่บนพื้นฐานการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และหลักฐานเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับข้อกับทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย การจัดการคนเก่ง และองค์กรประสิทธิภาพสูง เพื่อเป็นรากฐานในการนำมาใช้อธิบายโมเดลวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย ซึ่งนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกันทั้งทางตรงและทางอ้อมในเชิงบวก กล่าวคือ เมื่อองค์กรมีการจัดหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การรักษาคคนเก่ง และการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรมีระบบการจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นตัวแปรสำคัญที่มีบทบาทและความสำคัญอันส่งผลให้เกิดอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรคือ การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง ซึ่งประกอบด้วยคุณภาพการบริหาร และคุณภาพพนักงาน ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย ถือเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการคนเก่ง ซึ่งช่วยสนับสนุนให้ระบบการจัดการคนเก่งขององค์กรมีความเข้มแข็งมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง เมื่อมีการจัดการคนเก่งเป็นตัวแปรกลางอีกด้วย กล่าวคือ การจัดการคนเก่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงเมื่อมีวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย

1.2 การวิจัยนี้มุ่งศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Sequential mixed method research) แบบเป็นขั้นตอนเชิงสำรวจ (Exploratory sequential design) ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) แบบปรากฏการณ์วิทยา เพื่อยืนยันกรอบแนวคิดการวิจัยที่จะนำไปสู่การตั้งสมมติฐานการวิจัย และวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ผ่านการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ไปพร้อมกัน ประกอบกับมีการพัฒนาโมเดลการวิจัยผ่านการใช่วิธีการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยาอีกครั้ง เพื่อนำไปสู่การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการ ความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย ตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ซึ่งสามารถอธิบายความสัมพันธ์ ได้ดังนี้ 1) ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการคนเก่ง คือ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการคนเก่งมีความแข็งแกร่งขึ้น ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจและการจัดการความหลากหลาย และ 2) ผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่ง คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากอิทธิพลของการจัดการคนเก่ง คือ องค์กรประสิทธิภาพสูง

1.3 โมเดลการวิจัยนี้สามารถอธิบายปรากฏการณ์บริบทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมค้าปลีกและกลุ่มองค์กรนายจ้างดีเด่นในประเทศไทยได้อย่างลุ่มลึก เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบันทำให้องค์กรต้องใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อนำไปสู่การคงอยู่ของธุรกิจและนำไปสู่ความได้เปรียบทางธุรกิจ การนำองค์ความรู้ด้านการบริหารองค์กรในบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากกลุ่มนายจ้างดีเด่น 7 องค์กรที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานว่าเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง จะมีความสำคัญในด้านการเป็นต้นแบบให้องค์กรที่ต้องการอยู่รอดมีแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรในบริบทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยนี้จึงมีส่วนช่วยในการพัฒนาการศึกษากลยุทธ์และทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

1.4 โมเดลการวิจัยที่ได้จากการศึกษา ทำให้ผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาเรื่องที่มีความสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือผู้บริหารองค์กรที่ต้องการปรับปรุงองค์กรสามารถนำโมเดลดังกล่าวไปเป็นพื้นฐานในการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย ในมิติและบริบทอื่น ๆ ต่อไปในอนาคตได้ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรที่ต้องการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นจะสามารถนำงานวิจัยนี้ไปศึกษาต่อยอด ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการศึกษาต่อยอดในอนาคต

2. ประโยชน์เชิงการจัดการ

2.1 ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม องค์กรทั้งในส่วนราชการและเอกชนหรือองค์กรมหาชนทั้งในอุตสาหกรรมค้าปลีกหรืออุตสาหกรรมหลักอื่น ๆ ที่ต้องการปรับองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเช่น อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ อุตสาหกรรมลอจิสติกส์ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องกล สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และวิธีการ วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง สู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศฉบับที่ 12 โดยหลักการสำคัญคือ คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยมุ่งพัฒนาคนในแต่ละช่วงวัยให้มีศักยภาพสูงขึ้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของประเทศในด้านต่าง ๆ

2.2 องค์กรในอุตสาหกรรมค้าปลีกและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ โดยวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์นั้น องค์กรควร

สื่อสารสื่อสารและดำเนินกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์อย่างต่อเนื่องทั้ง online และ offline โดยเฉพาะผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นตัวแทนในการสร้าง (Change agent) ในการนำกิจกรรมเหล่านั้น หากผู้บริหารสามารถทำได้เช่นนั้น พนักงานจะเกิดการรับรู้สารที่องค์กรพยายามสื่อได้ง่ายขึ้น

2.3 องค์กรในอุตสาหกรรมค้าปลีกและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นพื้นฐานในการจัดสรรการจูงใจ จากผลศึกษาการจัดสรรการจูงใจทำให้ผู้บริหารที่สนใจปรับปรุงหรือพัฒนากลยุทธ์การจูงใจสามารถนำผลวิจัยไปปรับปรุงการจัดสรรการจูงใจให้ดึงดูดโดยเปรียบเทียบจากข้อมูลในตลาดแรงงานตามธุรกิจที่องค์กรอยู่ในการแข่งขัน และนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและข้อจำกัดขององค์กรตนเอง ซึ่งหากใช้อย่างเหมาะสมจะสามารถเพิ่มระดับแรงจูงใจของพนักงานได้ทันที โดยสามารถวัดผลได้จากผลงานที่ของพนักงานหรือจากการทำสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction Survey) อีกทางหนึ่ง

2.4 องค์กรในอุตสาหกรรมค้าปลีกและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการความหลากหลาย เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในความแตกต่าง ขณะเดียวกันองค์กรควรใช้ความหลากหลายที่มีเป็นข้อได้เปรียบ เพราะผลการวิจัยได้อธิบายให้เห็นแล้วว่าความหลากหลายจะสามารถนำไปสู่นวัตกรรมสินค้าและบริการได้ ไม่เพียงแค่จัดการความหลากหลายเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารนำผลการวิจัยไปเป็นต้นแบบในการหลอหลอมคน (Inclusion) ที่มีความแตกต่างเข้าด้วยกันเพื่อความสามัคคีในการทำงานและเดินไปพร้อมกัน

2.5 องค์กรในอุตสาหกรรมค้าปลีกและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการคนเก่ง โดยเฉพาะผลการวิจัยนี้ได้ศึกษาในกลุ่มองค์กรประสิทธิภาพสูง ทำให้ผู้บริหารองค์กรได้สังเกตเห็นความแตกต่างระหว่างกระบวนการปัจจุบันในองค์กรและกระบวนการจัดการในองค์กรประสิทธิภาพสูง ทำให้เห็นถึงข้อแตกต่างทั้งข้อแตกต่างในกระบวนการหลักและข้อแตกต่างในรายละเอียดปลีกย่อย และสามารถนำไปสู่การบูรณาการกระบวนการจัดการคนเก่งรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นจนไปถึงระดับเดียวกันกับองค์กรประสิทธิภาพสูง

2.6 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยไปสร้างแผนปฏิบัติการ (Action plan) ในมิติต่างทั้ง ๆ หรือนำไปกำหนดกลยุทธ์องค์กรในแต่ละระยะ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง อย่างไรก็ตามองค์กรต้องมั่นใจว่ามีปัจจัยสาเหตุครบถ้วน (Antecedences) ครบถ้วนตามผลการวิจัย ก่อนที่จะดำเนินการแผนที่กำหนดไว้

2.7 ผู้บริหารองค์กรควรยึดมั่นและเป็นตัวอย่างที่ดีในการรณรงค์และเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Change agent) เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจริงใจและจริงจังในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เนื่องจากสิ่งที่ผู้บริหารถ่ายทอดออกมาจะเป็นต้นแบบให้พนักงานก้าวเดินตาม

2.8 องค์กรในอุตสาหกรรมค้าและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องควรสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เช่นจัดตั้งสมาคมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อให้กลยุทธ์การบริหารมีความสอดคล้องกันเพื่อส่งเสริมการบริหารซึ่งกันและกันและตอบโจทยความต้องการของอุตสาหกรรมในทิศทางเดียวกัน

4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. สามารถนำโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมาศึกษาและต่อยอดในเชิงลึก (In-depth) ด้วยวิธีวิจัยวิทยาเชิงคุณภาพรูปแบบอื่น ๆ เช่น ใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบสนทนากลุ่ม (focus group) แทนการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาที่ถูกเลือกมาอย่างเฉพาะเจาะจงมีโอกาสโต้ตอบ ถกปัญหา อภิปราย แลกเปลี่ยนทัศนะร่วมกันกันอย่างกว้างขวางในประเด็นที่ผู้วิจัยกำหนด

2. สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงโมเดลการวิจัยด้วยการเพิ่มเติมตัวแปรอื่น ๆ ที่ผ่านการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ ตลอดจนผ่านการยืนยันด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในบริบทที่ศึกษา เช่น เพิ่มปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการออกแบบโครงสร้างองค์กรสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง หรือปัจจัยเชิงสาเหตุด้านรูปแบบการบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management Style) เป็นต้น นอกจากนี้ อาจมุ่งเน้นการศึกษาหาคำตอบอย่างลุ่มลึกเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งมาสรรหาเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรได้ในระดับใด เพราะหากองค์กรสามารถศึกษาระดับความสำเร็จและปริมาณความสำเร็จจากการจัดการปัจจัยสาเหตุได้ องค์กรจะสามารถพยากรณ์และตัดสินใจความคุ้มค่าในการลงทุนดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น

3. สามารถใช้ทฤษฎีทางการจัดการแขนงอื่น เช่น ด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมเป็นทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัยเพื่ออธิบายโมเดลเพิ่มเติม เนื่องจากศาสตร์ทางด้านธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ในอุตสาหกรรมถือเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่มีความสำคัญอันอยู่บนพื้นฐานหลักจิตวิทยาที่มุ่งให้เกิดสัมพันธภาพอันดีกับทุกฝ่ายในองค์กร ดังนั้น การสร้างความเข้าใจและประยุกต์ใช้ศาสตร์ดังกล่าวจะทำให้งานวิจัยมีความลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น

4. สามารถเพิ่มเติมแบบแผนการวิจัยในขั้นตอนการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เพื่อสกัดตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (eigenvalue) ตามเกณฑ์มาตรฐาน และจัดองค์ประกอบใหม่ที่มีความสอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาก่อนนำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสองอันดับต่อไป

