



ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต
เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย



โดย
นายคมกริช นันทะโรจวงศ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต
เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมใน
ประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

DYNAMIC TALENT MANAGEMENT CAPABILITIES FOR SUSTAINABLE
COMPETITIVE ADVANTAGE OF INNOVATION-DRIVEN
ENTERPRISES IN THAILAND



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (MANAGEMENT)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2019
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

59604904 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุซฎึบัณติต

คำสำคัญ : ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว, การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน, ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้, ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม, ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

นาย คมกริช นันทะโรจงศ์: ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎฎาลักษณ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย 5) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานที่มีต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย และ 6) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ออกแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) โดยเริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตกับธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจจำนวน 374 ธุรกิจ ใช้การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างเพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการวิเคราะห์เส้นทางเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่มีการดำเนินกิจกรรมการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ประสบความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และเป็นธุรกิจที่มีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง จำนวน 11 คน

ผลการวิจัยตามสมมติฐาน พบว่า 1) ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ 2) ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม 3) ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม 4) ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน 5) ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน 6) ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน 7) ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน 8) ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน 9) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต 10) วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต 11) การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่าตัวแบบตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไคสแควร์ เท่ากับ 213.213 ที่องศาอิสระเท่ากับ 195 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.177 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ มีค่าเท่ากับ 1.093 ค่า CFI เท่ากับ 0.998 ค่า NFI เท่ากับ 0.975 ค่า GFI เท่ากับ 0.956 ค่า AGFI เท่ากับ 0.927 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.016 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถอธิบาย ยืนยัน และขยายผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณได้เป็นอย่างดี ทำให้ผลการศึกษามีความชัดเจนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ประโยชน์จากการวิจัยนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย โดยมีทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัยคือทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตและทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ นำมาใช้ในการบูรณาการเพื่อพัฒนาตัวแปรหลักคือความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต และการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย โดยสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อไป

59604904 : Major (MANAGEMENT)

Keyword : Dynamic Talent Management Capabilities, Transformational Leadership, Adaptive Organizational Culture, Employment Branding, Outstanding Knowledge Management, Innovation Development Capabilities, Sustainable Competitive Advantage

MR. KHOMKRIT NANTHAROJPHONG : DYNAMIC TALENT MANAGEMENT CAPABILITIES FOR SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE OF INNOVATION-DRIVEN ENTERPRISES IN THAILAND THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR VIROJ JADESADALUG, Ph.D.

The purpose of this research were 1) to study the influences of Dynamic Talent Management Capabilities on the Outstanding Knowledge Management of Innovation-driven Enterprises in Thailand 2) to study the influences of Dynamic Talent Management Capabilities on the Innovation Development Capabilities of Innovation-driven Enterprises in Thailand 3) to study the influences of Outstanding Knowledge Management and Innovation Development Capabilities on Sustainable Competitive Advantage of Innovation-driven Enterprises in Thailand 4) to study the influences of Dynamic Talent Management Capabilities on Sustainable Competitive Advantage of Innovation-driven Enterprises in Thailand 5) to study the influences of Transformational Leadership, Adaptive Organizational Culture, and Employment Branding on Dynamic Talent Management Capabilities of Innovation-driven Enterprises in Thailand and 6) to study the guidelines for developing the Dynamic Talent Management Capabilities for Sustainable Competitive Advantage of Innovation-driven Enterprises in Thailand. The mixed methods research methodology was used in the study by complying with the Explanatory Sequential Design; started by using quantitative approach to study the causal relationship of Dynamic Talent Management Capabilities of Innovation-driven Enterprises in Thailand. Quantitative data were gathered by using the questionnaire which were responded by executive or human resource manager of 374 innovation-driven enterprises. Structural Equation Modeling was conducted for analyzing the causal model with empirical data and Path Analysis for testing the hypotheses. Followed by the qualitative approach by using phenomenological approach that was based on in-depth interviews with 11 key informants who are executive or human resource executive of innovation-driven enterprises that execute talent management activities, success in HR management, and continuous innovation development.

The results of hypotheses test revealed that 1) Dynamic Talent Management Capabilities have a positive direct influence on Outstanding Knowledge Management 2) Dynamic Talent Management Capabilities have a positive direct influence on the Innovation Development Capabilities 3) Outstanding Knowledge Management has a positive direct influence on the Innovation Development Capabilities 4) Outstanding Knowledge Management has a positive direct influence on Sustainable Competitive Advantage 5) Innovation Development Capabilities have a positive direct influence on Sustainable Competitive Advantage 6) Dynamic Talent Management Capabilities have a positive direct influence on Sustainable Competitive Advantage 7) Outstanding Knowledge Management has a mediating effect on the influence of Dynamic Talent Management Capabilities on Sustainable Competitive Advantage 8) Innovation Development Capabilities have a mediating effect on the influence of Dynamic Talent Management Capabilities on Sustainable Competitive Advantage 9) Transformational Leadership has a positive direct influence on Dynamic Talent Management Capabilities 10) Adaptive Organizational Culture has a positive direct influence on Dynamic Talent Management Capabilities, and 11) Employment Branding has a positive direct influence on Dynamic Talent Management Capabilities. Structural equation model analysis found that the hypotheses model was congruent with empirical data. In this study, the chi-square was 213.213, the degrees of freedom was 195 at the level of significance (p-value) was 0.177, the relative chi-square was 1.093, CFI was 0.998, NFI was 0.975, GFI was 0.956, AGFI was 0.927, and RMSEA was 0.016.

The qualitative research results could explain and elaborate on the quantitative findings. The contributions of this research can explain the causality of Dynamic Talent Management Capabilities of Innovation-driven Enterprises in Thailand that have the dynamic capabilities theory and the contingency theory as the foundation theories for integrating and constructing the variables and conceptual framework. Furthermore, the research results can be used to develop the dynamic talent management capabilities for leading the innovation-driven enterprises to achieve sustainable competitive advantage.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความเมตตาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทนา แสนสุข อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ร่วม ที่ทุ่มเทในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ กลั่นกรองและตรวจสอบ ความถูกต้อง ความละเอียด และความสมบูรณ์ของงานตลอดการศึกษาในครั้งนี้ กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.กรไชย พรลภัสสรกร ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร.เกตุศิริ เจริญวิศาล และ อาจารย์ ดร.สันติธร ภูริภักดี ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ที่กรุณาให้การชี้แนะอันมีคุณค่าในการปรับปรุงงานวิจัยนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ชีโนกุล รองศาสตราจารย์ ดร.วาสิตา บุญสาธิต รองศาสตราจารย์ ดร.ศจีมาจ ณ วิเชียร อาจารย์ ดร.सानิตย์ หนูนิล อาจารย์ ดร.อดิศักดิ์ สืบธรรมมา คุณประสิทธิ์ อองอาจตระกูล และ คุณวัลลภ ไทใหญ่ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยและให้คำแนะนำในการพัฒนา เครื่องมือให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ในประเทศไทยทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลประกอบการศึกษาทั้งในรูปแบบการตอบแบบสอบถามและการให้สัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกที่ให้การสนับสนุนทุนการศึกษา ระดับ คุชภักดิ์ และกราบขอบพระคุณคณาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อันมีค่ายิ่งต่อการก้าวเดินในสายวิชาการ ตลอดจนผู้นิพนธ์หนังสือ ตำรา และเอกสารทางวิชาการทุกรูปแบบทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลความรู้ อันมีคุณประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าและการจัดทำวิทยานิพนธ์นี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อสัมพันธ์-คุณแม่จันทร์ นันทะโรจพงศ์ และ คุณพ่ออารมย์-คุณแม่อุบล รักษากิจ ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจที่สำคัญมาโดยตลอด ทั้งขอขอบคุณ คุณวนิดา รักษากิจ ตลอดจนผู้มีพระคุณ และกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็นกำลังใจในการศึกษา

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาเป็นกตเวทิตาแด่พระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ ผู้มีพระคุณ ที่ให้การเลี้ยงดูอบรมสั่งสอนผู้วิจัยให้เจริญเติบโตและอยู่เคียงข้างผู้วิจัยเสมอมา และผู้วิจัย ตั้งมั่นที่จะนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สังคม และประเทศชาติต่อไป

คมกริช นันทะโรจพงศ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ณ
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญภาพ.....	ถ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	9
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
สมมติฐานการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	21
บริบทของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย.....	21
ทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัย.....	26
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต...34	34
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เชิงพลวัต.....	77
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงเชิงพลวัต.....	107
สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและสมมติฐานของการวิจัย.....	125

การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย.....	126
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	128
ขั้นตอนการวิจัย	129
ระเบียบวิธีวิจัย.....	132
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	132
การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	154
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	160
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	161
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	161
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	165
ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย.....	166
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย	169
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย	175
ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงเชิงพลวัต.....	184
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม	194
ตอนที่ 7 ผลการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบ	198
ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบย่อย.....	201
ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก.....	224
ตอนที่ 10 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบตามสมมติฐานการวิจัย	241
ตอนที่ 11 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย.....	245
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	250
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจ	251

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของ ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย.....	252
ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย	270
ตอนที่ 4 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย	289
ตอนที่ 5 แนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อ ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย	306
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล	316
สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ	317
สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	321
อภิปรายผลการวิจัย	335
บทที่ 6 ประโยชน์และข้อเสนอแนะ	371
ประโยชน์ของการวิจัย.....	371
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย.....	380
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต.....	384
รายการอ้างอิง.....	387
ภาคผนวก	434
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	435
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง	446
ภาคผนวก ค สำเนาหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย.....	453
ภาคผนวก ง สำเนาหนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย	461
ภาคผนวก จ สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม	463

ภาคผนวก ฉ สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์และหนังสือขอบคุณ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดย
 การสัมภาษณ์เชิงลึก 465

ภาคผนวก ช คู่มือการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อ
 ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน 468

ประวัติผู้เขียน 481



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมกับธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	23
ตารางที่ 2 นิยามและคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง.....	37
ตารางที่ 3 สรุปนิยามการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	42
ตารางที่ 4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงเชิงพลวัต	51
ตารางที่ 5 อันดับบริษัทนวัตกรรมและการใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา ประจำปี 2018	91
ตารางที่ 6 สรุปสมมติฐานของการวิจัย.....	125
ตารางที่ 7 สรุปค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามจำแนกรายด้าน	142
ตารางที่ 8 รายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม	144
ตารางที่ 9 ค่าสถิติในการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบตามสมมติฐานกับข้อมูล เชิงประจักษ์	153
ตารางที่ 10 ชื่อและอักษรย่อของตัวแปรที่ศึกษา.....	162
ตารางที่ 11 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าทางสถิติ	163
ตารางที่ 12 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	165
ตารางที่ 13 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย.....	166
ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้านการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร	169
ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้านการกำหนดและ จัดกลุ่มบุคลากรศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง	170

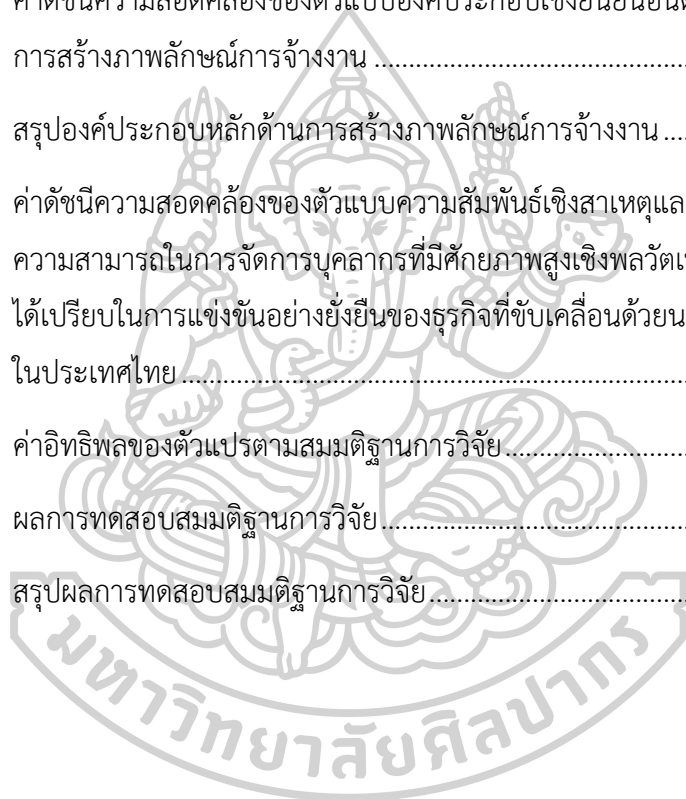
ตารางที่ 16	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้านการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ.....	172
ตารางที่ 17	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์.....	173
ตารางที่ 18	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้านการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก.....	174
ตารางที่ 19	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ด้านการสร้างวัฒนธรรมความรู้.....	175
ตารางที่ 20	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ด้านการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้..	176
ตารางที่ 21	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เชิงบูรณาการ.....	177
ตารางที่ 22	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ด้านการใช้ประโยชน์และปรับปรุง องค์ความรู้.....	178
ตารางที่ 23	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ด้านการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม.....	179
ตารางที่ 24	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	180
ตารางที่ 25	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ด้านการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่าง ชาญฉลาด.....	181

ตารางที่ 26	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน เชิงเศรษฐกิจ	182
ตารางที่ 27	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน เชิงคุณค่า	183
ตารางที่ 28	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน เชิงสังคม	184
ตารางที่ 29	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง	185
ตารางที่ 30	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการยอมรับความแตกต่างของบุคลากร.....	186
ตารางที่ 31	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน..	187
ตารางที่ 32	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม..	188
ตารางที่ 33	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ด้านการตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อม	189
ตารางที่ 34	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ด้านการยอมรับความเสี่ยง	190
ตารางที่ 35	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง.....	191
ตารางที่ 36	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี ในการทำงาน	192

ตารางที่ 37	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ด้านการจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ	193
ตารางที่ 38	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ด้านการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร	194
ตารางที่ 39	จำนวนธุรกิจและค่าเฉลี่ยของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ	195
ตารางที่ 40	ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตตามกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ	195
ตารางที่ 41	ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตตามจำนวนบุคลากรของธุรกิจ .	196
ตารางที่ 42	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจำแนกตามจำนวนบุคลากรของธุรกิจ	197
ตารางที่ 43	ค่าความแปรปรวนและค่าความถี่ของตัวแปรสังเกต	198
ตารางที่ 44	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต	200
ตารางที่ 45	ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต	202
ตารางที่ 46	สรุปองค์ประกอบย่อยด้านความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต	204
ตารางที่ 47	ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้	206
ตารางที่ 48	สรุปองค์ประกอบย่อยด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้	208
ตารางที่ 49	ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม	209
ตารางที่ 50	สรุปองค์ประกอบย่อยด้านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม	211