5. สามารถนำโมเดลการวิจัยไปศึกษากับกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น เช่น อุตสาหกรรมรับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturing) หรืออุตสาหกรรมลอจิสติกส์ เนื่องจากทั้งสองอุตสาหกรรม

มีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่ออุตสาหกรรมค้าปลีก ดังนั้น จึงช่วยให้อุตสาหกรรมที่มีการดำเนินงานใน
ห่วงโซ่อุปทานเดียวกันมีการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน







ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม



แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรุ่งใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรุ่งใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

2. แบบสอบถามชุดนี้ มีจำนวน 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการสรรกรุ่งใจ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรประสิทธิภาพสูง

ตอนที่ 7 ข้อเสนอเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรุ่งใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

3. ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามฉบับนี้จะถือเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยและซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาการจัดการคนเก่งต่อไป ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง เพื่อจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้สมบูรณ์ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านให้ไว้ ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและไม่นำเผยแพร่แต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามชุดนี้ทุกข้ออย่างครบถ้วนสมบูรณ์ หากท่านมีข้อสงสัยประการใดที่เกี่ยวข้องกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อข้าพเจ้า นายพฤกษ์ สุพรรณาลัย เบอร์โทรศัพท์ 089-9198668

นายพฤกษ์ สุพรรณาลัย

นักศึกษาปริญญาเอก

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ

จัดการ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**1. เพศ**

ชาย หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี 30 – 45 ปี 45 - 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

4. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

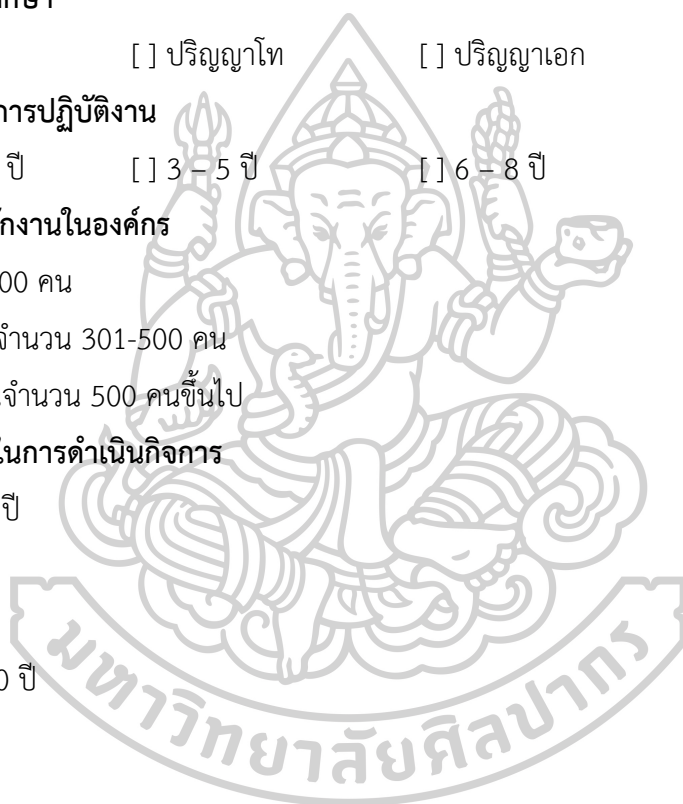
น้อยกว่า 3 ปี 3 – 5 ปี 6 – 8 ปี 8 ปี ขึ้นไป

5. จำนวนพนักงานในองค์กร

น้อยกว่า 300 คน
 มีพนักงานจำนวน 301-500 คน
 มีพนักงานจำนวน 500 คนขึ้นไป

6. ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ

ต่ำกว่า 10 ปี
 11 – 20 ปี
 21 – 30 ปี
 มากกว่า 30 ปี



คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ (Cultural Initiative)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	องค์กรของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วม และมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกัน					
2	ค่านิยมร่วมทำให้พนักงานมีเป้าหมายเดียวกัน					
3	องค์กรมีแบบแผนการปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการที่สมาชิกในองค์กรให้การยอมรับ					
4	พนักงานร่วมสร้างและธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร					
5	หัวหน้างานมีการใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม					
6	องค์กรรับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานทุกระดับ					

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์

.....

.....

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสรรรางวัล

ข้อ	การจัดสรรรางวัล (Motivation Arrangement)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	องค์กรให้พนักงานสามารถตั้งเป้าหมายการทำงานได้ด้วยตนเอง					
2	พนักงานที่มีศักยภาพ จะได้รับผิดชอบงานที่เป็นลักษณะโครงการพิเศษ (Project) นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบอยู่แล้ว					
3	องค์กรไม่ตำหนิพนักงานที่กลับบ้านตรงเวลาเลิกงาน					
4	องค์กรมองหาผลลัพธ์ที่ดีจากการทำงานมากกว่าการเข้างานตรงต่อเวลา					
5	องค์กรจัดรูปแบบสวัสดิการที่เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละหน้าที่งาน					
6	องค์กรมีสวัสดิการที่สอดคล้องกับผลสำรวจจากตลาดแรงงาน					

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดสรรรางวัล

.....

.....

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย

ข้อ	การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานที่มีเพศสภาพแตกต่างกัน (ชาย/หญิง) อย่างเท่าเทียมกัน					
2	ในงานตำแหน่งเดียวกัน องค์กรกำหนดค่าจ้างพนักงานเพศชายและเพศหญิงเท่าเทียมกัน					
3	สัญชาติและเชื้อชาติของพนักงานมีผลต่อการพิจารณาการมอบหมายงานหรือรางวัลต่างๆ ขององค์กร					
4	พนักงานชาวไทยจะได้พิจารณาการเลื่อนขั้นหรือได้รับรางวัลก่อนพนักงานชาติอื่น					
5	องค์กรให้โอกาสการจ้างงานผู้สมัครเพศที่สามเท่าเทียมกับเพศหลัก					
6	พนักงานที่มีเพศทางเลือกสามารถเข้าร่วมหรือสมัครเข้ารับการเลือกตั้งเป็นคณะกรรมการต่างๆ ในองค์กรได้อย่างเสรี					

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการความหลากหลาย

.....

.....

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง

ข้อ	การจัดการคนเก่ง (Talent Management)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การจัดหาคนเก่ง (Talent Acquisition)						
1	องค์กรมีการกำหนดตำแหน่งงานหลักในแต่ละส่วนงาน					
2	องค์กรมีตำแหน่งงานหลักในแต่ละฝ่ายที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร					
3	องค์กรมีการกำหนดสมรรถนะหลักของคนเก่งอย่างชัดเจน					
4	องค์กรมีตำแหน่งงานที่รับเฉพาะคนเก่งมาดำรงตำแหน่ง					
5	องค์กรมีระบบการสรรหาที่ดี สามารถเข้าถึงและดึงดูดคนเก่งจากองค์กรอื่น ๆ					
6	องค์กรมีเครื่องมือในการประเมินคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัครงาน					
7	องค์กรจัดกลุ่มคนเก่งในองค์กรให้ได้ทำงานร่วมกัน					
8	องค์กรให้กลุ่มคนเก่งร่วมวางแผนกลยุทธ์องค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน					

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดหาคนเก่ง

.....

.....

ข้อ	การจัดการคนเก่ง (Talent Management)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)						
1	องค์กรวางแผนการพัฒนาคนเก่งตามความจำเป็นในตำแหน่งงาน (Job requirement)					
2	องค์กรเปิดโอกาสให้คนเก่งสามารถร่วมออกแบบแนวทางการพัฒนาตนเอง					
3	องค์กรมีการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นที่ต้องพัฒนาของคนเก่ง					
4	องค์กรให้คนเก่งได้ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ ตามทักษะที่จำเป็น					
5	การพัฒนาคนเก่งมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร					
6	แผนการพัฒนาคนเก่งสอดคล้องกับเป้าหมายระยะกลางและระยะยาวขององค์กร					

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาคนเก่ง

.....

.....

ข้อ	การจัดการคนเก่ง (Talent Management)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การรักษาคนเก่ง (Keeping Talent)						
1	องค์กรมีโครงสร้างการให้รางวัลคนเก่ง					
2	รางวัลที่องค์กรให้คนเก่งแต่ละคนมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความต้องการของคนเก่ง					
3	องค์กรอนุญาตให้คนเก่งมีอิสระในเลือกวิธีการทำงานและแก้ปัญหาในงานได้ทันที					
4	องค์กรให้คนเก่งรายงานความคืบหน้าของงานเป็นระยะ ตามความจำเป็นเท่านั้น					
5	องค์กรให้คนเก่งได้รับการฝึกอบรมตามที่คนเก่งมีความสนใจแม้ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง					
6	องค์กรส่งเสริมให้คนเก่งแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานระหว่างกันเพื่อสร้างการเรียนรู้ระหว่างกัน					
7	องค์กรจัดสรรสภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในการทำงานให้คนเก่ง เช่น จัดสรรอุปกรณ์การทำงานที่ทันสมัย					
8	องค์กรผ่อนปรนระเบียบข้อบังคับบางข้อเพื่อให้คนเก่งมีการทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น ให้ทำงานจากบ้านได้เป็นครั้งคราว					

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการรักษาคนเก่ง

.....

.....

ข้อ	การจัดการคนเก่ง (Talent Management)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง (Talent Succession Planning)						
1	องค์กรมีการกำหนดสายอาชีพให้คนเก่งทุกคนอย่างชัดเจน					
2	องค์กรกำหนดเส้นทางการเติบโตในองค์กรไปตามความต้องการของคนเก่ง					
3	องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานปัจจุบันสอบคัดเลือกมาดำรงตำแหน่งของคนเก่งได้					
4	องค์กรมีการสรรหาจากภายในและภายนอกเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งของคนเก่งในอนาคต					

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง

.....

.....



ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

ข้อ	องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (High performance Organization)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
คุณภาพการบริหาร (Management Quality)						
1	พนักงานให้ความเชื่อมั่นในผู้บริหาร					
2	พนักงานมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจขององค์กรในด้านต่าง ๆ					
3	องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนด้านการมุ่งมั่นสร้างผลสำเร็จที่ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง					
4	องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานตรวจสอบการบริหารงาน					
5	องค์กรสร้างพันธมิตรเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง					
6	องค์กรนำระบบที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการบริหาร					

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณภาพการบริหาร

.....

.....

ข้อ	องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (High performance Organization)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
คุณภาพพนักงาน (Workforce Quality)						
1	ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรมีความหลากหลายด้านเพศ อายุ เชื้อชาติ สัญชาติ และรสนิยมทางเพศ					
2	พนักงานเพศชายและเพศหญิงในองค์กรมีส่วนใกล้เคียงกัน					
3	พนักงานมีความรู้สึกร่วมกันในการสร้างผลงานที่ดีขึ้นเสมอ					
4	พนักงานมีภาวะความเป็นเจ้าของในงานที่ได้รับผิดชอบและทุ่มเทให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด					
5	พนักงานยินดีบอกเล่าประสบการณ์ที่ล้มเหลว/ผิดพลาดให้ผู้อื่นได้ศึกษา					
6	เมื่อพนักงานทำผิดระเบียบจะมีเพื่อนพนักงานให้คำแนะนำ					

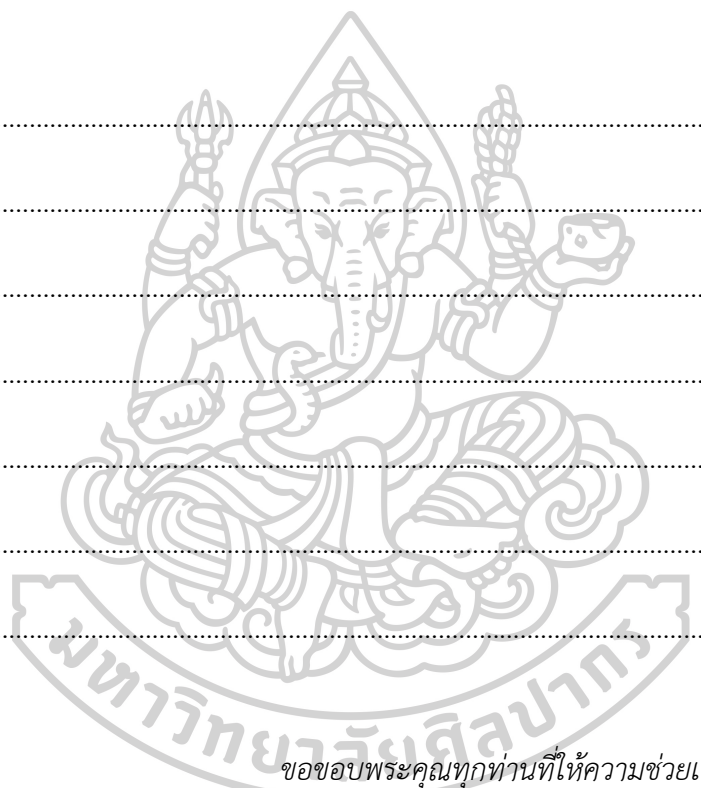
ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณภาพพนักงาน

.....

.....

ตอนที่ 7 ข้อเสนอเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจรรยาบรรณ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กร ประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับการรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรม องค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการจรรยาบรรณ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อ ความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย



มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือตอบแบบสอบถาม





แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

เรื่อง

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการธุรกิจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชุดเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการธุรกิจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย
2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างมีจำนวน 8 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความหมาย และองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ ประกอบด้วย การมีค่านิยมร่วม มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกัน มีแบบแผนกฎเกณฑ์ข้อบังคับ มาตรฐานในการปฏิบัติของคนในองค์กรซึ่งคนในองค์กรให้การยอมรับ และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความหมายและองค์ประกอบของการจัดการธุรกิจ ประกอบด้วย การมอบหมายงานที่ทำหาย การสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน และการจัดสรรสวัสดิการ

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความหมายและองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต เพศสภาพและลักษณะทางกายภาพของพนักงาน สัญชาติและเชื้อชาติของพนักงาน และรสนิยมทางเพศ หรือการเป็นเพศทางเลือกของพนักงานในองค์กร

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความหมาย และองค์ประกอบของการจัดการคนเก่ง ประกอบด้วยการจัดหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การรักษาคนเก่ง และการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง

ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความหมาย และองค์ประกอบของการองค์กรประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วยการจัดหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การรักษาคนเก่ง และการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง

ตอนที่ 7 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการธุรกิจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

ตอนที่ 8 แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

1.1 ชื่อ-สกุล ผู้ให้ข้อมูล

.....

1.2 ชื่อหน่วยงาน

.....

1.3 ตำแหน่ง

.....

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเกี่ยวกับความหมายและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์

2.1 การมีค่านิยมร่วม มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกันคืออะไร และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

2.2 แบบแผน กฎเกณฑ์ข้อบังคับ มาตรฐานในการปฏิบัติของคนในองค์กรซึ่งคนในองค์กรให้การยอมรับ คืออะไร และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

2.3 สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร คืออะไร และมี

องค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความหมายและองค์ประกอบของการจัดการจูงใจ

3.1 การมอบหมายงานที่ทำหาคืออะไร และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

3.2 การสร้างสมดุลในชีวิตการทำงานคืออะไร และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

3.3 การจัดสรรสวัสดิการคืออะไร และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความหมายและองค์ประกอบการจัดการความหลากหลาย

4.1 การจัดการความหลากหลายด้านเพศสภาพและลักษณะทางกายภาพของพนักงาน คืออะไร และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

4.2 การจัดการความหลากหลายด้านด้านสัญชาติและเชื้อชาติของพนักงาน คืออะไร และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

4.3 การจัดการความหลากหลายด้านรสนิยมทางเพศ หรือการเป็นเพศทางเลือกของพนักงานในองค์กร คืออะไร และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเกี่ยวกับความหมาย และองค์ประกอบของการจัดการคนเก่ง

5.1 การจัดหาคนเก่งคืออะไร และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

5.2 การรักษาคนเก่งคืออะไร และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

5.3 การพัฒนาคนเก่งคืออะไร และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

5.4 การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่งคืออะไร และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

**ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความหมาย และองค์ประกอบขององค์กร
ประสิทธิภาพสูง**

6.1 คุณภาพการบริหารคืออะไร และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

6.2 คุณภาพพนักงานคืออะไร และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

**ตอนที่ 7 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่
สร้างสรรค์ การจัดการจริงจัง การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความ
เป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย**

7.1 ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์มีส่วนผลักดันให้การจัดการคนเก่งมีประสิทธิภาพขึ้น
หรือไม่ อย่างไร

.....

7.2 ท่านคิดว่าการจัดสรรการจูงใจที่สร้างสรรค์มีส่วนส่งเสริมให้การจัดการคนเก่งมีประสิทธิภาพขึ้นหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

7.3 ท่านคิดว่าการจัดการความหลากหลายสามารถส่งเสริมให้การจัดการคนเก่งมีประสิทธิภาพขึ้นหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

7.4 ท่านคิดว่าการจัดการคนเก่งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรให้สูงขึ้นได้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

7.5 ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ และการจัดการความหลากหลายสามารถเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรให้สูงขึ้นได้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

ตอนที่ 8 แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการ

จัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

8.1 ท่านคิดว่ามีปัจจัยอื่นใดบ้างที่มีอิทธิพลในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

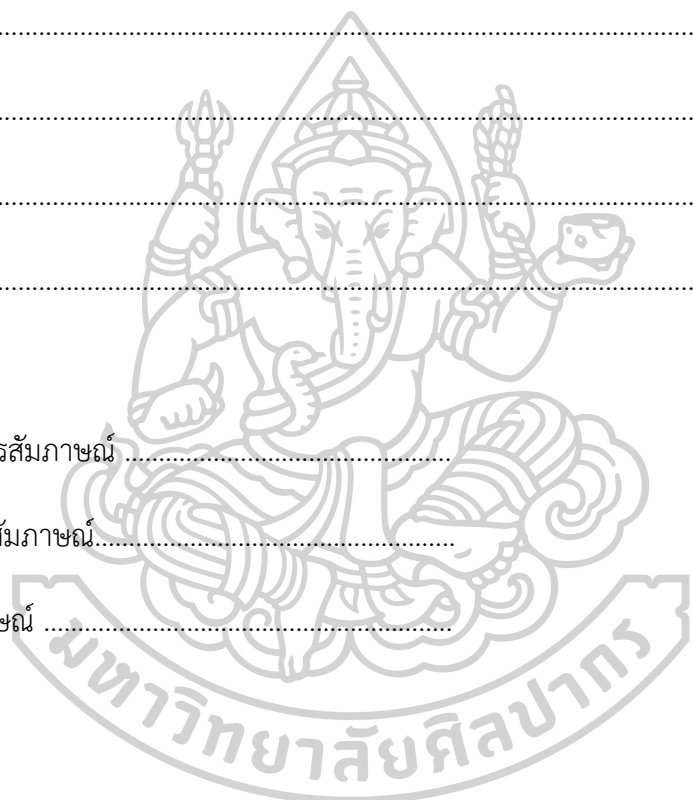
.....

.....

ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์

วัน/เดือน/ปี สัมภาษณ์.....