ตารางที่ 51	ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของ ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.....	212
ตารางที่ 52	สรุปองค์ประกอบย่อยด้านความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.....	214
ตารางที่ 53	ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	215
ตารางที่ 54	สรุปองค์ประกอบย่อยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	217
ตารางที่ 55	ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของ วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว	218
ตารางที่ 56	สรุปองค์ประกอบย่อยด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว	220
ตารางที่ 57	ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของ การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน	221
ตารางที่ 58	สรุปองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน	223
ตารางที่ 59	ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต.....	224
ตารางที่ 60	สรุปองค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงเชิงพลวัต	226
ตารางที่ 61	ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้.....	227
ตารางที่ 62	สรุปองค์ประกอบหลักด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้.....	228
ตารางที่ 63	ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม	229
ตารางที่ 64	สรุปองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม.....	231
ตารางที่ 65	ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.....	232
ตารางที่ 66	สรุปองค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	233

ตารางที่ 67	ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	234
ตารางที่ 68	สรุบบ่งค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	236
ตารางที่ 69	ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว	237
ตารางที่ 70	สรุบบ่งค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว	238
ตารางที่ 71	ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน	239
ตารางที่ 72	สรุบบ่งค์ประกอบหลักด้านการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน	241
ตารางที่ 73	ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความ ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ในประเทศไทย	242
ตารางที่ 74	ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย	245
ตารางที่ 75	ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	248
ตารางที่ 76	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	249



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	20
ภาพที่ 2 แนวคิดบ้านแห่งความสามารถเชิงพลวัต	28
ภาพที่ 3 ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจ ความสามารถขององค์กร และบุคลากร ที่มีศักยภาพสูง	37
ภาพที่ 4 วิวัฒนาการของหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์.....	40
ภาพที่ 5 ตาราง 9 ช่องในการประเมินและค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร	48
ภาพที่ 6 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ที่มีต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ และศักยภาพในการพัฒนา นวัตกรรม	77
ภาพที่ 7 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ที่มีต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้	86
ภาพที่ 8 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ที่มีต่อศักยภาพ ในการพัฒนานวัตกรรม	94
ภาพที่ 9 อิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ที่มีต่อศักยภาพในการพัฒนา นวัตกรรม	95
ภาพที่ 10 อิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้และศักยภาพในการพัฒนา นวัตกรรมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	96
ภาพที่ 11 อิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างยั่งยืน	100
ภาพที่ 12 อิทธิพลของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมที่มีต่อความได้เปรียบ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.....	102
ภาพที่ 13 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.....	102

ภาพที่ 14	อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.....	104
ภาพที่ 15	อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผ่านความเป็นเลิศในการจัดการ ความรู้.....	106
ภาพที่ 16	อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผ่านศักยภาพในการพัฒนา นวัตกรรม.....	107
ภาพที่ 17	อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสามารถในการจัดการ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต.....	112
ภาพที่ 18	อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวที่มีต่อความสามารถในการจัดการ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต.....	118
ภาพที่ 19	อิทธิพลของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานที่มีต่อความสามารถในการจัดการ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต.....	123
ภาพที่ 20	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	127
ภาพที่ 21	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	131
ภาพที่ 22	ตัวแบบการวัดความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต.....	147
ภาพที่ 23	ตัวแบบการวัดความเป็นเลิศในการจัดการความรู้.....	147
ภาพที่ 24	ตัวแบบการวัดศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม.....	147
ภาพที่ 25	ตัวแบบการวัดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.....	148
ภาพที่ 26	ตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	148
ภาพที่ 27	ตัวแบบการวัดวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว.....	148
ภาพที่ 28	ตัวแบบการวัดการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน.....	149
ภาพที่ 29	ตัวแบบสมการโครงสร้างความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เชิงพลวัต เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อน ด้วยนวัตกรรม ในประเทศไทย.....	150

ภาพที่ 30	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต.....	203
ภาพที่ 31	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้.....	207
ภาพที่ 32	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม.....	210
ภาพที่ 33	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.....	213
ภาพที่ 34	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	216
ภาพที่ 35	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว.....	219
ภาพที่ 36	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน.....	222
ภาพที่ 37	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต.....	225
ภาพที่ 38	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้.....	228
ภาพที่ 39	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม.....	230
ภาพที่ 40	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างยั่งยืน.....	233
ภาพที่ 41	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	235
ภาพที่ 42	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว.....	238

ภาพที่ 43	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของการสร้างภาพลักษณ์ การจ้างงาน	240
ภาพที่ 44	ผลการวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถ ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย....	244
ภาพที่ 45	สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	315
ภาพที่ 46	สรุปผลการวิจัย	334



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และกระแสโลกาภิวัตน์ของสังคมโลก ทำให้ทุกประเทศต่างเผชิญกับกระแสของการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของเศรษฐกิจหลายประเทศได้ปรับเปลี่ยนนโยบายของประเทศตนไปสู่สภาพเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) จากยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคแห่งทุนทางความรู้ อันเป็นลักษณะของเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) (Dychtwald, Erickson, & Morison, 2006) ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจที่ให้ความสำคัญกับการผลิต การกระจายสินค้า และการบริการ โดยอาศัยข้อมูลและองค์ความรู้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดความเจริญเติบโตและสร้างความยั่งยืนในทุกภาคเศรษฐกิจ ในขณะเดียวกันด้านสังคม การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการผลิตข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้อย่างมหาศาล จนทำให้เกิดสังคมในรูปแบบฐานความรู้ (Knowledge-based Society) ซึ่งให้ความสำคัญกับความรู้ว่าเป็นทรัพยากรหลักอันสำคัญแทนที่เงินและแรงงาน ด้วยกระแสความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงผลักดันให้องค์การในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกเข้าสู่สมรรถนะการแข่งขันด้วยองค์ความรู้หรือที่เรียกกันว่าทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่สั่งสมอยู่ในทุนมนุษย์ (Human Capital) แต่ละคนอันเกิดจากการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่มได้ (จีระ หงส์ลดารมภ์, 2549) ทุนมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ท่ามกลางความรุนแรงของการแข่งขันทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมที่เป็นระดับโลก ซับซ้อน และยากที่จะคาดเดาได้ ผลักดันให้หลายองค์กรเปลี่ยนมุมมองที่จากเดิมมองว่าเงินและเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยเป็นสินทรัพย์ที่จะนำมาซึ่งความอยู่รอดมาเป็นมุมมองต่อบุคลากรว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร (Valued Asset) ทำให้ทุกองค์กรเกิดความพยายามในการดึงพรสวรรค์ (Talent) และศักยภาพ (Potential) ที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรมาใช้ประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจ (ธัชพันธ์ ศรีเวช, 2558) การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรมนุษย์ผู้มีศักยภาพในการทำงานสูงหรือ “คนเก่ง” นับวันจึงยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นเฉกเช่นการทำสงครามด้วยอาวุธยุทโธปกรณ์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพในการทำงานสูง มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ถือเป็นทรัพยากรหรืออาวุธอันทรงพลังและล้ำค่าที่สุดขององค์กร (สุदारัตน์ โยธาภิบาล,

2557) และเป็นบ่อเกิดความสามารถ (Capabilities) ขององค์กรหลายประการ สงครามการแย่งชิงบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (War for Talent) จึงได้ถูกกล่าวถึงโดย Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod (2001) และเริ่มได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นในช่วงปลายปี ค.ศ.1990 เมื่อกลุ่มบริษัทที่ปรึกษาแมคคินซี (McKinsey Consultants) ได้ใช้คำนี้เพื่อชี้ให้เห็นถึงสถานการณ์ที่ชัดเจนมากขึ้นผ่านบทบาทที่สำคัญของผู้นำและบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อความสำเร็จของธุรกิจชั้นนำหลายแห่ง (Boudreau & Ramstad, 2007; Scullion, Collings, & Caligiuri, 2010; McDonnell, 2011; Scullion & Collings, 2011) สงครามการแย่งชิงบุคลากรที่มีศักยภาพสูงระหว่างองค์กรทั้งในและต่างประเทศจึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรมีอาจนิ่งเฉยได้ เนื่องจากองค์กรทุกแห่งล้วนต้องการบุคลากรที่เป็นทั้งคนดีและคนเก่งที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ซึ่งการขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอาจก่อให้เกิดปัญหาซึ่งส่งผลต่อการเติบโตและความมั่นคงขององค์กรในระยะยาว ทำให้แทบทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญกับการค้นหา พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นภารกิจหลักประการหนึ่ง อย่างไรก็ตามปัจจุบันองค์กรหลายแห่งยังคงเผชิญกับความรุนแรงอย่างต่อเนื่องในการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้พึงพอใจและพร้อมที่จะคงอยู่เป็นกำลังสำคัญให้กับองค์กร (Beaumont, Farndale, & Härtel, 2016) การหาวิธีการที่จะลดการสูญเสียบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีทักษะและมีศักยภาพสูงจึงเป็นหนึ่งหน้าที่ที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารองค์กรหลายแห่งจนถึงทุกวันนี้ (Meisinger, 2007; Ready & Conger, 2007; Nazarpouri et al., 2017)

ผลการจัดอันดับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent) ของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก (World Talent Ranking) ในด้านการพัฒนา ดึงดูด และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ โดยศูนย์จัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่าง ๆ (World Competitiveness Center) ของสถาบันนานาชาติ ด้านการพัฒนาการบริหาร (International Institute for Management Development) ณ เมืองโลซาน ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ประจำปี 2018 ที่ผ่านมา ซึ่งได้รับการเปิดเผยโดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่าเขตเศรษฐกิจที่อยู่ในอันดับสูงสุด 10 อันดับแรกอยู่ในทวีปยุโรปถึง 9 อันดับ ขณะที่ประเทศไทยถูกจัดอันดับโดยรวมอยู่ในอันดับที่ 42 (Institute for Management Development, 2018) โดยมีจุดเด่นด้านการดึงดูดและรักษาบุคลากรจากภายนอก ในขณะที่ด้านการลงทุนและพัฒนาบุคลากรและด้านความพร้อมของบุคลากรยังอยู่ในอันดับค่อนข้างต่ำ นอกจากนี้ยังมีการจัดอันดับความสามารถของประเทศต่าง ๆ ในการดึงดูดและบ่มเพาะบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสถาบัน INSEAD ซึ่งเป็นสถาบันด้านธุรกิจชั้นนำของฝรั่งเศส ประจำปี 2018 (INSEAD, 2018) พบว่าสิงคโปร์เป็นประเทศเดียวในทวีปเอเชียที่ติด 10 อันดับแรก และเป็นอันดับ 2 ของโลก ขณะที่ประเทศไทยได้รับการจัดอยู่ในอันดับที่ 70 ของโลก จากทั้งหมด 119 ประเทศ จากข้อมูลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าหลายประเทศกำลังตระหนักและให้ความสำคัญกับการจัดการบุคลากร

ที่มีศักยภาพสูงมากขึ้น ขณะที่ประเทศไทยยังขาดกลไกที่มีประสิทธิภาพในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพสูงไว้ในประเทศ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551) โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากประเทศไทยตั้งเป้าที่จะพัฒนาไปสู่ความเจริญในด้านองค์ความรู้และนวัตกรรม องค์การและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในประเทศไทยต้องเร่งยกระดับขีดความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management Capabilities) ให้สามารถดึงดูด พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม ทั้งยังเป็นการป้องกันปัญหาสมองไหล (Brain Drain) ซึ่งเป็นการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ หรือมีทักษะเฉพาะด้าน ซึ่งเป็นระดับมันสมองในระดับองค์การ อุตสาหกรรม และระดับประเทศ ไปให้กับธุรกิจคู่แข่งหรือองค์การในต่างประเทศ การสูญเสียดังกล่าวมิใช่เพียงการสูญเสียในเชิงปริมาณเท่านั้น แต่ยังเป็น การสูญเสียเชิงคุณภาพของประเทศที่ไม่อาจประมาณค่าได้

การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจเข้าสู่ยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ ทำให้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคของแรงงานที่ใช้ความรู้ (Knowledge Workers) ธุรกิจต่าง ๆ กำลังแข่งขันกันบนพื้นฐานของทักษะและความสามารถของบุคลากรและหาแนวทาง ในการดึงดูด และธำรงรักษาบุคลากรที่ดีและชาญฉลาดไว้ เพื่อให้ได้มาซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาดและ ผลกำไรขององค์การ (Smith, 2007) ทั้งนี้ นักวิชาการและผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างเห็นตรงกันว่า แนวคิดเรื่องการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ การจัดการคนเก่ง (Talent Management) เป็นหนึ่งในภารกิจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและท้าทายอย่างยิ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ทั่วโลกในปัจจุบัน (Paawe, 2007; Tymon Jr, Stumpf, & Doh, 2010; Vaiman, 2010; Khoreva, Vaiman, & Van Zalk, 2017) เพราะเป็นการเปลี่ยนผ่านที่มีความสำคัญจากการบริหารงานบุคคล แบบดั้งเดิม (Traditional Personnel Management) ไปสู่บริบทร่วมสมัยในระดับโลก (Liu & Pearson, 2014) และเป็นจุดเริ่มต้นของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อม ที่มีความเป็นพลวัตสูง (Cascio & Boudreau, 2016; Meyers & Woerkom, 2014; Vaiman, Scullion, & Collings, 2012)

การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) จัดเป็นความท้าทายของ องค์การทั่วโลกที่กำลังได้รับความสนใจในการศึกษาในแวดวงวิชาการมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากเป็นบ่อ เกิดที่สำคัญประการหนึ่งที่สามารถนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในสภาพแวดล้อม ที่มีความเป็นพลวัตสูงเฉกเช่นในศตวรรษที่ 21 (Collings & Mellahi, 2009; Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010; Schuler, Jackson, & Tarique, 2011) การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง นอกจากจะเป็นการใช้ประโยชน์จากกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบในการดึงดูด พัฒนา และธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแล้ว หลายองค์การมีความพยายามในการพัฒนา โปรแกรมหรือนโยบายที่มีประสิทธิผลในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อยกระดับให้เป็น

กลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญคือกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การบนฐานความคิดที่ว่าจัดการทุนมนุษย์เป็นแนวคิดที่กำลังได้รับความสนใจหากมีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างรอบคอบ และบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมิใช่บุคลากรที่มีอยู่โดยทั่วไป การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงมีความแตกต่างจากการจัดการงานบุคคล ซึ่งผู้ที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงคือนำของธุรกิจมิใช่แค่เฉพาะฝ่ายทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังถือเป็นการจัดการความเสี่ยงอย่างหนึ่งทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Alziari, 2017) การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การจึงถือเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว ซึ่งในทศวรรษที่ผ่านมาสถาบันและสมาคมต่าง ๆ ในระดับโลกต่างหันมาให้ความสนใจกับแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมากขึ้น เช่น บริษัท McKinsey & Company, สถาบันชาร์เตอร์ด์บุคลากรและการพัฒนา (CIPD), สมาคมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (SHRM) เป็นต้น (Al Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014) ขณะที่บริษัทชั้นนำที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงระดับโลก เช่น GE, Roche, Haier, IKEA, Google, Ford, TATA, Starbuck, LG, P&G, Apple, 3M ฯลฯ ต่างกำลังดำเนินการจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์อย่างจริงจังเพื่อสร้างความยั่งยืนและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Schuler, 2015; Uddin & Arif, 2016)

การประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ของรัฐบาลโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญอย่างหนึ่งคือเพื่อปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้พร้อมกับความเปลี่ยนแปลงจากอิทธิพลของโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (Disruption) และเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) ในเป้าหมายที่ 9 การสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุม ยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม ทำให้ภาครัฐเร่งยกระดับขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีการวิจัย ตลอดจนองค์ความรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับข้อมูลการจัดอันดับดัชนีนวัตกรรมโลก (Global Innovation Index: GII) ปี 2019 ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 43 มีคะแนนเฉลี่ย 38.63 คะแนน (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2562) ดีขึ้นจากปี 2018 ซึ่งอยู่ในอันดับที่ 44 หนึ่งอันดับ โดยปัจจัยองค์ประกอบในมิติด้านโครงสร้างพื้นฐาน ศักยภาพทางการตลาด และผลผลิตจากความคิดสร้างสรรค์ มีอันดับลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2018 ขณะที่ปัจจัยด้านทุนมนุษย์และการวิจัย และปัจจัยด้านศักยภาพทางธุรกิจอยู่ในอันดับที่ดีขึ้นเล็กน้อย ข้อมูลดังกล่าวยิ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเร่งสร้างความสามารถในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้จากแนวคิดการพัฒนานวัตกรรมของ Schumpeter (1934) ที่ระบุว่าวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนการวิจัยและพัฒนา จะก่อให้เกิดนวัตกรรมได้ต้องอาศัยผู้ประกอบการธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจเปรียบเสมือนนวัตกรรม (Innovator) สร้างนวัตกรรมอันเป็นกลไกให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ

ด้วยสภาพแวดล้อมและพลังผลักดันในการแข่งขันที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้กระบวนการทางธุรกิจและรูปแบบการแข่งขันเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven Enterprises) เป็นธุรกิจที่หลายประเทศกำลังให้ความสำคัญในการพัฒนา เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มุ่งเน้นการบูรณาการความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้เพื่อสรรค์สร้างนวัตกรรมที่สามารถสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนและนำไปให้ธุรกิจสามารถเจริญเติบโต มีความสามารถในการแข่งขัน และประสบความสำเร็จในระดับสากล (ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2558) ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจึงมีบทบาทอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ผู้บริหารและผู้ประกอบการธุรกิจเป็นผู้มีบทบาทและความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนานวัตกรรม (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553) ส่วนในด้านทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมดังกล่าวส่งผลต่อทั้งการจ้างงานและอาชีพที่จะมีรูปแบบและลักษณะงานที่เปลี่ยนไป มีความต้องการแรงงานที่มีสมรรถนะสูงเพิ่มมากขึ้น หลายอาชีพอาจต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและบางอาชีพอาจถูกทดแทนด้วยระบบอัตโนมัติ อย่างไรก็ตามปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมประสบความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ออกสู่ตลาดและสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจคือทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง (High Potential Human Capital) ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจและผู้บริหารมีอาจเพิกเฉย ต้องเร่งสร้างความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะทางอันเป็นที่ต้องการในตลาดแรงงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่รุนแรงดังกล่าว ซึ่งหากองค์กรไม่สามารถจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาจก่อให้เกิดปัญหาและกลายเป็นความเสี่ยงสำหรับองค์กรนั้น ซึ่งจะกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรในที่สุด

การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือการจัดการคนเก่งจึงถือเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งขององค์กรธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่งหากองค์กรมีระบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการจัดการสายอาชีพเพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเอาไว้ และมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดเรื่องนวัตกรรมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน รวมทั้งมีการจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นการระบุงค์ความรู้การดึงเอาความรู้และประสบการณ์การจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงออกมาใช้จะกลายเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กร (วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า, 2554) อย่างไรก็ตามจากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ ระบุว่าปี 2561 อัตราส่วนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการวิจัยและพัฒนาประเทศไทยอยู่ที่ 21 คนต่อประชากร 10,000 คน (ศูนย์ข้อมูลวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ, 2562) หากเปรียบเทียบกับประเทศที่เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีของเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ สิงคโปร์ และไต้หวัน พบว่าประเทศไทยมี

สัดส่วนบุคลากรดังกล่าวที่รองรับการเจริญเติบโตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมน้อยกว่าประเทศเหล่านี้มาโดยตลอด ประกอบกับผลการสำรวจของ บริษัท จีอบสตรีท (ประเทศไทย) ซึ่งพบว่าสถานการณ์การสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงนับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยบุคลากรที่มีความรู้และทักษะสูงมีแนวโน้มจะออกไปทำงานต่างประเทศกันมากขึ้น ที่สำคัญคือบุคลากรที่มีศักยภาพสูงถูกประเทศเพื่อนบ้านอย่างมาเลเซีย สิงคโปร์ และ ญี่ปุ่น รับไปร่วมงานด้วยเป็นจำนวนมาก เนื่องจากนายจ้างในประเทศเหล่านี้สามารถตอบโจทย์ในเรื่องค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านั้นได้ นอกจากนี้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังมีแนวโน้มที่จะจงรักภักดีต่อองค์กรหนึ่ง ๆ ลดลง เกิดแนวคิดว่าองค์กรธุรกิจกลายเป็นตัวเลือกของบุคลากร (Employer of Choice) ตรงข้ามกับสมัยก่อนที่บุคลากรเป็นตัวเลือกขององค์กรต่าง ๆ เนื่องจากบุคลากรมักมองหาองค์กรที่ให้โอกาสในการเจริญเติบโตและก้าวหน้าให้อิสระในการตัดสินใจ ให้การตอบสนองความต้องการในการพัฒนาตนเอง และให้สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคงอยู่ในงานและการพัฒนาตนเอง (Yang, 2016) ทำให้เกิดภาวะสมองไหลที่ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถทางเทคโนโลยีลดลง จำกัดศักยภาพในการยกระดับเทคโนโลยี และการเข้าสู่ภาคเทคโนโลยีขั้นสูงใหม่ ๆ ที่ต้องอาศัยทักษะและความรู้เฉพาะทาง (Jackson, 2005) สถานการณ์ดังกล่าวยิ่งตอกย้ำความรุนแรงของสงครามคนเก่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่ส่งเสริมความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์กรและชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจะต้องเร่งสร้างความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้พร้อมรับมือกับความรุนแรงและความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตามแม้ว่าในปัจจุบันวงการธุรกิจและบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจชั้นนำหลายแห่งของโลกจะมีการดำเนินการในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management Practices) กันอย่างจริงจังและมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปตามบริบทของแต่ละธุรกิจ แต่ทางด้านวิชาการแนวคิดในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังมีการพัฒนาด้านแนวคิดและทฤษฎีที่ค่อนข้างจำกัด (Lewis & Heckman, 2006; Collings & Mellahi, 2009; Scullion, Collings, & Caligiuri, 2010, Sparrow, Scullion, & Tarique, 2014) ยังคงขาดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่มีความชัดเจนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้โดยทั่วไปกับทุกบริบท โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (Dynamic Talent Management Capability) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นการต่อยอดทางความคิดจากแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงตามแบบแผน (Classical Talent Management) ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น เนื่องจากแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีอยู่ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกิจกรรมหลักทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Core Function) ซึ่งมีลักษณะเฉพาะกับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง อันประกอบด้วย การสรรหา

การดึงดูดและจูงใจให้เข้ามาร่วมงาน การพัฒนา การธำรงรักษา และการจัดการความก้าวหน้าและอาชีพให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและเป็นตำแหน่งสำคัญ (Key Position) ขององค์กรและส่วนใหญ่เป็นการดำเนินกิจกรรมในเชิงป้องกัน (Preventive Human Resource Strategy) หรือเชิงตั้งรับ (Defensive Human Resource Strategy) กับความเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความอุ่นใจให้กับองค์กรว่าจะมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่กับองค์กรตลอดเวลา หากแต่ยังขาดกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป็นกิจกรรมเชิงรุกที่ไม่หยุดนิ่งต่อสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวน เพื่อให้สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสอดคล้องกับความต้องการของสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคตและนำมาซึ่งความยั่งยืน ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งพัฒนาแนวคิดความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ซึ่งเป็นความสามารถที่มีพื้นฐานจากแนวคิดการสร้างความสำเร็จเปรียบด้านทุนมนุษย์ขององค์กร (Collings & Mellahi, 2009) บนฐานคติเชิงทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ เพื่อให้องค์กรสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันเพื่อให้เห็นถึงโอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร และสามารถระบุบุคลากรและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงที่สุดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ทางธุรกิจ ตลอดจนสามารถเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ ดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูงออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ เพื่อเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) (Axelrod, Handfield-Jones, & Welsh, 2001)

นอกจากนี้จากฐานคิดที่ว่าจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรควรเป็นบทบาทของผู้นำในองค์กรทุกระดับ มิใช่เป็นหน้าที่ของงานด้านทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ทำให้พบว่าการศึกษเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของธุรกิจต่าง ๆ ยังขาดการนำเสนอเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Al Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014) อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถในการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ยิ่งไปกว่านั้นงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถขององค์กรในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกับความได้เปรียบในการแข่งขันตลอดจนผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ยั่งยืนในลักษณะของความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุและผล (Structural Causal Model) ยังคงมีจำนวนน้อย และคำถามการวิจัยยังคงไม่มีคำตอบที่ชัดเจนในการนำไปวางแผนและตัดสินใจกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อนำมาซึ่งความอยู่รอดและความยั่งยืนของธุรกิจ (Lawler, 2008)

ปัจจุบันงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management Capability) ผู้วิจัยยังพบไม่มากนัก อีกทั้งการศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังขาดการศึกษาแบบบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของบริบทเชิงการแข่งขันและการสร้างนวัตกรรม ส่วนใหญ่มักเป็นการศึกษาในเชิงกิจกรรมหลักของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและเป็นกิจกรรมเชิงตั้งรับหรือเชิงป้องกันมากกว่าการศึกษาในเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งงานวิจัยที่ศึกษาการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Approach) ในบริบททางธุรกิจของไทย ยังคงมีจำนวนน้อย ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในเชิงปริมาณหรือในเชิงคุณภาพเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อมุ่งสู่การได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนยังมีอยู่อย่างจำกัด ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในแง่ของอิทธิพลของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้การศึกษาดังกล่าวในการสร้างความสามารถขององค์กร (Organizational Capability) ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังขาดการศึกษาแบบบูรณาการ ทั้งในส่วนของปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์กร ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและผลลัพธ์ในระดับองค์กรที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ที่สำคัญผู้วิจัยยังไม่พบการศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมโดยเฉพาะในประเทศไทย ทั้งที่เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และความยั่งยืนของธุรกิจในลักษณะนี้ เนื่องจากนวัตกรรมต่าง ๆ ล้วนมีแหล่งกำเนิดมาจากบุคลากรซึ่งถือเป็นทรัพยากรหลักในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ด้วยเหตุนี้การศึกษาเพื่อพัฒนาตัวแบบความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตทั้งในส่วนของปัจจัยเชิงสาเหตุในระดับองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต รวมทั้งผลลัพธ์จากความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตในธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจึงมีความน่าสนใจในการศึกษา

จากสถานการณ์และความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้านความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย โดยศึกษาผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ซึ่งประกอบด้วยความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน โดยผลที่ได้จากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

สำหรับธุรกิจต่าง ๆ ที่ต้องอาศัยองค์ความรู้และนวัตกรรมในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความอยู่รอดและความได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนองค์การอื่น ๆ ในการเตรียมความพร้อมการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคประเทศไทย 4.0 และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ตลอดจนใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในอนาคตที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในมิติอื่น ๆ ต่อไป

คำถามการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และเป็นแนวทางสำหรับการหาคำตอบของงานวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดคำถามสำหรับการวิจัยนี้ ดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยอย่างไร
2. ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยอย่างไร
3. ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยอย่างไร
4. ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยอย่างไร
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยอย่างไร
6. แนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

5. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ที่มีต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

6. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยนี้ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

สมมติฐานที่ 3 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

สมมติฐานที่ 4 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สมมติฐานที่ 5 ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สมมติฐานที่ 6 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สมมติฐานที่ 7 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สมมติฐานที่ 8 ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สมมติฐานที่ 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

สมมติฐานที่ 10 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

สมมติฐานที่ 11 การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาไว้ มีรายละเอียดดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยดำเนินการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตัวแบบความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต โดยเป็นการศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ และทฤษฎีอื่นที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรจากการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

1.1 ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variables) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

1.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 2) การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร 3) การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และ 4) การกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม

1.1.2 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม 2) การยอมรับความเสี่ยง และ 3) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

1.1.3 การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 2) การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ และ 3) การสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร

1.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variables) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่

1.2.1 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ 2) การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 3) การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ 4) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ และ 5) การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก

1.2.2 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมความรู้ 2) การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ และ 4) การใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้

1.2.3 ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม 2) การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 3) การรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด

1.2.4 ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ 2) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า และ 3) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม

2. ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลหลัก

2.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม รายชื่อสถานประกอบการที่มีกิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา กิจกรรมนวัตกรรม และกิจกรรมทางเทคโนโลยี ซึ่งปรากฏในข้อมูล รายงาน และสิ่งตีพิมพ์เผยแพร่ของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กรมทรัพย์สินทางปัญญา และสำนักงบประมาณ มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,180 ธุรกิจ (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2562)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ในการวิจัยเชิงปริมาณ เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องอัตราการตอบกลับที่อาจมีจำนวนน้อย ดังนั้น เพื่อให้อัตราการตอบกลับเป็นไปตามจำนวนที่กำหนด การวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (Panayides, 2007) ดังนั้น จำนวนตัวอย่างของงานวิจัยนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 1,180 ตัวอย่าง โดยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยในนามของธุรกิจ

2.3 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ในการวิจัยเชิงคุณภาพคือผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่งมีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งผู้วิจัยกำหนดขึ้นสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2562 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2562 ถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2562

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven Enterprises) หมายถึง กิจกรรมที่มีกระบวนการทางธุรกิจที่มุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันและการเจริญเติบโตของธุรกิจด้วยนวัตกรรม เน้นการดำเนินกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา กิจกรรมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และกิจกรรมทางเทคโนโลยี เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมอันเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำเสนอสิ่งที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม ทั้งในรูปแบบสินค้า บริการ รวมถึงตัวแบบทางธุรกิจใหม่ที่มีคุณค่า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจและความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคต พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น และตั้งศักยภาพในตัวผู้ตามออกมาใช้ให้มากที่สุด พร้อมกับสร้างความตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าผลประโยชน์ของตนเอง ไปถึงประโยชน์ของกลุ่ม และองค์การ ปรับเปลี่ยนและพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อไป ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และการกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม