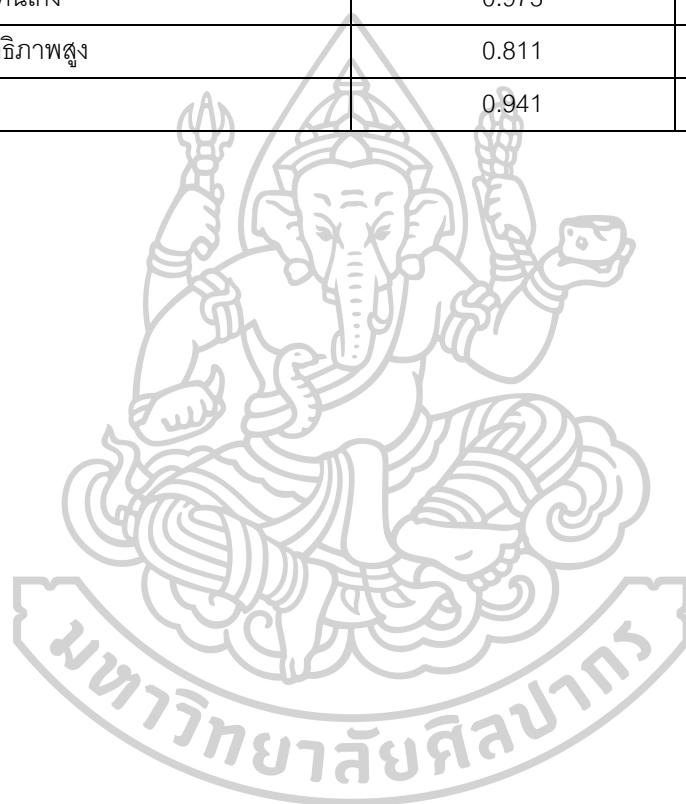
สถานที่สัมภาษณ์





ตารางที่ 41 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) และค่าอำนาจจำแนก (discrimination power) ของตัวแปร

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient)	ค่าอำนาจจำแนก (discrimination power)
วัดมโนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์	0.974	0.616
การจัดสรรการจูงใจ	0.973	0.612
การจัดการความหลากหลาย	0.974	0.626
การจัดการคนเก่ง	0.973	0.712
องค์ประสิทธิภาพสูง	0.811	0.556
รวม	0.941	0.630





ภาคผนวก ง
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันกรอบแนวคิดการวิจัย

ที่ ศธ 6806 (พศ.) / 5868



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

9 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ดร.ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์

ด้วย นายพดุงษ์ สุพรรณาลัย รหัสประจำตัว 57604917 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการเชิงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความ
เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย" มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก โมเดลงานวิจัย เพื่อ
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อขอความร่วมมือในการ
เก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ โพธิ์ทองศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ ศธ 6806 (ศษ)/5886



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

11 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นางสาวนุชนาถ ปรงรุ่งเรืองเลิศ

ด้วย นายพฤกษ์ สุพรรณาลัย รหัสประจำตัว 57604917 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการเชิงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความ
เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย " มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก โมเดลงานวิจัย เพื่อ
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง ทราบ
เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยศ ไพวิทยศิริธรรม)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ ศธ 6806 (ส) 5267



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

9 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นางสาวสุชาดา แสนหัน

ด้วย นายพดุมภ์ สุพรรณาลัย รหัสประจำตัว 57604917 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการเชิงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความ
เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย" มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก โมเดลงานวิจัย เพื่อ
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อขอความร่วมมือในการ
เก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ ศธ 6806 (ทอ) / 5869



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

9 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นายรัชชกฤต ชรรณภีร์กันย์

ด้วย นายพฤกษ์ สุพรรณาลัย รหัสประจำตัว 57604917 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการงาน การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย" มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก โมเดลงานวิจัย เพื่อ ประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อขอความร่วมมือในการ เก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790





ที่ ศช 6806 (พ.ศ.) / 6133
๗๗

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

21 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร

ด้วย นายพฤกษ์ สุพรรณาลัย รหัสประจำตัว 57604917 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิง
สาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการงูใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่ง
ผลต่อความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้
ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790



ที่ ศท 6806 (พจ) 6132

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

21 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.พงศ์ศฎา เฉลิมกลิ่น

ด้วย นายพฤกษ์ สุพรรณาลัย รหัสประจำตัว 57604917 นักศึกษาระดับปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " รูปแบบความสัมพันธ์เชิง
สาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการหัวใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่ง
ผลต่อความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้
ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790



ที่ ศธ 6806 (นส) 6134

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

21 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสรวิทย์ ทรณพ

ด้วย นายพฤษชัย สุพรรณาลัย รหัสประจำตัว 57604917 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไสยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ ศธ 6806 (ทร)/6186



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

21 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.แสงแข บุญศิริ

ด้วย นายพฤษภ์ สุพรรณาลัย รหัสประจำตัว 57604917 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " รูปแบบความสัมพันธ์เชิง
สาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการเชิงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่ง
ผลต่อความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้
ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยช ไพฑิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.034-218790

ที่ ศธ 6806 (นอ) / 6135

วันที่ 21 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว

ด้วย นายพฤกษ์ สุพรรณาลัย รหัสประจำตัว 57604917 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการงูใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเก็บข้อมูลวิจัย



ที่ ศธ 6806/ ๒๒๑



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๙ กันยายน 2560

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ด้วย นายพฤกษ์ สุพรรณาลัย นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการงาน การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอตกลงเครื่องมือวิจัยกับท่านโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามความเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายพฤกษ์ สุพรรณาลัย หมายเลขโทรศัพท์ 089-919-8668 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503





ที่ ศธ 6806 (พฐ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

24 ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ด้วย นายพดกษ สุพรรณาลัย รหัสประจำตัว 57604917 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการเชิงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความ
เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย" มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ท่าน เพื่อประกอบการทำ
วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บ
รวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาค้นคว้าด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชาติหนองค์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.034-218790

Figure 1



ภาคผนวก ข
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาโมเดลการวิจัย



ที่ ศท 6806 (๗๙)/1229

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

12 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท โดโตต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ด้วย นายพฤษ์ สุพรรณาลัย รหัสประจำตัว 57604917 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการธุรกิจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อ ความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน เพื่อประกอบการ ทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาค้นคว้าด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วิชิตศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790



ที่ ศธ 6806 (๕๕.) | 122๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

12 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท สเวนเซนส์ (ไทย) จำกัด

ด้วย นายพฤกษ์ สุพรรณาลัย รหัสประจำตัว 57604917 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพชยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790



ที่ ศธ 6806 (ษ.๖) / 1227

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

12 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท โรงพยาบาลพญาไท 3 จำกัด

ด้วย นายพฤกษ์ สุพรรณาลัย รหัสประจำตัว 57604917 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อ ความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย " มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน เพื่อประกอบการ ทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ไชยศ ไพบูลย์ศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790



ที่ ศท 6806 (๙๙) / 1226

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

12 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โรงงานน้ำตาลมิตรผล

ด้วย นายพฤษณ์ สุพรรณาลัย รหัสประจำตัว 57604917 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการลงทุน การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อ
ความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน เพื่อประกอบการ
ทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บ
รวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไสยศ ไพวิทย์ศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790



ที่ ศธ 6806 (๔๕) / 1225

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

12 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทแมคไทย จำกัด

ด้วย นายพฤษณ์ สุพรรณาลัย รหัสประจำตัว 57604917 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อ ความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย " มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน เพื่อประกอบการ ทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยศ ไพทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790



ที่ ศธ 6806 (นศ.)/1224

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

12 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท อเมริกัน เอ็กซ์เพรส (ไทย) จำกัด

ด้วย นายพฤษณ์ สุพรรณาลัย รหัสประจำตัว 57604917 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรางใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อ
ความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน เพื่อประกอบการ
ทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บ
รวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790



ที่ ศบ 6806 (นศ.) / 1223

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

12 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท แอดวานซ์ คอนแท็ค เซ็นเตอร์ จำกัด

ด้วย นายพฤษณ์ สุพรรณาลัย รหัสประจำตัว 57604917 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อ
ความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน เพื่อประกอบการ
ทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บ
รวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชิต ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร. 034-218790

รายการอ้างอิง

- A.L., S., Ting, Y., & Saltzstein, G. H. (2001). "Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees". *Public Admin. Rev*, 61(4), 452-467.
- Abo, T. (1994). *Hybrid factory: The Japanese Production system in the United States*. New York: Oxford University Press.
- Acker, J. (2011). Theorizing gender, race, and class in organizations. In E. Jeanes, Knights, D. and Martin, P.Y. (Eds) (Ed.), *Handbook of Gender, Work and Organization* (pp. 65-80). Chichester: Wiley.
- Ackermann, E. (2001). "Piaget's constructivism, Papert's constructionism: What's the difference". *Future of Learning Group Publication*, 5(3), 438.
- Adler, E. (1997). "Seizing the middle ground: Constructivism in world politics" *European Journal of International Relations*, 3(3), 319-363.
- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behaviour* (4th ed ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western/Thomson Learning.
- Ahn, W. Y., Busemeyer, J. R., Wagenmakers, E. J., & Stout, J. C. (2008). "Comparison of decision learning models using the generalization criterion method". *Cogn. Sci*, 32(8), 1376-1402.
- Altuntug, N. (2009). "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü". *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt*, 14(3), 445-460.
- Appelbaum, L. G., Meyerhoff, K. L., & Woldorff, M. G. (2009). "Priming and backward influences in the human brain: processing interactions during the stroop interference effect". *Cerebral Cortex*, 19(11), 2508-2521.
- Armstrong, D. (2009). "Educating youth: assimilation and the democratic alternative". In J. W. E. Jean Hine" (Ed.), *Work With Young People: Theory and policy for practice* (pp. 75- 87). London: Sage Publications.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). "Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management". *Strategic HR review*, 4(5), 28-31.
- Aust, B., & Ducki, A. (2004). "Comprehensive Health promotion interventions at the

- workplace: Experiences with health circles in Germany". *Journal of occupational health psychology*, 9(3), 258–270.
- Austin, W., McGinn, N. C., & Susmilch, C. (1980). "Internal standards revisited: Effects of social comparisons and expectancies on judgments of fairness and satisfaction". *Journal of Experimental Social Psychology*, 16(5), 426-441.
- Bae, J., Chen, S. J., & Lawler, J. J. (1998). "Variations in human resource management: MNC home country and host country effects". *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 653-670.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). "Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy". *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Barak, M. E. M. (1999). "Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion". *Administration in Social Work*, 23((3-4)), 47-68.
- Barbosa, I., & Cabral-Cardoso, C. (2007). "Managing diversity in academic organizations: a challenge to organizational culture". *Women in Management Review*, 22(4), 274-288.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). "The Resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991". *Journal of Management*, 27, 652-641.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Belfield, R., & Marsden, D. (2003). "Performance pay, monitoring environments, and establishment performance". *International Journal of Manpower*, 24(4), 452-471.
- Bennett, M., & Bell, A. (2004). *Leadership & Talent in Asia*: Wiley.
- Bercovitz, J., & Feldman, M. (2006). "Entrepreneurial universities and technology transfer: A conceptual framework for understanding knowledge-based economic development". *The Journal of Technology Transfer*, 31(1), 175-188.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by indentifying ,developing ,and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.