2.1 การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Transformational Vision) หมายถึง คุณลักษณะทางความคิดของผู้นำในการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือความมุ่งมั่นที่กว้างไกลในการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นหรือต้องการให้บรรลุในอนาคต โดยการนำแนวคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน จูงใจและสร้างค่านิยมใหม่หรือเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสมาชิกองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2.2 การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร (Acceptance to the Different) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคลของสมาชิกในองค์การ โดยตระหนักว่าสมาชิกขององค์การแต่ละคนมีความรู้ความสามารถ ความต้องการ พฤติกรรม และทัศนคติที่ต่างกัันออกไป โดยแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงการยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ปฏิบัติตนกับสมาชิกแต่ละคนด้วยความเคารพ สร้างความรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญให้เกิดขึ้นกับสมาชิกแต่ละคน การให้อิสระในการทำงาน การสื่อสารแบบสองทางเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้นำและสมาชิก การเอาใจเขามาใส่ใจเรา รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก ให้ความเอาใจใส่ รวมทั้งพัฒนาความก้าวหน้าให้แก่สมาชิกผู้ตามเป็นรายบุคคลเพื่อให้สมาชิกแต่ละคนสามารถบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเอง

2.3 การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน (Inspirational Motivation) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำในการกระตือรือร้นและการเอาใจใส่ในการทำงานของผู้ตาม โดยแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นและเป็นแรงผลักดันให้ผู้ตามสร้างแรงจูงใจจากภายใน ด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทาย มีความหมาย และมีคุณค่าให้แก่ผู้ตาม จูงใจผู้ตามให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ สร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน สร้างแนวคิดในการทำงานและบรรยากาศการทำงานใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ตาม สื่อสารถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ตาม โดยถือผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นรองจากผลประโยชน์ร่วมกันขององค์การ

2.4 การกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม (Potential Activation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สนับสนุนการนำศักยภาพและความสามารถของผู้ตามออกมาใช้เพื่อให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ โดยส่งเสริมผู้ตามให้มองปัญหาในมุมมองใหม่หรือเปลี่ยนกรอบความคิด กระตุ้นผู้ตามให้พยายามคิดหาวิธีการแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ ๆ เปิดกว้างให้เกิดอิสระทางความคิด เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ทำงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายกับความรู้ความสามารถ รวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นในตนเองให้แก่ผู้ตาม

3. วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (Adaptive Organizational Culture) หมายถึง ความเชื่อและค่านิยมร่วมขององค์การซึ่งเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการทำงาน ตลอดจน พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้ตระหนักต่ออุปสรรคต่าง ๆ อันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และพัฒนาแนวทางที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยการวิเคราะห์เพื่อ คาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างพฤติกรรมองค์การที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ได้ตลอดเวลา ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก การยอมรับความเสี่ยง และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

3.1 การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Environmental Change Awareness) หมายถึง การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์การธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยการติดตามข้อมูลข่าวสารของอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องและวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างใกล้ชิด ให้เห็นถึงสัญญาณความเปลี่ยนแปลง โอกาส ความท้าทาย และอุปสรรคต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า กลยุทธ์ของคู่แข่ง และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

3.2 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking) หมายถึง ความเต็มใจขององค์การที่จะรับกับความเสียหายจากการเปลี่ยนแปลง โดยกระจายอำนาจการบริหารให้เกิดอิสระในการคิดและการตัดสินใจ สนับสนุนแนวทางต่าง ๆ ให้บุคลากรได้ทดลองปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่นอกเหนือจากงานที่เป็นกิจวัตร หรือบทบาทหน้าที่ของตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดอุปนิสัยกล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยง ไม่ยึดติดกับแนวทางและวิธีการแบบเดิม ๆ ไม่กลัวความผิดพลาดหรือความล้มเหลว มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ

3.3 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptation to Change) หมายถึง การปรับเปลี่ยนนโยบายและแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้มีความตื่นตัว เฉลียวฉลาดในการบริหารความเปลี่ยนแปลง สร้างทัศนคติที่ดีและความเต็มใจต่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ปรับโครงสร้างองค์การและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัย ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การได้อย่างรวดเร็วโดยอาศัยความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ

4. การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน (Employment Branding) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การในฐานะผู้ว่าจ้าง ให้เกิดประสบการณ์ในการจ้างงานแก่บุคลากร สร้างการรับรู้แก่บุคลากรให้มีความรู้สึกในเชิงบวกต่อการจ้างงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความรู้สึกมั่นคงในงาน และความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การ ผ่านนโยบาย กิจกรรม และการปฏิบัติต่าง ๆ อันมีคุณค่าที่องค์การส่งมอบให้แก่บุคลากร จนกลายเป็นภาพลักษณ์ของการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่และมีคุณค่าในใจของบุคลากรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ และการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร

4.1 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (Positive Work Environment) หมายถึง การจัดการให้สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติงานในองค์การทั้งในเชิงรูปธรรมและเชิงนามธรรมให้อยู่ในรูปแบบที่ดี เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้สึกที่ดีต่องานและองค์การ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อมทางจิตใจ

4.2 การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ (Incentive Compensation) หมายถึง การจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ขององค์การให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งที่อยู่ในรูปตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน แต่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ และเหมาะสมกับงานและตำแหน่งที่บุคลากรดำรงอยู่ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถ จูงใจให้บุคลากรพร้อมที่จะคงอยู่กับองค์การและปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

4.3 การสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร (Psychological Contract) หมายถึง การสร้างการรับรู้และความคาดหวังต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรกับองค์การในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน เกี่ยวกับบทบาทและพันธสัญญาที่มีต่อกันในการจ้างงาน โดยไม่ได้มีการกำหนดรายละเอียดของการรับรู้และความคาดหวังเหล่านั้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นความพยายามขององค์การในการดำเนินการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้บุคลากรแต่ละคนเกิดการรับรู้ในเชิงบวกและเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

5. ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (Dynamic Talent Management Capabilities) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการรับรู้โอกาสของธุรกิจที่เกิดจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร เพื่อสร้าง ประยุกต์ และบูรณาการความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการทำงานสูงเพื่อพัฒนาเป็นความสามารถใหม่ขององค์กรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาวที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และกระบวนการทางธุรกิจ ประกอบด้วย การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก

5.1 การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร (Perceived Opportunities from Talent) หมายถึง ความสามารถในการติดตามและตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับรู้โอกาสแห่งความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรในการตอบสนองโอกาสนั้น ๆ รวมถึงการวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มของปรากฏการณ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างหรือพัฒนาความคิดและความสามารถใหม่ขององค์กรซึ่งได้จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

5.2 การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (Talent Mapping and Pooling) หมายถึง ความสามารถในการสร้างระบบประเมินบุคลากรเพื่อเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ขององค์กร นำมาจัดเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Pool) ที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อการรับรู้ขององค์กรเมื่อมีโอกาสใหม่เกิดขึ้น

5.3 การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ (Talent Transformation to Business Opportunities) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร ดึงเอาความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ละคนออกมาเพื่อบูรณาการกับทรัพยากรอื่นขององค์กรและสร้างสรรค์เป็นความสามารถใหม่หรือความเชี่ยวชาญขององค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน

5.4 การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Talent Development) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการวางแผน ตัดสินใจ และดำเนินกลยุทธ์ในการพัฒนาและยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สูงขึ้น เป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร โดยส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการทำงานสูงให้ได้รับ

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านสติปัญญา ความรู้ความชำนาญ ความสามารถ ฐานความคิด และ ทัศนคติ ให้พร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

5.5 การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (Proactive Talent Retention)

หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดึงดูดและจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้มีความผูกพัน จงรักภักดี และปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ด้วยการปฏิบัติต่อบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างความเคารพและให้เกียรติ ใส่ใจในความต้องการ สร้างขวัญกำลังใจและโอกาสก้าวหน้า ในอาชีพ โอกาสในการพัฒนาตนเอง กำหนดเป้าหมายในชีวิตของบุคลากรไปพร้อมกับเป้าหมายขององค์กร

6. ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (Outstanding Knowledge Management)

หมายถึง การยกระดับความสามารถขององค์กรในการนำความรู้ที่องค์การมีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอยู่ตลอดเวลา ผ่านประสิทธิภาพของการสร้างวัฒนธรรมความรู้ การสร้าง รวบรวม และจัดเก็บองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ การใช้ประโยชน์จากความรู้ ตลอดจน การปรับปรุงหรือต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม โดยอาศัยการผสมผสานกับทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรในการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้และการยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ให้เข้ากับสถานะต่าง ๆ ประกอบด้วย การสร้าง วัฒนธรรมความรู้ การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ และการใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้

6.1 การสร้างวัฒนธรรมความรู้ (Knowledge Culture Creation) หมายถึง การดำเนินการขององค์กรในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ชักนำให้สมาชิกขององค์กรตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของความรู้ว่าเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของตนเอง กลุ่ม และองค์กร เพื่อสร้างความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่เหมาะสมในการร่วมสร้าง แบ่งปัน ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อประโยชน์และความสำเร็จร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

6.2 การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ (Knowledge Creation and Collection) หมายถึง การดำเนินการอย่างต่อเนื่องขององค์กรเพื่อสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์ ความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องหนึ่ง ๆ ในระดับบุคคล โดยอาศัยแรงผลักดัน การหยั่งรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของผู้รู้ ผ่านการปฏิสัมพันธ์ของความรู้ระหว่างความรู้ที่ฝังลึก อยู่ในตัวบุคคลและความรู้ที่ชัดแจ้ง และรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคลากร มาคัดกรองเอาความรู้ที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อองค์การ ซึ่งเปรียบเสมือนทุนทางปัญญาขององค์การ เพื่อจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ ให้สะดวกต่อการสืบค้นไปใช้ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ (Integrated Knowledge Sharing) หมายถึง การแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และทักษะต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ทั้งที่มีลักษณะปรากฏชัดแจ้ง และลักษณะที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง ให้กระจายทั่วทั้งองค์การ โดยอาศัยปฏิสัมพันธ์และการทำงานร่วมกัน ของบุคคลและกลุ่มในองค์การผ่านกิจกรรมและเครื่องมือที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ

6.4 การใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ (Knowledge Application and Renewal) หมายถึง การใช้ความรู้ในกระบวนการเพิ่มคุณค่าขององค์การด้วยการสร้างหรือพัฒนา ความสามารถขององค์การ โดยการปรับใช้ ประยุกต์ และบูรณาการความรู้มาใช้ในการยกระดับ การดำเนินงาน กระบวนการ และผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนารายละเอียดขององค์ความรู้ที่มีให้สอดคล้องและทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

7. ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development Capabilities) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการกระตุ้นการดำเนินกิจกรรมสร้างสรรค์ทั่วทั้งองค์การเพื่อ เปลี่ยนผ่านความรู้และความคิดไปสู่การพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นและมีคุณค่ามากขึ้น ทั้งในแง่ของ ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ ตลอดจนการบริหารจัดการที่มีลักษณะใหม่ มีเอกลักษณ์ เป็นประโยชน์และมีคุณค่าในการสร้างความสามารถหลักขององค์การและตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ประกอบด้วย การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด

7.1 การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking Generation) หมายถึง กระบวนการในการสร้างสรรค์ความคิดหรือแนวคิดใหม่ที่ตอบสนองโอกาสต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม ทางธุรกิจในการแก้ปัญหาที่ลูกค้ากำลังเผชิญ หรือปัญหาที่องค์กรกำลังประสบ เพื่อให้ได้แนวคิด เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การที่แปลกใหม่ ยกย่องการดำเนินงานขององค์การให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น

7.2 การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Research and Development) หมายถึง การดำเนินการอย่างต่อเนื่องขององค์การในการศึกษาค้นคว้าและทดลองอย่างมีระบบ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการให้มีคุณภาพมากขึ้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลง รูปแบบหรือวิธีการดำเนินการต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เป็นประโยชน์ต่อ บุคคล องค์กร หรือสังคม

7.3 การรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด (Intelligent Technology Adoption and Adaptation) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการเปิดรับความรู้และ การได้มาซึ่งเทคโนโลยีที่ทันสมัยและจำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม และบูรณาการเทคโนโลยีจาก

ภายนอกกับเทคโนโลยีที่มีอยู่ในองค์กร ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อสร้างความสามารถขององค์กรและกลยุทธ์การแข่งขันที่บนพื้นฐานของเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่องค์กรกำลังเผชิญ

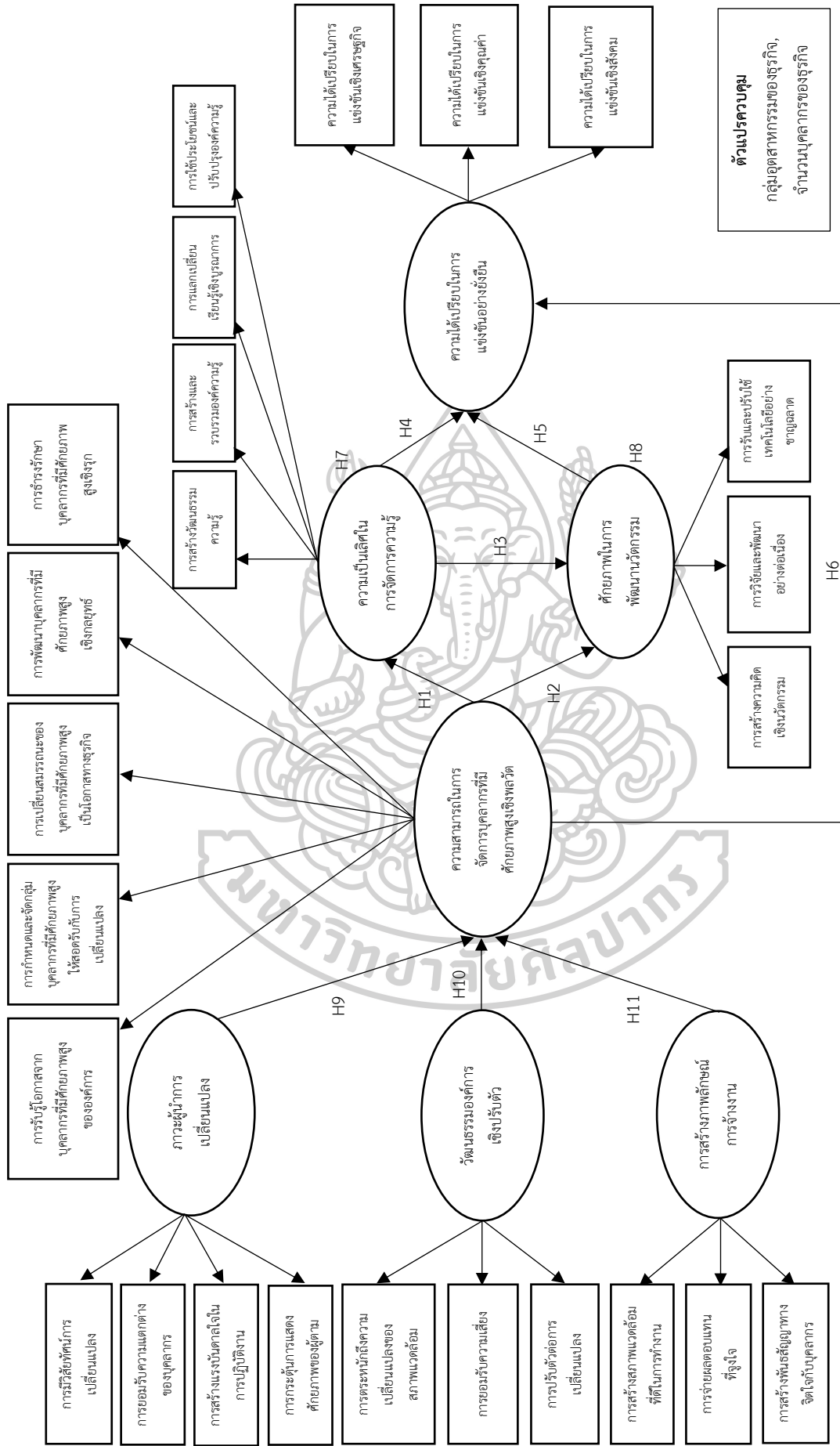
8. ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

หมายถึง สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษในการดำเนินงานขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาและความพยายามเป็นอย่างมากในการเลียนแบบ เนื่องจากมีทรัพยากรที่มีคุณค่าและหายาก องค์กรจึงสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าสูงกว่า ตอบสนองต่อลูกค้าได้ดีกว่า มีต้นทุนสินค้าและต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ผลการดำเนินงานขององค์กรจึงสูงกว่าคู่แข่งตลอดเวลา และสามารถดำเนินอยู่ได้โดยตลอดท่ามกลางความผันแปรของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า และความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม

8.1 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ (Economic Competitive Advantage) หมายถึง ความสามารถพิเศษขององค์กรที่มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในเชิงการเงินและเศรษฐกิจ ในรูปกระแสเงินสดหรือสิ่งที่เทียบเท่าเงินสดของกิจการทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยพิจารณาจากส่วนแบ่งทางการตลาด การบริหารต้นทุนและราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่ง ความสามารถในการสร้างรายได้ ความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง

8.2 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า (Valuable Competitive Advantage) หมายถึง ความสามารถพิเศษขององค์กรที่มีเหนือคู่แข่งในการส่งมอบคุณค่าของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า ในแง่คุณลักษณะ คุณประโยชน์ คุณภาพ เอกลักษณ์ เพื่อสร้างประสบการณ์และความรู้สึกในเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับลูกค้า โดยพิจารณาจากความสามารถในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ การยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ ความเชี่ยวชาญ ความเป็นมืออาชีพ ความเอาใจใส่ ตลอดจนความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า

8.3 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม (Social Competitive Advantage) หมายถึง ความสามารถพิเศษขององค์กรที่มีเหนือคู่แข่งอันจากการมีทุนทางสังคม การได้รับความไว้วางใจและการยอมรับนับถือจากสังคมในการดำเนินกิจการ พิจารณาจากภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ การได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือจากกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม การมีเครือข่ายทางสังคมที่ใกล้ชิด การได้รับความเชื่อถือจากสังคม ความใกล้ชิดสนิทสนมและการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกิจการและสังคม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. บริบทของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย
2. ทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัย
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต
6. การพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย

บริบทของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

การเปลี่ยนผ่านของระบบเศรษฐกิจโลกเข้าสู่การพัฒนาเศรษฐกิจที่เน้นขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ทำให้หลายประเทศทั่วโลกต่างตื่นตัวและพยายามสร้างสภาพแวดล้อมและบริบทที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม ด้วยการกำหนดนโยบายต่าง ๆ เช่น นโยบายการพัฒนากระบวนเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) นโยบายการแปรรูปงานวิจัยในมหาวิทยาลัยสู่เชิงพาณิชย์ นโยบายการขยายความร่วมมือระหว่างธุรกิจกับสถาบันวิจัยในภาครัฐ และการส่งเสริมการวิจัย (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000)

สำหรับประเทศไทยได้มีการกำหนดแผนการพัฒนาประเทศสู่การเป็น “ประเทศไทย 4.0” ซึ่งเป็นแบบแผนใหม่ของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven Economy) หรือเศรษฐกิจฐานคุณค่า (Value-based Economy) เพื่อก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ซึ่งมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงมี 3 มิติที่สำคัญคือ 1) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม 2) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และ 3) เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการ หรือ

“Smart Enterprise” ที่การแข่งขันไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจ แต่เป็นการนำนวัตกรรมและแนวความคิดใหม่ ๆ มาสร้างเป็นตัวแบบการดำเนินธุรกิจที่เพิ่มคุณค่าและสร้างมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้บริหารตลอดจนผู้ประกอบการธุรกิจทั้งในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและภาคอุตสาหกรรมบริการต้องปรับตัว เพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตท่ามกลางบริบทใหม่ทางเศรษฐกิจได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน นอกจากนี้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตยังเป็นพลังผลักดันให้ธุรกิจต่าง ๆ ตื่นตัวกับการพัฒนานวัตกรรม ดังนั้น เพื่อความอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ในระดับโลก รวมถึงสามารถเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มได้ ธุรกิจต่าง ๆ จึงควรผสมผสานการรับนวัตกรรมมาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์แต่ละองค์กร (Humphreys, McAdam, & Leckey, 2005)

ขณะที่เศรษฐกิจท้องถิ่นต่างได้รับประโยชน์มากมายจากผู้ประกอบการต่าง ๆ แต่ไม่จำเป็นที่ธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่จะต้องมีลักษณะเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) ซึ่งมีเป้าหมายหลักเพียงระดับท้องถิ่นและระดับภูมิภาคเสมอไป เนื่องจากในทางกลับกันมีลักษณะของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven Enterprises: IDEs) ที่สามารถพัฒนาและก้าวไปสู่การแข่งขันในระดับโลกได้ (Aulet & Murray, 2013) ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจึงเป็นธุรกิจที่มีความแตกต่างจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เนื่องจากต้องอาศัยการประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งประกอบด้วยลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ คู่แข่ง ตลอดจนหน่วยงานต่างสถาบัน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งมีส่วนมีบทบาทต่อการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ (Majava et al., 2017) และเป็นธุรกิจที่ต้องมีการดำเนินกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา กิจกรรมนวัตกรรม และกิจกรรมทางเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีความสำคัญอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ก่อให้เกิดการสร้างงานใหม่ ๆ และยกระดับความสามารถในการส่งออกมากกว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Aulet & Murray, 2013) ดังนั้นรัฐบาลต่าง ๆ จึงมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ด้วยการส่งเสริมด้านนวัตกรรม (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) โดยอาศัยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมกันในกระบวนการสร้างความรู้และการสร้างคุณค่าร่วม (Iansiti & Levien, 2004)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมไว้อย่างสอดคล้องกัน เช่น Aulet & Murray (2013) อธิบายว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม หรือ Innovation-driven Enterprises (IDEs) เป็นธุรกิจที่มีความพยายามเข้าถึงโอกาสในระดับโลกด้วยการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่โดดเด่นและศักยภาพในการเติบโต นวัตกรรมดังกล่าวหมายถึงแนวคิดใหม่ที่น่าเสนอสู่ภายนอก ในลักษณะเชิงเทคนิค เชิงการตลาด หรือ

ในรูปแบบของตัวแบบทางธุรกิจ (Business Model) สอดคล้องกับ Richert (2016) ที่ระบุว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเป็นธุรกิจที่สร้างความสามารถในการแข่งขันและความเจริญเติบโตของธุรกิจด้วยนวัตกรรม ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งต้องการทุนในการเริ่มต้นธุรกิจไม่มากและไม่สามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วเนื่องจากขาดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ชัดเจน ขณะที่ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเน้นการลงทุนด้วยแนวคิดและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อสร้างรายได้และศักยภาพในการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วภายหลังการเริ่มลงทุน เช่นเดียวกับ Murray & Budden (2017) ระบุว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเป็นธุรกิจที่เป็นการผสมผสานกันระหว่างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการทำให้เกิดศักยภาพในการสร้างสรรค์หรือพัฒนาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Zajko (2015) ที่ระบุว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเป็นผลมาจากการดำเนินกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาของธุรกิจและเกิดผลลัพธ์เป็นสินค้าและบริการใหม่ ๆ ในขณะที่เดียวกันกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจก็ได้รับการปรับปรุงและยกระดับให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์โดย Murray & Budden (2018) ได้พัฒนารอบของระบบนิเวศน์พื้นฐานของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (MIT IDE Ecosystem Framework) ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ ความสามารถในด้านนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการ โครงสร้างทางสังคม โครงสร้างทางเศรษฐกิจ และสถาบันที่คอยให้การสนับสนุน ทั้งนี้สามารถสรุปความแตกต่างระหว่างธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs)	ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven Enterprises: IDEs)
มุ่งเน้นตลาดในระดับท้องถิ่นและระดับภูมิภาค	มุ่งเน้นตลาดในระดับโลก
นวัตกรรมไม่ได้เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการจัดตั้งธุรกิจ การเจริญเติบโตและความได้เปรียบในการแข่งขัน	ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของนวัตกรรมซึ่งอาจอยู่ในรูปของเทคโนโลยี กระบวนการ หรือตัวแบบธุรกิจ เพื่อมุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
เน้นลักษณะงานที่อาศัยทรัพยากรและแรงงานจากภายในประเทศ เช่น งานในอุตสาหกรรมบริการต่าง ๆ	เน้นลักษณะของงานที่ไม่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการหรือพึ่งพาทรัพยากรเพียงระดับท้องถิ่นหรือภายในประเทศ
มักเป็นธุรกิจแบบครอบครัวหรือธุรกิจที่มีการพึ่งพาทุนจากแหล่งภายนอกค่อนข้างน้อย	เป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยแหล่งทุนจากหลายภาคส่วนมาประกอบกัน

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ต่อ)

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs)	ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven Enterprises: IDEs)
มักเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตของรายได้และกระแสเงินสดเชิงเส้นตรง เมื่อมีการลงทุนรายได้และกระแสเงินสดของธุรกิจจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว	เริ่มต้นด้วยการขาดทุน และหากประสบความสำเร็จ รายได้และกระแสเงินสดจะเพิ่มสูงขึ้นแบบทวีคูณ การลงทุนจึงมีความจำเป็น แต่รายได้และกระแสเงินสดจะเพิ่มขึ้นอย่างช้า ๆ

ที่มา: ปรับจาก Aulet & Murray (2013) และ Majava et al. (2017)

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่มีศักยภาพจึงต้องการการส่งเสริมและสนับสนุนมากกว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งมีได้เน้นเรื่องนวัตกรรม ซึ่งต้องอาศัยผู้นำทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมมาร่วมกัน เป็นหุ้นส่วนกันและกัน เพื่อยกระดับสู่การเป็นธุรกิจนวัตกรรมตั้งแต่การวางแผน เริ่มต้น และการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบ (Zajko, 2015) นอกจากนี้ Hwang & Horowitz (2012) ยังเห็นว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมต้องมุ่งสร้างความหลากหลายของบุคลากรที่มีศักยภาพ ความไว้วางใจทางสังคม แรงจูงใจ และบรรทัดฐานทางสังคมเพื่อที่จะสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือและการทดลองต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว

สำหรับประเทศไทย รัฐบาลให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการดำเนินงานของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านเงินทุน องค์กรความรู้ การวิจัยและพัฒนา กำลังคน ตลอดจนทักษะความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capacity) ขององค์กรและผู้ประกอบการ และเน้นให้เกิดกลไกขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเพื่อยกระดับผลิตภาพ (Productive Growth Engine) ประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในรูปแบบประชารัฐ การบริหารจัดการสมัยใหม่ การสร้างคลัสเตอร์ทางด้านเทคโนโลยี การพัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาโมเดลธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม กิจกรรมร่วมทุนรัฐและเอกชนในโครงการขนาดใหญ่ การสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างนักวิจัยจากภาครัฐและผู้ประกอบการ (Talent Mobility) รวมถึงการบ่มเพาะธุรกิจด้านเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการให้เป็นผู้ประกอบการที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจากการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาปรับใช้ในการประกอบการ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) ซึ่งมีหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนร่วมมือกันเพื่อสนับสนุนธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ และสามารถแข่งขันในระดับสากลได้ เช่น กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กระทรวงพาณิชย์ กรมทรัพย์สินทางปัญญา สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ เป็นต้น

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมหลายงานได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์การ โดยมีส่วนสำคัญในการเพิ่มพูนความรู้ขององค์การและมีบทบาทในการสนับสนุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ ขององค์การ เช่น การวิจัยของ Chen, Jiao, & Zhao (2016) พบว่าบุคลากรที่มีองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ และการดำเนินกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากภายนอกองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์การ เช่นเดียวกับ Li et al. (2019) ซึ่งพบว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของธุรกิจข้ามชาติด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมต่าง ๆ ทั้งยังสอดคล้องกับ Sommer, Heidenreich, & Handrich (2017) ที่ระบุว่า การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ ขณะที่ วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (2554) ได้ศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมจากกรณีศึกษาขององค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม พบว่าบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ทำงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมในด้านบุคลากรซึ่งจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณลักษณะที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมองค์การ

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น จึงกล่าวได้ว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมจะไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จและสามารถสร้างสรรค์แนวคิดและนวัตกรรมออกสู่ตลาดเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้ หากปราศจากบุคลากรที่เปี่ยมด้วยองค์ความรู้ ดังนั้น การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นกลไกการขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่งจากข้อมูลของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติพบว่า แม้ศักยภาพของผู้ประกอบการภาคเอกชนของไทยจะได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ผ่านมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในผู้ประกอบการนวัตกรรม ดังจะเห็นได้จากในปี พ.ศ. 2561 ที่ผ่านมามีตัวเลขการเติบโตในการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งภาคเอกชนของไทยมีส่วนการลงทุนเมื่อเทียบกับภาครัฐอยู่ที่อัตราส่วน 73:27 แต่ยังมีจุดอ่อนซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มปัจจัยนำเข้าทางนวัตกรรม ปัญหาหนึ่งในนั้นที่สำคัญคือ ปัญหาปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์และการวิจัย (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2561) ซึ่งอยู่ในรูปแบบของการขาดแคลนแรงงานที่มีความรู้ความสามารถและทักษะการคิดที่เป็นพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรม ปัญหาความสามารถในการดึงดูดบุคลากรที่เป็นคนเก่ง และการใช้บุคลากรที่เป็นคนเก่งสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ ตลอดจนปัญหาด้านการธำรงรักษาบุคลากรอันเนื่องมาจากความรุนแรงของการแย่งชิงบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ จนทำให้เกิดปัญหาองค์การต่างชาติซื้อตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไปร่วมงานในต่างประเทศจนกลายเป็นปัญหาสมองไหล (Brain Drain)

ที่ต้องเร่งป้องกันและแก้ไข ด้วยเหตุนี้การพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตให้เกิดขึ้นกับธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการลดปัญหาและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันบนฐานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมของไทยได้รับการพัฒนาไปสู่ระดับโลกและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

ทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีเพื่อใช้เป็นกรอบทฤษฎีพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของของตัวแปรต่าง ๆ และพัฒนาเป็นตัวแบบความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities Theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นภายใต้ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรโดยมุ่งบูรณาการทรัพยากรที่เป็นเอกลักษณ์ที่สอดคล้องกับโอกาสในอนาคต มุ่งชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมไม่ได้คงที่แต่ผันแปรอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องพัฒนาความสามารถใหม่ โดยการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีให้สอดคล้องกับความผันแปรเหล่านั้น 2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ผู้บริหารหรือผู้นำจะดำเนินให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ผันแปรและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

โดยทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยทั้งสองทฤษฎี ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities Theory)

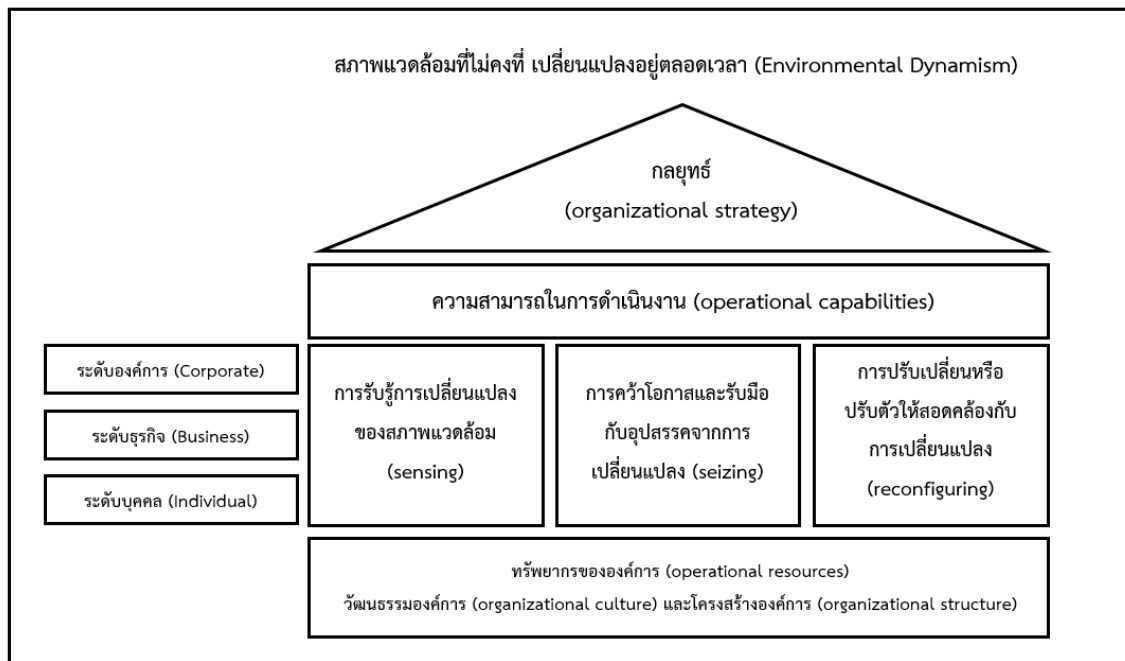
สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงทำให้องค์กรต้องเผชิญกับสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ การพึ่งพาเพียงทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความคงที่จึงไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ เพราะนอกเหนือจากทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่เป็นทุนเดิมแล้ว องค์กรยังต้องมีความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายใต้สภาวะที่มีการแข่งขันอย่างเป็นพลวัต (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007) การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ จึงเปรียบเสมือนปัจจัยเชิงสถานการณ์ขององค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจพัฒนาและปรับใช้ความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร (Winter, 2003)

แนวคิดความสามารถเชิงพลวัตเกิดขึ้นจากแนวคิดการแข่งขันบนฐานนวัตกรรม (Innovation-based Competition) โดย Schumpeter (1934) ซึ่งอธิบายว่าความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากการบูรณาการความคิดสร้างสรรค์ในการใช้ทรัพยากรกับความแปลกใหม่ เพื่อให้เกิดเป็นความสามารถในการดำเนินงานใหม่ ๆ แนวคิดดังกล่าวได้รับการพัฒนาเรื่อยมา ในลักษณะของนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ (Architectural Innovation) ความสามารถในการปรับแต่ง (Configuration Competence) และความสามารถในการผสมผสาน (Combinative Capabilities) (Henderson & Clark, 1990; Kogut & Zander, 1992)

แนวคิดความสามารถเชิงพลวัตถูกพัฒนาขึ้นตามลำดับและมีความชัดเจนมากขึ้นโดย David Teece และ Gary Pisano ในปี 1994 (Teece & Pisano, 1994) โดยมีมุมมองว่าความสำเร็จขององค์การในอดีตมาจากการดำเนินกลยุทธ์บนฐานทรัพยากร (Resource-based Strategy) ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การมาจากความสามารถขององค์การในการจัดการทรัพยากรภายใน (Das & Teng, 2000) เนื่องจากทรัพยากรบางอย่างมีลักษณะเฉพาะตามแต่ละองค์การและยากที่จะลอกเลียนแบบ ดังนั้นมุมมองฐานทรัพยากรในบริบทดังกล่าวจึงมุ่งสนใจเพียงทรัพยากรภายในขององค์การที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะว่าสามารถนำพาองค์การไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) อย่างไรก็ตาม Teece & Pisano (1994) กลับมองว่าทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรไม่เพียงพอต่อการดำรงความสามารถในการแข่งขันขององค์การไว้ได้ตลอดไป เนื่องจากทฤษฎีดังกล่าวระบุแต่เพียงว่าลักษณะของทรัพยากรแบบใดบ้างที่จะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ไม่ได้อธิบายว่าทรัพยากรเหล่านั้นจะช่วยส่งเสริมให้องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างไร จึงได้ใช้คำว่าพลวัต (Dynamic) เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถขององค์การในการเสริมสร้างความสามารถใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Teece, 2007)

ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตเป็นทฤษฎีด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ Teece & Pisano (1994) ได้พัฒนาขึ้นมาจากทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Barney, 1991) โดยมุ่งบูรณาการทรัพยากรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่สอดคล้องกับโอกาสในอนาคต (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2012) ซึ่งมีมุมมองว่าสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นมีได้คงที่ หากแต่มีความผันแปรอยู่ตลอดเวลา องค์การจึงต้องพัฒนาความสามารถใหม่ให้สอดคล้องกับความผันแปรที่เกิดขึ้น (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) โดยใช้ความสามารถในระดับองค์การ บูรณาการกับทรัพยากรทั้งเก่าและใหม่เพื่อสร้าง ต่อยอด หรือปรับเปลี่ยนความสามารถบนฐานทรัพยากรเหล่านั้นเพื่อให้สามารถปรับตัวก้าวข้ามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Helfat et al., 2007) ซึ่งทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตได้ต่อยอดประเด็นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ประการคือ ความสามารถขององค์การในการสร้างความสามารถใหม่เพื่อที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ผันผวน ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้ความสามารถที่องค์การมีให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

ขณะที่ Wilden, Devinney, & Dowling (2016) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดเรื่องบ้านแห่งความสามารถเชิงพลวัต (House of Dynamic Capabilities) ซึ่งได้อุปมาองค์การว่าเปรียบเสมือนบ้านที่ตั้งอยู่ท่ามกลางสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เสมือนสภาพแวดล้อมของธุรกิจแต่ละหลังจากมีเพื่อนบ้านทั้งที่ตั้งอยู่ละแวกเดียวกันและห่างไกลออกไป ซึ่งหมายถึงองค์การคู่แข่งทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่นตามลำดับ ในบ้านแต่ละหลังจะต้องมีโครงสร้างประกอบด้วยหลังคา คือกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการดำเนินงานทั่วทั้งองค์การ ความสามารถในการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การเปรียบเสมือนคาน ซึ่งทั้งหลังคาและคานของบ้านจะต้องถูกค้ำไว้ด้วยเสาหลักสามต้น ซึ่งเสาหลักดังกล่าวคือความสามารถเชิงพลวัตขององค์การในรูปของการรับรู้ (Sensing) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตัดสินใจคว้าหรือครอบครอง (Seizing) โอกาส และรับมือกับอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการปรับเปลี่ยน (Reconfiguring) หรือการปรับตัว ระดับชั้นของบ้านหมายถึงระดับของการวิเคราะห์ซึ่งอาจอยู่ในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน หรือระดับองค์การ ผลการดำเนินงานขององค์การเปรียบเสมือนคุณค่าของบ้าน และฐานของบ้านที่รองรับตัวบ้านซึ่งคือกลยุทธ์และความสามารถขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรที่มีตัวตน (เช่น แรงงาน บุคลากร เครื่องจักร โรงงาน สถานที่) และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน เช่น องค์ความรู้ วัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนโครงสร้างองค์การ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แนวคิดบ้านแห่งความสามารถเชิงพลวัต

ที่มา: ปรับจาก Wilden, Devinney, & Dowling (2016) และ จารุตม์ คุณานพดล (2559)

ความสามารถเชิงพลวัตยังสามารถอธิบายแยกได้เป็น 2 ประเด็น คือด้านพลวัต (Dynamic) เป็นความสามารถขององค์กรในการสร้างสิ่งใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และด้านความสามารถ (Capability) คือ การใช้ทักษะและความรู้ใหม่ในการบูรณาการทรัพยากรให้เกิดความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ และปรับรูปแบบใหม่ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง (Mckelvie & Davidsson, 2009; Jantunen, Ellonen, & Johansson, 2012) นอกจากนี้ Wang & Ahmed (2007) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าความสามารถเชิงพลวัตเป็นความสามารถที่พัฒนาขึ้นจากการที่องค์กรรับรู้ถึงโอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้น โดยการรับรู้จะส่งผลต่อการตัดสินใจทางการบริหาร เพื่อให้เกิดการปรับตัวในด้านทรัพยากรและความสามารถให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตไม่เพียงแต่สามารถรับมือกับการแข่งขัน แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดรูปแบบการแข่งขันและสร้างผลลัพธ์ผ่านการเป็นผู้ประกอบการ นวัตกรรม และการปรับรูปแบบทางธุรกิจ แต่หากองค์กรมีเพียงความสามารถหรือทรัพยากรแต่ขาดความสามารถเชิงพลวัต จะสามารถทำได้เพียงการผลิตและขายสินค้าชนิดเดิม ในระบบเดิม ให้กับลูกค้าเดิม (Winter, 2003) ซึ่งความสามารถเชิงพลวัตนั้นไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้เพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องอาศัยปัจจัยด้านทรัพยากรมาสนับสนุน เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรและพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้น ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัต (Krzakiewicz, 2013) จึงสามารถสรุปได้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตเป็นความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ บูรณาการ สร้างและออกแบบความสามารถทั้งภายในและภายนอกองค์กรบนพื้นฐานของทรัพยากรขององค์กร เพื่อที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

นอกจากนี้ความสามารถเชิงพลวัตยังแบ่งออกเป็นความสามารถ 2 กลุ่มใหญ่ คือ ความสามารถในระดับบุคคล ซึ่งเป็นคุณลักษณะหลักของความสามารถเชิงพลวัต ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capability) ความสามารถในการดูดซับ (Absorptive Capability) และความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) และคุณลักษณะด้านกระบวนการภายในองค์กรซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ช่วยสนับสนุนความสามารถระดับบุคคลในการสร้างความสามารถเชิงพลวัตให้กับธุรกิจ (Wang & Ahmed, 2007; กรธวัฒน์ สกลศฤหเดช, สุกิจ ขอเชื้อกลาง, และ ลภัสสรดา จ่างแก้ว, 2559) มีการศึกษาเชิงประจักษ์จำนวนมากที่ศึกษาความสามารถเชิงพลวัต เช่น Ambrosini & Bowman (2009) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น ลักษณะของตลาด ส่วนปัจจัยภายใน เช่น รูปแบบการบริหารจัดการ ทุนทางสังคมและความไว้วางใจ เช่นเดียวกับ Eriksson (2014) ที่ได้ระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถเชิงพลวัต ประกอบด้วยปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างการบริหาร และรูปแบบทางสังคมในองค์กร และปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อม เครือข่าย

และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาและดำรงความสามารถเชิงพลวัตไว้ได้ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยจำนวนมากพบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุภายในองค์กรอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงพลวัต เช่น โครงสร้างองค์กร คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน รวมถึงความสามารถทางการจัดการ (Oxtoby, McGuinness, & Morgan, 2002; Blomqvist et al., 2004; Jantunen et al., 2005; McGuinness & Robert, 2005; Boccardelli & Magnusson, 2006; Zhang, 2007; Gowrishankar, 2008; Karim, 2009; Judge, Naoumova, & Douglas, 2009) ซึ่งทำให้การตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรและการกำหนดกลยุทธ์ทางการบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรจะต้องมีความตื่นตัวต่อสถานการณ์ สามารถปรับใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กร (Branzei & Vertinsky, 2006; Lee & Kelley, 2008) และสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร (Gjelsvik, 2002) ส่วนปัจจัยเชิงสาเหตุภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงพลวัต เช่น ตลาด สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี และเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร (Chang, 2003; Macpherson, Jones, & Zhang, 2004; Song et al., 2005; Chung & Beamish, 2005; Koolen, Taminiau, & Faber, 2005; Colarelli O'Connor, Ravichandran, & Robeson, 2008; Benner, 2009; MacCormack & Iansiti, 2009; Liao, Kickul, & Ma, 2009) อย่างไรก็ตามยังมีงานวิจัยจำนวนมากศึกษาอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น Zhu & Kraemer, 2002; Kor & Mahoney, 2005; Wu, 2007; Zhang, 2007) และผลการศึกษาที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Ellonen, Wikström, & Jantunen, 2009; Ettlie & Pavlou, 2006; Wu, 2006)

ความสามารถเชิงพลวัตจึงหมายถึงความสามารถขององค์กรในการรับรู้ ตัดสินใจ ปรับเปลี่ยน และบูรณาการทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยจัดเป็นความสามารถในระดับองค์กรที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ (Teece, 2007) 1) ความสามารถในการรับรู้โอกาส (Sensing Capability) เป็นความสามารถในการตรวจจับ ทำความเข้าใจ และติดตามโอกาสต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม โดยหน่วยต่าง ๆ ของธุรกิจจะต้องตระหนักรู้ถึงสภาพแวดล้อมเพื่อทราบถึงความต้องการของตลาด การเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อที่จะระบุโอกาสของผลิตภัณฑ์ใหม่ และตัดสินใจในการวิจัยและพัฒนาต้นแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (Pavlou & El Sawy, 2011) นอกจากนี้ยังเป็นความสามารถในการคาดการณ์อนาคตเพื่อเปลี่ยนผ่านไปสู่การพัฒนาความสามารถใหม่ (Teece, 2007; Teece, 2012) ความสามารถในการรับรู้โอกาสจึงจำเป็นต่อการกำหนดและประเมินโอกาสของธุรกิจที่ง่ายต่อการปลูกฝังให้เป็นความสามารถขององค์กร