- Bhatnagar, J. (2007). "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention". *Employee relations*, 29(6), 640-663.
- Bidwell, M. J. (2011). "Paying more to get less: Specific skills, incomplete information and the effects of external hiring versus internal mobility". *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369-407.
- Bilgili, T. V., Calderon, C. J., Allen, D. G., & Kedia, B. L. (2016). "Gone with the wind a meta-analytic review of executive turnover, its antecedents, and postacquisition performance". *Journal of Management*, 43(6), 1966-1997.
- Birley, S. (2002). "Universities, Academics, and Spinout Companies: Lessons from Imperial". *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1(1), 133-154.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). "Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going". *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
- Brockhaus, R. H. (2004). "Family business succession: Suggestions for future research". *Family Business Review*, 17(2), 165-177.
- Brockner, J., Ackerman, G., & Fairchild, G. (2001). "When do elements of procedural fairness make a difference?" A classification of moderating differences. In J. G. R. C. (Eds.) (Ed.), *Advances in organizational justice* (pp. 179-212). Stanford, California: Stanford University Press.
- Broschak, J. P., & Davis-Blake, A. (2006). "Mixing Standard Work and Nonstandard Deals: The Consequences of Heterogeneity in Employment Relationships". *Academy of Management Journal*, 49(2), 371-393.
- Brown, P., & Tannock, S. (2009). "Education, meritocracy and the global war for talent". *Journal of Education Policy*, 24(4), 377-392.
- Brunila, K., & Ylöstalo, H. (2015). "Challenging gender inequalities in education and in working life – a mission possible?". *Journal of Education and Work*, 28(5), 443-460.
- Buelens, M., Van den Broeck, H., Vanderheyden, K., Kreitner, R., & Kinicki, A. (2006). *Organisational Behaviour*: Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Burbach, R., & Royle, T. (2010). "Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation". *Personnel Review*,

39(4), 414-431.

- Burkus, D., & Osula, B. (2011). "Faulty Intel in the war for talent: Replacing the assumptions of talent management with evidence-based strategies". *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(2), 1-9.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. (2013). "Organizational culture and innovation: A meta-analytic review". *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 1-19.
- Butter, M. C., Valenzuela, E. S., & Quintana, M. G. B. (2015). "Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers' and students' perceptions". *Computers in Human Behavior*, 51, 1191-1197.
- Buytendijk, F. (2006). "Five Key to Building High Performance Organization". *Business Performance Management Magazine*, 4(1), 24-30.
- Byham, W. C. (2001). "Are leaders born or made?" *Workspan*, 44(12), 56-60.
- Cacioppe, R. (1999). "Using team-individual reward and recognition strategies to drive organizational success". *Leadership and Organizational Development Journal*, 20(6), 322-331.
- Cadrain, D. (2008). "Sexual equity in the workplace". *HR Magazine*, 53(9), 44-48,50.
- Cai, S., & Yang, Z. (2008). "Development of Cooperative Norms in the Buyer-Supplier Relationship: The Chinese Experience". *Journal of Supply Chain Management*, 44(1), 55-70.
- Cameron, K., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Beijing: China Renmin University Press.
- Cannon, J. P., & Perreault Jr, W. D. (1999). "Buyer-Seller Relationships in Business Markets" *Journal of marketing research*, 36 439-460.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). "Talent Management: conceptual approaches and practical challenges". *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 305-331.
- Carr-Ruffino, N. (1996). *Managing diversity: People skills for a multicultural workplace*. San Francisco, CA: homson Executive Press.

- Carr-Ruffino, N. (2005). *Making diversity work*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Cascio, F. W., & Aguinis, H. (2008). "Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends". *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 1062-1081.
- Cascio, W. F. (1998). *Applied Psychology in Human Resource Management* Prentice Hall: New York, NY.
- Certo, S. (2000). *Modern management: Diversity, quality, ethics and the global environment*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Chabault, D., Hulin, A., & Soparnot, R. (2012). "Talent management in clusters. Organizational Dynamics". *Organizational Dynamics, 41*(4), 327-335.
- Chai, S. C., Teoh, R. F., Razaob, N. A., & Kadar, M. (2017). "Work motivation among occupational therapy graduates in Malaysia". *Hong Kong Journal of Occupational Therapy, 30*, 42-48.
- Chaminade, B. (2007). A retention checklist: how do you rate? Retrieved from www.humanresourcesmagazine.co.au
- Chonticha Tippratun. (2016a). "*Developing Intrinsic Reward System in Digital Era of Chandrakasem Rajabhat University: Discursive Practice to Social Reproduction*". Paper presented at the Proceeding the International Conference of "Multidisciplinary Approaches on UN Sustainable Development Goals" (UNSDGs).
- Chonticha Tippratun. (2016b). "*Intrinsic reward of retirees: study for grounded theory.*" Paper presented at the Proceeding The 41st National and 5th International Graduate Research Conference Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronahe.
- Chowanec, G. D., & Newstrom, C. N. (1991). "The strategic management of international human resources". *Business Quarterly, 56*(2), 65-70.
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations". *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20*(7), 743-757.

- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). "The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity". *Group Org Manag*, 38(6), 659-689.
- Chuai, X., Iles, P., & Preece, D. (2008). "Is talent management just old wine in new bottles?" The case of multinational companies in Beijing". *Management Research News*, 31(12), 901-911.
- CIPD. (2006). Employee Turnover and Retention, Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved from www.cipd.co.uk/subjects/recruitment/retention/
- Clake, R., & Winkler, V. (2006). *Reflections on Talent Management' Change agenda*. London: CIPD.
- Clark, R. E. (2003). "Fostering the work motivation of individuals and teams". *Performance Improvement*, 42(3), 21-29.
- Collings, D. G. (2014). "Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value". *Human Resource Development Quarterly*, 25(5), 301-319.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda". *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Collins, M. D., Simberloff, D., & Connor, E. F. (2011). "Binary matrices and checkerboard distributions of birds in the Bismarck Archipelago". *Journal of Biogeography*, 38(112), 2373-2383.
- Cornelius, C., Gooch, L., & Todd, S. (2000). "Managers Leading Diversity for Business Excellence". *Journal of General Management*, 25(3), 67-78.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). "Employee participation: Diverse forms and different outcomes". *Academy of Management review*, 13(1), 8-22.
- Coulson-Thomas, C. (2012a). "Engagement, 'New Leadership' and High Performance Organizations". *Effective Executive*, 15(4), 45-52.
- Coulson-Thomas, C. (2012b). "Talent management and building high performance organizations". *Industrial and Commercial Training*, 44(7), 429-436.
- Cox, T. (1991). "The multicultural organization". *Academy of Management Executiv*, 5(2), 34-47.

- Cox, T., & Blake, S. (1991). "Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness". *The Executive*, 5(3), 45-56.
- Crano, W. D., Brewer, M. B., & Lac, A. (2015). *Principles and Methods of social research* (3rd ed. ed.). New York: Routledge.
- Crary, M. (1987). "Managing attraction and intimacy at work". *Organ. Dynamics* 15(4), 27-41.
- Creelman, D. (2004). *Return on investment in talent management: Measures you put to work right now*. Human Capital Institute. Washington, D.C.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed. ed.). New York: Harper & Row.
- D'Netto, B., Monga, M., Shen, J., & Chelliah, J. (2008). *Manufacturing Employees' Perceptions of Human Resource Diversity Management Practices in Australia*. Sydney: The Australian Workers' Union.
- Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover". *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- Davis, B., & Davis, B. J. (2010). "The Nature and Dimensions of Strategic Leadership". *International Studies in Educational Administration (ISEA)*, 38(1), 5.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). "The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship". *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis". *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741.
- De Gieter, S., & Hofmans, J. (2015). "How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach". *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200-216.
- de los Reyes, P. (2000). "Diversity at work: paradoxes, possibilities and problems in the Swedish discourse on diversity". *Economic and industrial democracy*, 21(2), 253-266.
- de Waal, A. (2017). "A longitudinal study into the effectiveness of the HPO Framework: The case of a social care and rehabilitation organization". *Journal of Advances*

- in *Management Research*, 14(3), 352-374.
- de Waal, A., & Chipeta, K. (2015). "Influence of culture on priority-setting of high performance activities". *Journal of Strategy and Management*, 8(1), 64-86.
- de Waal, A., & Jansen, P. (2013). "The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization". *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 1(1), 41-59.
- de Waal, A. A. (2012). "Characteristics of high performance organizations". *Journal of Management Research*, 4(4), 39-71.
- de Waal, A. A., Goedegebuure, R., & Tan Akaraborworn, C. (2014). "Adapting the high performance, organization framework to the Thai context Measuring Business Excellence". *Journal of Strategy and Management*, 18(2), 28-38.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- DeGroot, T., & Kiker, D. S. (2003). "A meta-analysis of the non-monetary effects of employee health management programs". *Human Resource Management*, 42(2), 53-69.
- Dong, K., & Liu, Y. (2010). "Cross-cultural management in China". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(3), 223-243.
- Duh, M., Tominc, P., & Rebernik, M. (2009). Growth ambitions and succession solutions in family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 256-269.
- Dunn, P., & Shome, A. (2007). "An Empirical Investigation of Culture Effects and Social Desirability Bias In Evaluations Of Questionable Business Practices By Chinese And Canadian Business Students". Paper presented at the Proceedings of the Eighteenth ASAC Annual Meeting Volume 18, Ottawa.
- Elmuti, D., Khoury, G., & Abdul-Rahim, B. (2011). "Entrepreneur's personality, education and venture effectiveness: perceptions of Palestinian entrepreneurs". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16(2), 251-268.
- Ely, R. J. (1995). The role of dominant identity and experience in organizational work on diversity. In S.E. Jackson & M.N. Ruderman (Eds.) Washington DC: American Psychological Association.