มากที่สุด (Gathungu & Mwangi, 2012) 2) ความสามารถในการสร้างประโยชน์จากโอกาส (Seizing Capability) เป็นความสามารถในการเลือกทรัพยากรให้ตรงกับการเปลี่ยนแปลงของโอกาส ดึงเอาคุณค่าจากสิ่งที่มีอยู่ สะท้อนบทเรียนเก่าสู่บทเรียนใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับโอกาสที่เปลี่ยนแปลง (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา และคณะ, 2559) เช่น การออกแบบตัวแบบทางธุรกิจใหม่เพื่อสร้างคุณค่าและความพึงพอใจให้ลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบโจทย์ตลาด การเข้าถึงแหล่งทุนและทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการเลือกเทคโนโลยีให้ตรงกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้น ความสามารถในการสร้างประโยชน์จากโอกาสจึงมีส่วนช่วยในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อที่จะเข้าถึงโอกาสและกำหนดคุณค่าของสิ่งที่ดำเนินงาน (Teece, 2011) 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร (Transforming Capability) เป็นความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการตัดสินใจในการคว้าโอกาส เพื่อสร้างสรรค์ความสามารถใหม่ภายในองค์กร (Teece, 2012) ซึ่งความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งเมื่อต้องการเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ อย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นต่อการสร้างความยืดหยุ่นจากกฎระเบียบที่เข้มงวดและกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เป็นมาตรฐาน โดยการปรับกระบวนการทำงาน ปรับโครงสร้างองค์กร และจัดวางทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบขององค์กร โดยเป็นการหลีกเลี่ยงการยึดติดกับสิ่งที่องค์กรเคยปฏิบัติมาซึ่งอาจไม่สร้างประโยชน์ต่อองค์กรได้อีกต่อไปเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลง (ธนิต รัชตะชาติ, 2560)

จากขอบเขตของแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต ผู้วิจัยได้นำมาเป็นพื้นฐานในการบูรณาการแนวคิดเพื่อสร้างตัวแปรความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต โดยเชื่อมโยงแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งขององค์กรเข้ากับฐานคิดความสามารถเชิงพลวัต เพื่อให้เกิดแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต โดยการปรับตัวในด้านทรัพยากรบุคคลและความสามารถขององค์กรเพื่อที่จะรับรู้ถึงโอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา นำไปสู่การสร้างและออกแบบความสามารถใหม่ที่มาจากศักยภาพและความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อให้องค์กรได้มาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน

2. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มีฐานคิดที่ว่าโครงสร้าง กระบวนการ และแนวปฏิบัติในการบริหารองค์กรขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร อันได้แก่สถานการณ์ สภาพแวดล้อม กลยุทธ์ และขนาดขององค์กร (Burns & Stalker, 1961; Lawrence &

Lorsch, 1967; Donaldson, 2001; Gerdin & Greve, 2004) โดยการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างระบบต่าง ๆ ภายในองค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์เฉพาะอย่างที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละองค์การ ซึ่ง Fiedler (1967) ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์หรือทฤษฎีอุปติการณ (Contingency Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับในเชิงสภาพข้อเท็จจริง ด้วยแนวคิดที่ว่าในการบริหารไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด (No one best way of organizing or leading) สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใดในสถานการณ์นั้น ๆ

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มีรากฐานของแนวคิดมาจากทฤษฎีระบบ ซึ่งองค์การในปัจจุบันควรเป็นระบบเปิด (Open System) คือเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญกับลักษณะองค์การภายในไปสู่องค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจากสภาพแวดล้อมภายนอกของการแข่งขัน การปฏิสัมพันธ์ และการพึ่งพาอาศัยกัน โดยมีฐานคิดที่สำคัญคือไม่มีทางเลือกใดที่ดีที่สุดสำหรับองค์การ การจัดองค์การแต่ละรูปแบบมีประสิทธิผลไม่เท่ากัน ดังนั้นการจัดองค์การที่ดีที่สุดคือต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ (Galbraith, 1973) ขณะที่ Robbins (1984) ชี้ให้เห็นว่าวิธีการบริหารเชิงสถานการณ์ช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาถึงปัจจัยผันแปรต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของผู้บริหารและต่อผลงานขององค์การ การบริหารเชิงสถานการณ์จึงเป็นการเปิดให้ผู้บริหารสามารถรับรู้ถึงปัญหาภายในองค์การ สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของระบบย่อยต่าง ๆ ภายในองค์การได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถจัดองค์การได้ตามสภาพความเป็นจริง และสอดคล้องกับสถานการณ์ ทั้งนี้หากองค์การมีลักษณะการดำเนินงานแตกต่างกัน ย่อมมีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันและมีวิธีการในการบริหารจัดการกับสภาพแวดล้อมนั้นแตกต่างกันออกไป (Robbins & Coulter, 2002) จากแนวคิดดังกล่าวรูปแบบการบริหารจึงต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่น ปรับตัวได้เป็นอย่างมาก เพื่อให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ในทุกสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและไม่คงที่ (Luthans & Stewart, 1977) นอกจากนี้ Lawrence & Lorsch (1967) ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของโครงสร้างองค์การว่าไม่มีโครงสร้างองค์การแบบใดที่ดีที่สุด โครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับองค์การจะขึ้นอยู่กับภารกิจ สิ่งแวดล้อม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งจะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การ ทำให้องค์การต้องมีการจัดหน่วยงานภายในที่มีความแตกต่างกัน และจำเป็นต้องบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะมีลักษณะคงที่

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์จึงเป็นทฤษฎีที่มีฐานคิดตรงข้ามกับทฤษฎีความเป็นสากล โดยถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับสภาพความเป็นจริงและบริบทขององค์การ ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีนี้จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคลากรมากกว่า

ที่จะพยายามหาวิธีการที่เป็นเลิศมาใช้ นโยบายและวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จึงแตกต่างกันไปตามปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ (วิสิตศักดิ์ สุขสะอาดพสุ, 2556) อย่างไรก็ตามมีงานวิจัยจำนวนมากศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวการบริหารเชิงสถานการณ์ (HR Contingency Approach) เช่น Miles & Snow (1984) Delery & Doty (1996) และ Lepak & Snell (1999) พบว่าการตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้รับอิทธิพลจากปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งคือการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ส่วน Akingbola (2013) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสถานการณ์ขององค์การไม่แสวงผลกำไร พบว่าแนวทางการบริหารเชิงสถานการณ์สนับสนุนให้กลยุทธ์ของธุรกิจและรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ Chang & Huang (2005) ได้ศึกษาพบว่าเมื่อใช้มุมมองเชิงสถานการณ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะช่วยสนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินงานของธุรกิจดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับการใช้มุมมองที่เป็นสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทสังคมเอเชียที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และมีสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับธรรมเนียมปฏิบัติ

จากฐานคติของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายถึงกรอบแนวคิดความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต กล่าวคือความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตขององค์การเกิดจากแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การเคลื่อนย้ายของกำลังแรงงานอย่างเสรี การเข้าสู่สังคมฐานความรู้ ตลอดจนการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ผลักดันให้องค์การต้องปรับตัวและบริหารความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อรับมือให้ทันกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีศักยภาพสูง รวมถึงสงครามการแย่งชิงบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเปรียบเสมือนดาวเด่นขององค์การ การเตรียมความพร้อมโดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง บริหารกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่กับองค์การเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตจึงเป็นเรื่องท้าทายความสามารถขององค์การนั้น ๆ เป็นอย่างยิ่ง (Schuler, Jackson, & Tariquec, 2011) ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรต่าง ๆ จึงนับว่าเป็นต้นทุนสำคัญต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ ผลักดันให้เกิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและบริบทต่าง ๆ ขององค์การ ทั้งนี้การที่องค์การจะรับรู้ถึงโอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง กำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์การได้นั้น องค์การต้องอาศัยหลักการบริหารเชิงสถานการณ์ โดยปรับตัวทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิด เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์จึงเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่สามารถอธิบายลักษณะของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตและความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานกับตัวแปรหลักคือความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความผันผวนและรุนแรงได้

ผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีพื้นฐานทั้งสองทฤษฎีมาปรับใช้เพื่อเป็นพื้นฐานในการเชื่อมโยงโมเดลการวิจัย โดยใช้ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตเพื่ออธิบายถึงความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด หากมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์การแข่งขัน จะสามารถสร้างความสามารถและโอกาสใหม่ให้กับองค์การ ดังนั้นการบูรณาการทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงกับทรัพยากรอื่น ๆ รวมถึงความสามารถขององค์การในการจัดการจะสามารถยกระดับคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ขณะเดียวกันผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เพื่อเป็นพื้นฐานในการอธิบายถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต โดยจะต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางด้านการจัดการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อกำหนดรูปแบบในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

การวิจัยนี้ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต โดยแบ่งหัวข้อการอธิบายเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) แนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง 2) ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และ 3) การบูรณาการแนวคิดความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

1. แนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือการจัดการคนเก่ง (Talent Management) เปรียบเสมือนหัวใจสำคัญประการหนึ่งของการจัดการทุนมนุษย์ในปัจจุบัน (Iqbal et al., 2013) ซึ่งการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นการวางแผนและตัดสินใจทางการบริหารที่จำเป็นในทุกระดับขององค์การ (Jyoti & Rani, 2014) ทั้งในแง่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Stahl et al., 2007) และถือเป็นความท้าทายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ประการหนึ่งที่ภาคธุรกิจต่าง ๆ กำลังเผชิญ (Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010; Scullion,

Colling, & Vaiman, 2016) ประกอบกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เช่น โลกาภิวัตน์ การขยายตัวทางเศรษฐกิจ ความหลากหลายทางสังคม การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ ตลอดจนความเหลื่อมล้ำในการพัฒนา กลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงถูกนำมาดำเนินการเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับปัญหา การขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและเพื่อลดช่องว่างทางในด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับองค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Jyoti & Rani, 2014)

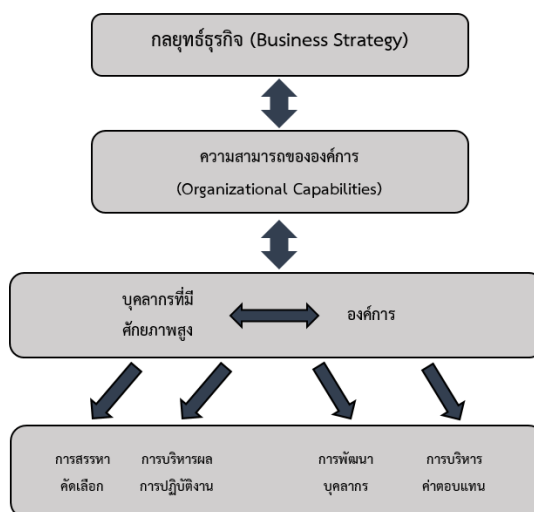
1.1 ความหมายและคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

นักวิชาการให้ความหมายของการมีศักยภาพสูง (Talent) ไว้อย่างหลากหลาย เช่น Glenn (2012) ได้อธิบายว่าการมีศักยภาพสูงคือผลรวมของความคิดเชิงกลยุทธ์ที่เฉียบแหลม มีภาวะผู้นำ ความมั่นคงทางอารมณ์ ทักษะการสื่อสาร และความสามารถในการตั้งจุดและสร้างแรงบันดาลใจ แก่บุคลากรอื่น ๆ มีจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ มีทักษะในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการสร้างผลงานที่ดี ขณะที่ Schuler (2015) ได้อธิบายว่าการมีศักยภาพสูงเป็นคุณลักษณะพิเศษ ของแต่ละบุคคล แสดงถึงการมีสมรรถนะที่มีคุณค่าต่อองค์การ รวมถึงพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นไปตาม ค่านิยมขององค์การ หายาก และยากที่จะทดแทนกันได้ จัดเป็นบุคคลที่มีส่วนในการเพิ่มคุณค่าของ องค์การและเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์การ ส่วน Zhang & Bright (2012) ระบุถึงคุณลักษณะของการมีศักยภาพสูงว่าจะต้องมีความไว้วางใจ มีค่านิยมร่วมและ สัมพันธภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน และมีเครือข่ายสังคมกับภายนอกองค์การเพื่อประโยชน์ในอนาคต

การมีศักยภาพสูงจึงเป็นผลรวมของความรู้ความสามารถและความชำนาญที่เป็น พิเศษที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล ทำให้บุคคลนั้นเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความรู้ความสามารถ ความคิด สร้างสรรค์ มีแรงจูงใจในตนเอง มีความสามารถในการปรับตัว และมีความเป็นผู้นำ ซึ่งความรู้ ความสามารถเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบที่อยู่ในตัวบุคคลและไม่สามารถวัดออกมาได้อย่างชัดเจน (Kaye & Andy, 2007) ดังนั้นองค์การจึงต้องมีระบบการประเมินผลที่สามารถคัดกรองบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงออกจากบุคลากรทั่วไปได้ (Pichler, 2012; Gelens et al., 2014) อย่างไรก็ตาม เป็นการยากที่จะกำหนดค่านิยมที่เป็นสากลของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เป็นค่านิยมที่มีนัย เหมือนกันในทุกองค์การ เนื่องจากแต่ละองค์การต่างมีแนวคิดที่กำหนดความหมายและคุณลักษณะ ของผู้มีศักยภาพสูงเป็นของตนเอง (Zhang & Bright, 2012) แต่ละองค์การจึงมีความต้องการบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ ประเภทของธุรกิจ ตลอดจนสภาพแวดล้อม ในการแข่งขันขององค์การนั้น ๆ (Ingham, 2006) และส่งผลให้แต่ละองค์การมีแนวทางในการจัดการ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงแตกต่างกัน โดย Edward (2008) พยายามระบุนิยามทั่วไปของบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงว่าหมายถึงบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ และบุคลากรเหล่านั้น สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างและโดดเด่นอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงาน ขององค์การ

นักวิชาการในศตวรรษที่ 20 ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่น Lewis & Heckman (2006), Becker et al. (2009), Iles, Preece, & Chuai (2010), Schuler, Jackson, & Tarique (2011), Stahl et al. (2012), Tansley & Tietze (2013), Swailes (2013), Meyers & Woerkom (2014) ต่างมีมุมมองเกี่ยวกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าสามารถจำแนกได้เป็นสองมุมมองที่แตกต่างกันคือ มุมมองโดยกว้าง (Inclusive Approach) และมุมมองเฉพาะ (Exclusive Approach) (Garavan, Carbery, & Rock, 2012) มุมมองโดยกว้างเป็นมุมมองที่มองว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรคือผู้ที่มีศักยภาพสูงขององค์กร ส่วนมุมมองเฉพาะกลับมองตรงกันข้ามว่าเป็นไปได้อากที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง เพราะบุคลากรที่มีศักยภาพสูงนั้นแตกต่างจากบุคลากรอื่นทั้งด้านผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ และความรู้ความสามารถ (Zhang & Bright, 2012) จากมุมมองเฉพาะนี้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นบุคลากรที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง การลงทุนในบุคลากรขององค์กรจึงเป็นไปอย่างแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความสำคัญของงานที่มีต่อองค์กร ความทุ่มเท การให้ความสำคัญและการสนับสนุนในงานนั้นจึงมีน้อยแตกต่างกัน (Delery & Shaw, 2001; Huselid, Beatty, & Becker, 2005; Boudreau & Ramstad, 2007) ปัจจุบันมุมมองเฉพาะมีอิทธิพลอย่างมากในการชี้นำแนวคิดทางวิชาการเกี่ยวกับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากการศึกษาในเชิงความแตกต่างของกำลังแรงงานที่เพิ่มขึ้น ถือเป็นพัฒนาการทางด้านทฤษฎีที่สำคัญของแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยมีแนวคิดที่ว่าองค์กรควรลงทุนในทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนและงานต่าง ๆ ในองค์กรอย่างไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งต้องพิจารณาจากความคาดหวังที่องค์กรอยากได้กลับมาจากบุคลากรแต่ละคนหรืองานแต่ละงานนั้น ๆ (Cappelli & Keller, 2014) และนำมาซึ่งการกำหนดแนวทางการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ที่แตกต่างกัน