- Enz, C. (1988). "The role of value congruity in intraorganizational power".
Administrative Science Quarterly, 33, 284-304.
- Eric, A. (2003). "Retaining the best of the best". *AFP Exchange*, 23(6), 48.
- Eunmi, C. (2003). "Composite effect of extrinsic motivation on work effort: Case of Korean studies" *Journal of World Business*, 38(1), 70-79.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). "The role of the corporate HR function in global talent management". *Journal of world business*, 45(2), 161-168.
- Fink, G., & Meierewert, S. (2004). "Issues of time in international, intercultural management: East and Central Europe from the perspective of Austrian managers". *Journal for East European Management Studies*, 9(1), 6-84.
- Florida, R. (2005). *Cities and the Creative Classes*. New York, NY and London: The Rise of the Creative Class.
- Florida, R., & Mellander, C. (2015). *Segregated City: "The Geography of Economic Segregation in Americas Metros."* Technical report, Martin Prosperity Institute, Rotman School of Management, University of Toronto. .
- Florida, R., & Mellander, C. (2015). Talent, cities, and competitiveness. In *The Oxford Handbook of Local Competitiveness* (pp. 34-53). Oxford: Oxford University Press.
- Forsman, H. (2004). *Success Dimensions of Business Development Projects in SMEs*. Paper presented at the Proceedings of the Rent XVIII Conference in Copenhagen 24-26 November 2004.
- Francis, H., & Baum, T. (2018). "HR transformation within the hotel industry: building capacity for change". *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 86-100.
- Frey, B. S. (1997). "On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation." *International Journal of Industrial Organization*, 15(4), 427-439.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1995). "Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface." *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Fryxell, E. G., & Gordon, E. M. (1989). "Work place Justice and Job Satisfaction as predictor of satisfaction with Union and Management" *Academy of Management Journal*, 32(4), 851-866.
- Gagne', M., & Deci, E. L. (2005). "Self-determination theory and work motivation"

Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331-362.

- Gandz, J. (2006). "Talent development: the architecture of a talent pipeline that works". *Ivey Business Journal*, 70(3), 1-4.
- Garavan, H., Kaufman, J. N., & Hester, R. (2008). "Acute effects of cocaine on the neurobiology of cognitive control" *Philos. Trans. R. Soc. London B Biol. Sci*, 636(1507), 3267-3276.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). "Mapping talent development: definition, scope and architecture". *European Journal of Training and Development*, 36(1), 2-24.
- Gay, M., & Sims, D. (2007). *Building tomorrow talent. A practitioners guide to talent management and succession planning*. Bloomington, IN: Author House.
- Gerhart B., R. S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Giancola, F. (2013). "How important are benefit plans to your employees and how satisfied are they with your offerings?". *Employee Benefit Plan Review*, 68(1), 27-30.
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). "Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis." *Journal of Management*, 21(3), 395-421.
- Goodman, Y. M. (1995). *Como as crianças constroem a leitura e a escrita: perspectivas piagetianas*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Gouthier, M. H. J., & Rhein, M. (2011). "Organizational pride and its positive effects on employee behavior". *Journal of Service Management*, 22(5), 633-649.
- Governor, D. (2010). *1 Key Note Address by Dr K C Chakrabarty, Deputy Governor, RBI on May 31, 2011 at the Seminar on Talent Acquisition and Management organized by IBPS, Mumbai. The assistance provided by Shri Shailendra Trivedi in preparation of this address is gratefully acknowledged. 1-12.*
- Grawitch, M. J., Tares, S., & Kohler, J. M. (2007). "Healthy workplace practices and employee outcomes." *International Journal of Stress Management*, 14(3), 275-293.
- Greenberg, B. D., Gabriels, L. A., Malone Jr, D. A., Rezai, A. R., Friehs, G. M., Okun, M. S., &

- Malloy, P. F. (2008). "Deep brain stimulation of the ventral internal capsule/ventral striatum for obsessive-compulsive disorder: worldwide experience". *Mol Psychiatry*, 15(1), 64-79.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment." *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Grund, A., & Fries, S. (2018). "Understanding procrastination: A motivational approach". *Personality and Individual Differences*, 121, 120-130.
- Gunter, Y. J., & Furnham, P. K. (1996). "Individual Differences and Organizational Climate: Measurement of Organizational Climate by the Multi-trait. Multi-rater Matrix". *Personnel Psychology*, 23(4), 493-512.
- Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). "Managing human resources for innovation and creativity". *Research Technology Management*, 36(3), 41-48.
- Gupta, V. (2011). "Cultural basis of high performance organizations". *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 221-240.
- Hall, S. (2002). "Political Belonging in a World of Multiple Identities." In S. V. R. Cohen (Ed.), *Conceiving Cosmopolitanism. Theory, Context, and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. London-UK: Penguin Books Ltd.
- Harris, L., & Foster, C. (2010). "Aligning talent management with approaches to equality and diversity: Challenges for UK public sector managers". *Equality, diversity and inclusion: An international journal*, 29(5), 422-435.
- Harveston, P. D., Davis, P. S., & Lyden, J. A. (1997). "Succession planning in family business: The impact of owner gender". *Family Business Review*, 10(4), 373-396.
- Harzing, A., & Christensen, C. (2004). "Expatriate failure: time to abandon the concept?" *Career Development International*, 9(7), 616-626.
- HC, T. (2000). *Cultural syndromes & subjective well-being*. US: The MIT Press.
- .
- Heide, J. B., & John, G. (1992). "Do Norms Matter in Marketing Relationships?" *The Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). "Managing talent to maximize performance".

Employment Relations Today, 31(2), 67-82.

Herring, C. (2009). "Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity". *American Sociological Review*, 74(2), 208-224.

Herzberg, F. (1968). *Work and the Nature of Man*. London: Staples Press.

Hicks, M. (2018). "How HR execs can use technology to connect a divided workforce". *Strategic HR Review*, 17(1), 23-28.

Hillebrink, C., Schippers, J., Doorne-Huiskes, A., & Peters, P. (2008). "Offering choice in benefits: a new Dutch HRM arrangement". *International Journal of Manpower*, 29(4), 304-322.

Hilton, D. M. (2000). "Hiring and retaining top talent" *Credit Union Executive Journal*, 40(5), 12-16.

Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms : A resource-based perspective". *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.

Hofmans, J., De Gieter, S., & Pepermans, R. (2013). "Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction". *Journal of Vocational Behavior* 1(1), 1-9.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills,, CA: Sage.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Holbeche, L. (2009). *Aligning human resources and business strategy*. In (2nd ed ed.). Oxford, UK: Butterworth Heinemann, Elsevier Ltd.

Holden, N., & Vaiman, V. (2013). "Talent management in Russia: not so much war for talent as wariness of talent". *Critical perspectives on international business*, 9(1/2), 129-146.

Homans, G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.

Hornsey, M. J., & Hogg, M. A. (1999). "Status differentials among subgroups:

Superordinate recategorization as an identity enhancement strategy.”

Manuscript submitted for publication.

- House, R. J. E., Hanges, P. J. E., Javidan, M. E., Dorfman, P. W. E., & Gupta, V. E. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Huey, M. T. (2002). “The influence of nurses’ working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan”. *International Journal of Nursing Studies*, 39(8), 867-878.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). “Talent management :A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations.”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016). “Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study”. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512 – 519.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). “Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers”. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organizations- qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346.
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). “Diversity management: Time for a new approach”. *Public personnel managemen*, 29(1), 75-92.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). “Human Resource planning: Challenges for Industrial/organizational psychologists”. *American Psychologist*, 45(2), 223-239.
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). “The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals”. *Social science & medicine*, 76, 115-125.
- Jaggi, B., & Low, P. Y. (2000). “Impact of culture, market forces, and legal system on financial disclosures”. *The International Journal of Accounting*, 35(4), 495-519.
- Jamrog, J. J., Vickers, M., Overholt, M. H., & Morrison, C. L. (2008). “High-Performance Organizations: Finding the Elements of Excellence”. *People & Strategy*, 31(1),

29-38.

- Johnson, A. A. (1995). "The business case for work-family programmes". *Journal of Accountancy*, 180(2), 53.
- Johnson, P. (2006). "Whence Democracy: A Review and Critique of the Conceptual Dimensions and Implications of the Business Case for Organizational Democracy" *Organizational Dynamics*, 13(2), 245-275.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). "The role of context in work team diversity research: a meta-analytic review". *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Juechter, M. W., Fisher, C., & Alford, R. J. (1998). "Five conditions for high performance cultures". *Training and Development Magazine*, 52(5), 63-67.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosentbal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kaler, J. (2001). "Diversity, equality, morality". In M. N. a. E. O. (eds.) (Ed.), *Equality, Diversity and Disadvantage in Employment*. New York, NY Palgrave
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). "Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct." *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323-327.
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K., & Kodwani, A. D. (2009). "Work—Life Balance and Burnout as Predictors of Job Satisfaction in the IT-ITES Industry". *Vision*, 13(2), 1-12.
- Kapoor, C. (2011). "Defining diversity: the evolution of diversity". *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 284-293.
- Kennedy, D. (2009). "How to put our differences to work". *Leader to Leader*, 52, 49-55.
- Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G., & Oxenbridge, S. (2006). *Inside the workplace: First findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*. London: Department of Trade and Industry.
- Kim, C. K., & Scullion, H. (2011). "Exploring the links between corporate social responsibility and global talent management: a comparative study of the UK and Korea". *European Journal of International Management*, 5(5), 501-523.
- Kirkman, B., Chen, G., Farh, J., Chen, Z., & Lowe, K. (2009). "Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, crosscultural examination". *Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). "The Impact of Team Members' Cultural Values

- on Productivity, Cooperation, and Empowerment in Self-Managing Work Teams.” *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 597-617.
- Koene, B. A., Vogelaar, A. L., & Soeters, J. L. (2002). “Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations”. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 193-215.
- Konrad, A. M., & Mangel, R. (2000). “The impact of work-life programs on firm productivity” *Strategic Management Journal*, 21, 1225-1237.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). “Work- family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior/human resources research.”. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Kovner, A. R. (2014). “Evidence-based management: implications for nonprofit organisations”. *Nonprofit Management & Leadership*, 24(3), 417-424.
- Kreidler, A., & Tilebein, M. (2018). "Driver or inhibitor for innovation?: Modeling and simulating contradictory forces and dynamic aspects of team diversity". *Kybernetes*, 47(2), 359-368.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). “Social exchange theory and research on business to business relational exchange” *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lazear, E. P., & Oyer, P. (2009). Personnel Economics. In R. R. Gibbons, D.J. (eds). (Ed.), *Handbook of organizational economics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Lazin, M. (2007). Record 94% of Fortune 500 companies provide sexual orientation discrimination protection. Retrieved from <http://Equalityforum.com>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). “Talent management: A critical review”. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Liff, S. (1999). “Diversity and equal opportunities: room for a constructive compromise?”. *Human Resource Management Journal*, 9(1), 65-75.
- Lin, H.-E., McDonough, E., Lin, S.-J., & Lin, C. (2013). “Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity” *Journal of Product Innovation Management*, 30(2),

262-278.

Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. Oxford: Oxford University Press

Mabey, C., & Ramirez, M. (2005). "Does management development improve organizational productivity? A six country analysis of European firms".

International Journal of Human Resource Management, 16(7), 1067-1082.

Makram, H., Sparrow, P., & Greasley, K. (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 259-378.

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). "Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation". *Psychological Review*, 98(2), 224-253.

Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate Reputations, Branding and Managing People: A Strategic Approach to HR*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation" *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers." *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4-7,39.

McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H. (1996). "Ethnic Diversity and Creativity in Small Group" *Small Group Research*, 27(2), 248-264.

Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). "The barriers to effective global talent management: the example of corporate élites in MNEs". *Journal of World Business*, 45(2), 143-149.

Mercer, S. R. (2005). "Best-In-Class Leadership". *Leadership Excellence*, 22(3), 17.

Meyers-Levy, J. (1988). "The Influence of Sex Roles on Judgment" *Journal of Consumer Research*, 14(4), 522-530.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *"The War for Talent"* Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Milkovich, G. T., & Newman, J. (2007). *Compensation* (5th ed ed.). Plano, TX: Business

Publications.

- Miller, F. (1998). "Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion." *Public Personnel Management*, 27(2), 151-160.
- Millward, N., Bryson, A., & Forth, J. (2000). *All Change at Work? British employment relations 1980- 1998, as portrayed by the Workplace Industrial Relations Survey series*: Routledge.
- Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2013). "Seven Myths of Global Talent Management" *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1762-1776.
- Molaro, A. (2014). Merging large and complex library organizations. In J. G. e. Delmus E. Williams (Ed.), *Advances in Library Administration and Organization (Advances in Library Administration and Organization, Volume 32)* (pp. 265 – 306): Emerald Group Publishing Limited.
- Money, J. (1995). *Gendermaps: Social Constructionism, Feminism, and Sexosophical History*. New York: Continuum.
- Moreland, R. L. (1996). "Lewin's legacy for small-groups research". *Systems Practice*, 9(1), 7-26.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). "Comparing telework locations and traditional work arrangement : Differences in work-life support, job satisfaction and inclusion." *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595.
- Morley, M., & Heraty, N. (1995). "The high performance organization: developing teamwork where it counts". *Management Decision*, 33(2), 56-63.
- Mowday, R., Porter, L., & Durbin, R. (1974). "Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units." *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(2), 231-248.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). "Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness". *Journal of business venturing*, 16(1), 51-75.
- Muñoz-Pascual, L., & Galende, J. (2017). "The impact of knowledge and motivation

- management on creativity: Employees of innovative Spanish companies". *Employee Relations*, 39(5), 732-752.
- Musingarimi, P. (2008). *"Older Gay, Lesbian and Bisexual People in the UK"*. London: International Longevity Centre.
- N'Cho, J. (2017). "Contribution-of-talent-analytics-in-change-management-within 2017". *Procedia Computer Science*, 121, 625-629.
- Nadler, D. A. (1989). *Organizational architectures for the corporation of the future, Benchmark*.
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). "Influence-of-national-culture-and-balanced-organ". *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22-32.
- Neuhauser, K. L., Davidson III, W. N., & Glascock, J. L. (2011). An analysis of failed takeover attempts and merger cancellations. *International Journal of Managerial Finance*, 7(4), 347-376.
- Noor, M. A. F., Zimmerman, K. J., & Teeter, K. C. (2006). "Data sharing: how much doesn't get submitted to GenBank?". *Plos Biology*, 4(7), 1113-1114.
- Nwokocha, E. E. (2012). "Widowers' Accounts of Maternal Mortality among Women of Low Socioeconomic Status in Nigeria". *African Journal of Reproductive Health*, 16(3), 102-118.
- O'neill, J. W., & Davis, K. (2011). "Work stress and well-being in the hotel industry". *International journal of hospitality management*, 30(2), 385-390.
- Olsen, R. (2000). "Harnessing the internet with human capital management". *Workspan*, 43(11), 24-27.
- Oltra, V., & Vivas-López, S. (2013). "Boosting organizational learning through team-based talent management: what is the evidence from large Spanish firms". *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1853-1871.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosaically behavior". *Journal of Applied psychology*, 71(3), 492-499.
- Papalexandris, N., & Panayotopoulou, L. (2004). "Exploring The Mutual Interaction of Societal Culture and Human Resource Management Practices. Evidence From 19 Countries". *Employee Relations*, 26(5), 495-509.

- Paris, L. D., & Decker, D. L. (2012). "Sex role stereotypes: does business education make a Difference ? Critical turns in the evolution of diversity management". *British Journal of Management*, 11, 17-31.
- Patton, A. (1967). "The coming scramble for executive talent". *The McKinsey Quarterly*, 4(1), 2-16.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). "Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance.". *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Perrin, T. (2004). *Look closer: Managing today's talent to create tomorrow's leaders*.
- Pettigrew, A., & Whipp., R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell Publishers, Value Based Management. "Dimensions of Strategic Change." Retrieved from http://www.valuebasedmanagement.net/methods_pettigrew_dimensions_strategic_change.html
- Pinnington, A., Alshamsi, A., Karatas-Ozkan, M., Nicolopoulou, K., Ozbilgin, M., Tatli, A., & Vassilopoulou, J. (2015). "Early organizational diffusion of contemporary policies: Narratives of sustainability and talent management". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 807-811.
- Pitcher, P., Chreim, S., & Kisfalvi, V. (2000). "CEO succession research: Methodological bridges over troubled waters" *Strategic Management Journal*, 21(6), 625-648.
- Piumatti, G. (2018). "Motivation, health-related lifestyles and depression among university students". *Psychiatry research*, 260, 412-417.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). "What job attitudes tell about motivation". *Harvard business review*, 46(1), 118-126.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). "Front line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence." *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 3-20.
- Ragins, B. R. (2004). "Sexual orientation in the workplace: The unique work and career experiences of gay, lesbian and bisexual workers" *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 37-122.
- Ragins, B. R., & Cornwell, J. M. (2001). "Pink triangles: Antecedents and consequences of

- workplace discrimination against gay and lesbian employees” *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1244-1261.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). "Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations" *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Reinholdt, M. (2006). No more polarization, please! Towards a more nuanced perspective on motivation in organizations. *Towards a More Nuanced Perspective on Motivation in Organizations*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=982108>
- Reinholt, M. (2006). “No more polarization, Please! Towards a more nuanced perspective on motivation in organizations”. Retrieved from <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=663088101094064099118104092102121006019074041037048078090071015097017003119007000122107117023039103016043117064022073017077098035003043055069019121031002099031089030084093004030108101009092011030121019007072120029012031006110081114067125068029122&EXT=pdf>
- Reskin, B. F. (2005). “Including Mechanisms in Our Models of Ascriptive Inequality”. *American Sociological Review* 68, 1-21.
- Richard, O. C. (2000). “Racial diversity, business strategy and firm performance: A resourcebased view”. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177.
- Richard, O. C., Murthi, B., & Ismail, K. (2007). “The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context.”. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1213-1233.
- Ringov, D., & Zollo, M. (2007). “The impact of national culture on corporate social performance”. *Corporate Governance*, 7(4), 476-485.
- Rodgers, W. M., Murray, T. C., Courneya, K. S., Bell, G. J., & Harber, V. J. (2009). “The specificity of self-efficacy over the course of a progressive exercise program”. *Applied Psychology: Health & Well-being*, 1(2), 211-232.
- Rohmann, A., Froncek, B., Mazziotta, A., & Piper, V. (2017). Current evaluation practices of diversity trainers in German-speaking countries. *International Journal of Training Research*, 15(2), 148-159.

- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2004). *Mastering the instructional design process: a systematic approach*. San Francisco: Pfeiffer.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 10(3).
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). "On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity." *Dutch Journal of Educational Research*.
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., & Cooke, F. L. (2000). *Changing Organisational Forms and the Employment Relationship: Working Paper 14, ESRC Future of Work Programme*. Swindon: ESRC.
- Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of small business and enterprise development*, 12(4), 579-594.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). "Employee retention and turnover": Using motivational variables as panacea". *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415.
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). "Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture". *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed ed.). San Francisco: JosseyBass.
- Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M., & Campion, M. C. (2017). "CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis". *The Leadership Quarterly*, 28(6), 701-720.
- Schepker, D. J., Stumpf, S. A., Tymon Jr, W. G., Favorito, N., & Smith, R. R. (2013). "Employees and change initiatives: intrinsic rewards and feeling valued". *Journal of Business Strategy*, 34(2), 21-29.
- Schlechter, A., Thompson, N. C., & Bussin, M. (2015). "Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: an experimental investigation". *Employee Relations* 37(3), 274-295.
- Schmid, H. (2002). "Relationships between organisational properties and organisational

- effectiveness in three types of nonprofit human services organisations”. *Public Personnel Management*, 31(3), 377-397.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). “Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IRHM”. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Canada: Tri-Graphic Printing: Tri-Graphic Printing.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). “Global talent management”. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108.
- Sears, D. (2003). *Successful talent strategies: Achieving superior business result through market-focused staffing*. New York: American Management Association.
- Shahzad, F., Xiu, G., & Shahbaz, M. (2017). “Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry”. *Technology in Society*, 51, 66-73.
- Shalley, C. E. (1991). “Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity”. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 179-185.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). “Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-35.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). “HRM as a predictor of innovation”. *Human resource management journal*, 16(1), 3-27.
- Shumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling* (2nd ed ed.). New York: Psychology Press.
- Shuyinga, W., Zhang Shuijuana, & boboa. (2017). “Effect of diversity on top management team to the bank's innovation ability-based on the nature of ownership perspective”. *Procedia Engineering* 174, 240-245.
- Siegel, P. A., & Hambrick, D. C. (2005). “Pay Disparities within Top Management Groups: Evidence of Harmful Effects on Performance of High-Technology Firms”. *Organization Science*, 16(3), 259-274.
- Sparrow, P., Hird, M., & Balain, S. (2011). *Talent Management: Time to Question the*

- Tablets of Stone?* Lancaster: Lancaster University Management School
- Sparrow, P., & Makram, H. (2015). "What is the value of talent management?: building value-driven processes within a talent management architecture" *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263.
- Sparrow, P. e., Scullion, H. e., & Tarique, I. e. (2014). *Strategic Talent Management: Contemporary Issues in International Context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Spreitzer, G. M. (1995). "An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace." *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601-629.
- Spreitzer, G. M. (1997). "Toward a common ground in defining empowerment". *Research in Organizational Change and Development*, 10, 31-62.
- Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., . . . Wright, P. (2007). *Global talent management: how leading multinationals build and sustain their talent pipeline: INSEAD Working Paper Series*.
- Stavrou, E. T. (1999). "Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business" *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43-61.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). "Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory" *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Strachan, G., Burgess, J., & Sullivan, A. (2004). "Affirmative action or managing diversity—what is the future of equal opportunity policies in organisations". *Women in Management Review*, 19(4), 196-204.
- Sturman, A. P., Bradley, S., Drummond, P., Grant, K., Gudiksen, P., Kossmann, M., . . . Zavar-Reza, P. (2003). *The Lake Tekapo Experiment (LTEX): an investigation of atmospheric boundary layer processes in complex terrain Bulletin American Meteorological Society*.
- Sturman, M. C., Trevor, C. O., Boudreau, J. W., & Gerhart, B. (2003). "Is it worth it to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay" *Personnel Psychology*, 56(4), 997-1035.

- Sulaiman, M., Ahmad, K., Sbaih, B., & Kamil, N. M. (2014). "The perspective of Muslim employees towards motivation and career success". *Journal of Social Sciences and Humanities*, 9(1), 45-62.
- Suutari, V. (2003). "Global Managers: Career Orientation, Career Tracks, Life-style Implications and Career Commitment" *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 185-207.
- Talavera, O., Yin, S., & Zhang, M. (2018). "Age diversity, directors' personal values, and bank performance". *International Review of Financial Analysis*, 55, 60-79.
- Tampoer, M. (1996). "Motivating knowledge workers: the challenge for the 1990s" In P. S. E. Myers (Ed.), *Knowledge Management and Organisational Design*, Butterworth-Heinemann. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- Tansley, C. (2009). *Concept borrowing to facilitate a multi-disciplinary approach to the theoretical development of talent management-the case of employer branding*. Paper presented at the Paper presented at the European Academy of Management Conference.
- Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Stewart, J., Sempik, A., & Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. London: CIPD.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). "Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange and employee reactions: The role of contract violations" *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Tesluk, P. E., Vance, R. J., & Mathieu, J. E. (1999). "Examining employee involvement in the context of participative work environments ". *Group & Organization Management*, 24(3), 271-299.
- Thomas, K. W., & Tymon, W. G. J. (1994). "Does empowerment always work: understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation". *Journal of Management Systems*, 6(2), 1-13.
- Thomas, R. R. (1990). "From affirmative action to affirming diversity". *Harvard Business Review*, 107-117.
- Thomas, R. R. (1990). From Affirmative Action To Affirming Diversity. *Harvard business review*, 68(2).
- Thomas, R. R. (1996). *Redefining Diversity*. New York: American Management Association.

- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). "A review of talent management: 'Infancy or adolescence?'" *International Journal of HRM*, 24(9), 1744-1761.
- Titiev, M. (1959). *Introduction to Cultural Anthropology*. New York: Henry Holt & Company.
- Tlaiss, H. A., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention: evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*, 39(4), 426-445.
- Triandis, H. C. (2000). "Cultural syndromes and subjective well-being." *Culture and subjective well-being*, 13-16.
- Triandis, H. C. (2001). "Individualism-collectivism and personality". *Journal of Personality*, 69(6), 907-924.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism and collectivism: Past, present and future. In D. M. (Ed.) (Ed.), *The handbook of culture and psychology* (pp. 35-50). New York: Oxford University Press.
- Tymon, W. G., Strumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). "Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards". *Journal of World Business*, 45(2), 109-121.
- Uren, L. (2011). "What talent wants: the journey to talent segmentation". *Strategic HR Review*, 10(6), 31-37.
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). "Talent management in Spanish medium sized organizations". *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852.
- Van Yperen, N. W., Van den Berg, A. E., & Willering, M. C. (1999). "Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis ". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 377-392.
- Varma, A., Beatty, R., Schneier, C., & Ulrich, D. (1999). "High performance work systems: exciting discovery or passing fad?". *Human Resource Planning*, 22(1), 26-37.
- Vecchio, R. P., & Appelbaum, S. H. (1995). *Managing Organizational Behaviour: A Canadian Perspective*: Harcourt Brace and Company.
- Vondracek, F. W., & Fouad, N. A. (1994). Developmental contextualism: An integrative framework for theory and practice. In M. L. S. R. W. L. (Eds.) (Ed.), *Convergence*

- in career development theories: Implications for science and practice* (pp. 207-214). Palo Alto, CA: Consulting Consulting Psychologists Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation* New York, NY: John Wiley and Sons.
- Wahab, S., Rahmat, A., Yusof, M. S., & Mohamed, B. (2016). Organization performance and leadership style: issues in education service. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 593-598.
- Waite, S. (2007). "Teaching and learning outside the classroom: opportunities and challenges for alternative pedagogy." Paper presented at the Paper presented at Affective Education in Action, Cukorova University, Adana, Turkey, 28-30 June 2007.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Maura, S., Clegg, C. W., & West, M. (2004). "On the validity of subjective measures of company performance". *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118.
- Warren, C. (2006a). Curtain call: Talent management. *People management*, Vol 10, Issue (4), PP 24–29, March 2006. *People management*, 10(4), 24-29.
- Warren, C. (2006b). "Curtain call". *People Management*, 12(6), 24-29.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups." *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.
- Wayne, B., Dave, U., Kryscynski, D. G., & Michael, U. (2018). "The future of HR and information capability". *Strategic HR Review*, 17(1), 3-10.
- West, R. L., & Turner, L. H. (2007). *Introducing communication theory: Analysis and Application* (3rd ed ed.): McGraw-Hill
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). "Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium". *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- Williamson, C. E., Saros, J. E., & Schindler, D. W. (2009). "Sentinels of change". *Science*, 323(5916), 887-888.
- Worek, M. (2017). "Mergers and acquisitions in family businesses: current literature and

- future insights". *Journal of Family Business Management*, 7(2), 177-206.
- WorldatWork. (2015). *The Worldatwork Handbook of Compensation, Benefits and Total Rewards: A Comprehensive Guide for Hr Professionals*: Wiley.
- Wrench, J. (2005). "Diversity Management can be Bad for You". *Race and Class*, 46(3), 73-84.
- Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., & Kroll, M. (1995). "Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuations". *Academy of Management Journal*, 38(1), 272-287.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, 18(2), 295.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). "Diversity and organizational innovation: the role of employee involvement". *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1062-1083.
- Ylöstalo, H. (2016). "Organizational perspective to gender mainstreaming in the Finnish state administration". *International Feminist Journal of Politics*, 18(4), 544-558.
- Ylöstalo, H. (2016). "Traces of equality policy and diversity management in Finnish work organizations". *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35((7/8)), 415-428.
- Youndt, M. A., Subramaniam, O., & Snell, S. A. (2004). "Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns". *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.
- Yuan Wang, K., & Zamantili Nayir, D. (2009). "Procedural justice, participation and power distance: Information sharing in Chinese firms". *Management Research Review*, 33(1), 66-78.
- Zhang, Y., Wang, Z., & Zhou, G. (2013). "Antecedents of employee electricity saving behavior in organizations: an empirical study based on norm activation model". *Energy Policy*, 62, 1120-1127.
- Zhao, X., Qu, H., & Ghiselli, R. (2011). "Examining the relationship of work-family conflict to job and life satisfaction: A case of hotel sales managers". *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 46-54.
- Zhou, Y., Zhang, Y., & Montoro-Sánchez, A. (2011). "Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behaviour". *International Journal of*

Manpower, 32(1), 81-98.

เจษฎา นกน้อย. (2552). แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 10 ed.). กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชลธิชา ทิพย์ประทุม. (2560). “องค์ประกอบของรางวัลภายในในมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม” Paper presented at the Proceeding การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.

ชลธิชา ทิพย์ประทุม, จิราวรรณ คงคล้าย, & เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560). “บทบาทของรางวัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์”. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 11(1), 190-201.

ชาย โปธิสิตา. (2556). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 6 ed.). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

ณรงค์ ศรีสวัสดิ์. (2555). การประยุกต์ทฤษฎีสังคมวิทยาในสังคมไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2550). *Competency Model* กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.

ประจักษ์ ปฏิทัศน์. (2559). เอกสารประกอบการฝึกอบรมสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่: การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

พริศรา แซ่ก้วย. (2547). สันๆ เกี่ยวกับเพศวิถีในมุมมองสตรีนิยม. In ก. แ. แ. (บรรณาธิการ) (Ed.), เพศวิถี : วันวาน วันนี้ และวันพรุ่งนี้จะไม่เหมือนเดิม. กรุงเทพฯ: ศูนย์สตรีศึกษา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พฤกษ์ สุพรรณาลัย, & พิทักษ์ ศิริวงศ์. (2559). “การจัดการคนเก่งในองค์กรภาคเอกชนธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย” วารสารจันทรเกษมสาร มหาวิทยาลัยจันทรเกษม 22(42), 31-41.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 8 ed.). กรุงเทพฯ

สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

มนูญ พรหมพลีวรรณ. (2558). Talent Management Module. Retrieved from

<http://www.ftpi.or.th/LinkClick.aspx?fileticket=ZqYGawmePUY%3D&tabid=135&mid=679>

ยุทธ ไกยวรรณ. (2556). การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2553). “ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และด้านกระบวนการกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจาก

องค์กร”. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร, 30(2), 65-81.

วีรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

วิลาสินี พิพิธกุล. (2547). วาทกรรมเรื่องเพศในหนังสือพิมพ์. เอกสารประกอบการประชุมคณะผู้เชี่ยวชาญและ
คณะทำงานเพื่อบัญญัติศัพท์การนำ เสนอข่าวผู้หญิงในสื่อมวลชน, ณ สมาคมนักข่าวนักหนังสือพิมพ์แห่ง
ประเทศไทย, กรุงเทพมหานคร, วันที่ 11 กันยายน 2547.

สมาคมผู้ค้าปลีกแห่งประเทศไทย. (2560). จำนวนสมาชิกในสมาคม. Retrieved from

<https://theretailacademy.wordpress.com/>

สายชล สุนทรอภิชาติ. (2547). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอีส เทิร์นซีบอร์ด
จังหวัดระยอง” (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยบูรพา,



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	พฤกษ์ สุพรรณาลัย
วัน เดือน ปี เกิด	25 มิถุนายน 2524
สถานที่เกิด	จังหวัดนครปฐม
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2548 บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ.2551 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม พ.ศ.2561 ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	4 ซอยดอนยายหอม 5 ตำบลพระประโทน อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000