ขณะที่ Alziani (2017) ได้ระบุว่าบริษัทระดับโลกหลายแห่งต่างมีทัศนคติและมุมมองเกี่ยวกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าเป็นกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างจากบุคลากรทั่วไป มีคุณลักษณะพิเศษที่บุคลากรทั่วไปไม่มี การกำหนดความหมายของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงนั้นย่อมแตกต่างกันไปตามกลยุทธ์ของธุรกิจและสมรรถนะเฉพาะของแต่ละองค์กรต้องการ ดังนั้นกลยุทธ์ของธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่กำหนดความสามารถขององค์กร และความสามารถขององค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดความหมายและคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เมื่อพิจารณาในทางกลับกันกระบวนการทั้งหมดจะช่วยสนับสนุนการใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการสร้างความสามารถใหม่ ๆ ขององค์กร และนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจ ความสามารถขององค์กร และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
ที่มา: ปรับจาก Alziari (2017)

นอกจากนี้การเป็นผู้มีศักยภาพสูงของบุคลากรแต่ละคนเกิดจากคุณลักษณะส่วนตัวซึ่งมาจากความสามารถในการสังสมโอกาสในการเรียนรู้ การเติบโต และการพัฒนาทักษะ สมรรถนะ และความรู้ โดยคุณลักษณะเหล่านี้มีความแตกต่างกันออกไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ลักษณะงาน รวมถึงระยะเวลาดำเนินงาน (Ashton & Morton, 2005; McCauley & Wakefield, 2006; Tansley, 2011; Gallardo-Gallardo, Dries, & Gonzalez-Cruz, 2012) อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการจำนวนมากได้อธิบายนิยามและคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 นิยามและคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

นักวิชาการ	นิยามและคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
Morton (2004)	บุคลากรที่มีสมรรถนะที่สามารถสร้างความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต
Lewis & Heckman (2006)	บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานและมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง
Bhatnagar (2008)	บุคลากรที่มีความแตกต่างที่สำคัญซึ่งสามารถใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้
Van Dijk (2008)	บุคลากรที่มีองค์ประกอบของศักยภาพ แรงขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ความฉลาดทางด้านทักษะ และคุณธรรมจริยธรรม

ตารางที่ 2 นิยามและคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (ต่อ)

นักวิชาการ	นิยามและคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
Ready, Conger, & Hill (2010)	บุคลากรที่ส่งมอบผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นและน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ เป็นต้นแบบของความรู้ความชำนาญใหม่ ๆ และมีพฤติกรรมที่เหมาะสม
Vij (2011)	บุคลากรที่สามารถสร้างความโดดเด่นซึ่งมีประโยชน์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีศักยภาพที่สามารถสร้างความโดดเด่นให้กับองค์กรได้ในอนาคต
Harris & Foster (2010)	บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญอยู่ในระดับสูงและมีภาวะผู้นำ
Zhang & Bright (2012)	บุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญและมีศักยภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ
Glenn (2012)	บุคลากรที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์ที่เฉียบแหลม มีภาวะผู้นำ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความสามารถด้านการสื่อสาร สามารถดึงดูดและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น มีความเป็นผู้ประกอบการ มีทักษะและความสามารถในการงานเพื่อส่งมอบผลลัพธ์ให้แก่องค์กร
Jyoti & Rani (2014)	บุคลากรที่มีผลงานและศักยภาพในการทำงานสูง มีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ มีทักษะและประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการ การสื่อสาร และทักษะในงาน ตลอดจนพฤติกรรมที่สนับสนุนต่อองค์กรซึ่งส่งผลให้สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม
Schiemann (2014)	บุคลากรที่มีผลรวมของความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ คุณค่า อุปนิสัยและพฤติกรรมซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อพันธกิจขององค์กร
Thunnissen & Van Arensbergen (2015)	บุคลากรที่มีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างความสามารถอันโดดเด่น ซึ่งสามารถนำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น คุณลักษณะระหว่างบุคคล และผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ
Schuler (2015)	บุคลากรที่มีความพิเศษ มีสมรรถนะที่มีคุณค่าต่อองค์กรและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร สามารถเพิ่มคุณค่าให้องค์กร ซึ่งหายาก และยากที่จะทดแทน
Elegbe (2016)	บุคลากรที่มีทักษะ สมรรถนะ และความสามารถซึ่งมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรเกิดประสิทธิผลทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผ่านผลงาน การมีส่วนร่วมและการแสดงศักยภาพ

ตารางที่ 2 นิยามและคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (ต่อ)

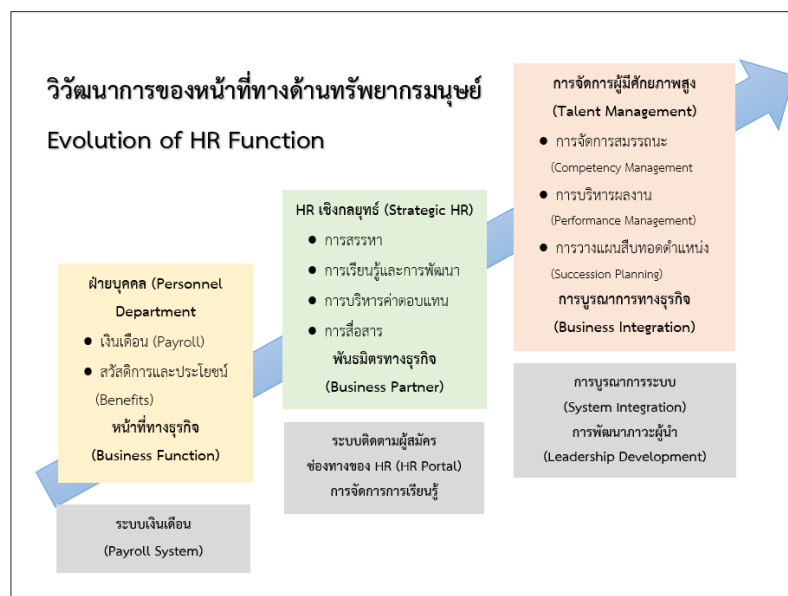
นักวิชาการ	นิยามและคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
Krishnan & Scullion (2017)	บุคลากรในตำแหน่งสำคัญและมีศักยภาพสูงสามารถเติมเต็มบทบาทหรือภารกิจที่สำคัญขององค์กรได้
Saddozai et al. (2017)	บุคลากรที่มีคุณสมบัติสูง เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสายงานของตน มีความสามารถเฉพาะที่น้อยคนจะมี

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายและคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ในการวิจัยนี้จึงสามารถอธิบายความหมายและคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าเป็นบุคลากรทุกระดับและทุกบทบาทหน้าที่ซึ่งมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถซึ่งสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าบุคลากรทั่วไป มีความคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะการบริหารจัดการ และทักษะในงานที่เกิดจากการสั่งสมความรู้และประสบการณ์ ซึ่งสามารถเชื่อมโยงกับค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์กร มีส่วนสำคัญต่อผลการดำเนินงาน คุณค่า และความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Lewis & Heckman, 2006; Glenn, 2012; Zhang & Bright, 2012; Schiemann, 2014; Jyoti & Rani, 2014; Schuler, 2015; Elegbe, 2016)

1.2 การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) หรือการจัดการคนเก่ง หรือการจัดการบุคลากรที่เป็นเลิศ เป็นคำที่นักวิชาการ นักวิจัย และนักปฏิบัติใช้หมายความถึงกิจกรรมต่าง ๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากร เพื่อรับมือกับสถานการณ์สงครามคนเก่ง (The War for Talent) ขณะที่ Morton (2005) ให้ความหมายว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหมายถึงกิจกรรมขององค์กรที่บูรณาการกันเพื่อรักษาบุคลากรที่เป็นคนเก่งไว้กับองค์กร ส่วน Nankervis (2013) ได้มีมุมมองด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจำแนกเป็นการจัดการที่เน้นไปที่จิตใจและความคิดของบุคลากร (Soft Talent Management) และการจัดการที่เน้นที่ตัวบุคลากร (Hard Talent Management) ซึ่งเดิมการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังขาดนิยามและขอบเขตที่ชัดเจน (Sparrow, Scullion, & Tarique, 2014) ความพยายามในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นการเน้นในการดำเนินการกับกลุ่มบุคลากรเพียงไม่กี่ตำแหน่ง โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารซึ่งถือเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดของกิจการ (Cappelli & Keller, 2014) แต่ปัจจุบันมีนักวิชาการได้ทำการศึกษาและได้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลาย โดยการผสมผสานมุมมองและฐานคติซึ่งได้รับมาจากทฤษฎีในศาสตร์ต่าง ๆ เช่น ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร และการต่อยอดจากแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในปัจจุบันได้มีแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่แตกต่างไปจากเดิม เช่นอยู่ในรูปแบบของการจัดการ

ทุนมนุษย์ มีการนำระบบสารสนเทศทางด้านทรัพยากรมนุษย์มาปรับใช้ในการดำเนินการ (Bryan, Joyce, & Weiss, 2006; Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013; Cooke, Saini, & Wang, 2014; Jyoti & Rani, 2014)



ภาพที่ 4 วิวัฒนาการของหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์
ที่มา: Bersin (2006)

จากภาพที่ 4 การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนาต่อยอดมาจากการจัดการงานบุคคล (Personnel Management) ในระยะแรกที่บทบาทของงานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงหน้าที่หนึ่งทางด้านธุรกิจ มาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ซึ่งบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาเรื่อยมาจนระดับความสำคัญเป็นเสมือนหุ้นส่วนหรือพันธมิตรทางธุรกิจ จนถึงปัจจุบันที่แนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงถือเป็นภารกิจสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องบูรณาการให้เข้ากับธุรกิจ ผสานเป็นหนึ่งในเดียวกับกลยุทธ์ของธุรกิจ ทำให้บทบาทของผู้บริหารงานบุคคลหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ถูกปรับเปลี่ยนไปเป็นผู้บริหารด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Manager) เพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Bersin, 2006; Galappaththy, 2012)

ขณะที่ Lewis & Heckman (2006) ได้สรุปและจำแนกคำจำกัดความของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงออกเป็น 3 มุมมอง มุมมองแรกมองว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีรูปแบบเช่นเดียวกับกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงานและการจ่ายผลตอบแทน การวางแผน

ความก้าวหน้าและการสืบทอดตำแหน่ง เช่นเดียวกับ Chowanec & Newstrone (1991), Heinan & O'Neill (2004) และ Woollard (2010) โดยมุมมองนี้เป็นมุมมองโดยกว้างที่มองว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงคือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประเภทหนึ่งขององค์การ (Hilton, 2000; Heinen & O'Neill, 2004; Mercer, 2005) ซึ่งเป็นมุมมองที่อยู่บนรากฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม มุมมองต่อมาคือมุมมองที่มุ่งเน้นแนวคิดการสร้างกลุ่มคนเก่งหรือกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Pool) ให้ความสำคัญกับการบริหารอัตรากำลัง แต่ยังคงไว้ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจให้องค์การว่าจะมีบุคลากรในงานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ แนวทางของมุมมองนี้จึงมุ่งเน้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการสร้างความเจริญเติบโตให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงภายในองค์การ (Ready & Conger, 2007) กิจกรรมการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงตามมุมมองนี้จึงมีลักษณะเป็นการจัดกลุ่มทักษะและความรู้ความสามารถของบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ และมุมมองสุดท้ายเป็นการมองว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงนั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน มิได้จำกัดด้วยขอบเขตขององค์การหรือคุณสมบัติตามตำแหน่งงาน ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ละคนเป็นทรัพยากรที่จะถูกบริหารจัดการบนพื้นฐานของระดับของผลการปฏิบัติงาน การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงตามมุมมองนี้จึงให้ความสำคัญกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยอาจจำแนกเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานตามระดับต่าง ๆ เช่น กลุ่ม A กลุ่ม B หรือกลุ่ม C เพื่อคัดกรองและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงตามระดับของผลการปฏิบัติงาน (Zhang & Bright, 2012) นอกจากนี้มุมมองดังกล่าวยังสอดคล้องกับ Boudreau & Ramstad (2005) และ Collings & Mellahi (2009) ที่ระบุว่า การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมักมุ่งเน้นที่ตำแหน่งเฉพาะหรือตำแหน่งสำคัญ ๆ (Key Position) ขององค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ (Iles, Chuai, & Preece, 2010; Whelan & Carcary, 2011)

กลยุทธ์ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นกิจกรรมและกระบวนการในการระบุตำแหน่งที่สำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะให้ได้กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่เชื่อมโยงไปด้วยศักยภาพและผลงาน ในการเติมเต็มตำแหน่งงานต่าง ๆ และบ่มเพาะความสามารถขององค์การ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเสมือนเป็นเครื่องมือในการสร้างและธำรงความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคตขององค์การ (Santhoshkumar & Rajasekar, 2012) ด้วยเหตุนี้การลงทุนในกิจกรรมการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงมักให้ความสำคัญกับการบ่งชี้และพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ละคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีและสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์การได้ (Yapp, 2009)

การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงนับว่าเป็นฐานคิดรวมถึงวัฒนธรรมขององค์กรที่มองว่าบุคลากรนั้นมีคุณค่าและเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขันที่แท้จริง (Creelman, 2004) องค์กรหลายแห่งมีความพยายามในการกำหนดเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการอย่างจริงจังในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงผ่านการสร้างความรู้สึกลึกซึ้งและความภาคภูมิใจเพื่อชี้ให้เห็นถึงความใส่ใจขององค์กรในการดำเนินนโยบายดังกล่าว (Morton, 2005) ซึ่งการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรเป็นแหล่งที่รวบรวมและบูรณาการความชำนาญต่าง ๆ มีการเปิดรับเทคโนโลยี และเป็นการยกระดับบทบาทของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบทบาทหนึ่งด้านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Hughes & Rog, 2008) ดังนั้นการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นทั้งแนวคิดและแนวปฏิบัติในการดำเนินกิจกรรมทั่วทั้งองค์กรกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูง ประกอบด้วย การระบุ สรรหา พัฒนา อนุรักษ์ไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรเหล่านั้นให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ทั้งนี้มีนักวิชาการและนักวิจัยได้นิยามการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้จำนวนมาก ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปนิยามการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

นักวิชาการ/นักวิจัย	นิยามของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
Schweyer (2004)	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงประกอบด้วย การสรรหา คัดเลือกรักษา พัฒนา ปรับปรุงอัตรากำลังโดยวิเคราะห์และวางแผน
Frank & Taylor (2004)	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นการจัดกลุ่มและพัฒนาทักษะของบุคลากรที่จำเป็นต่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคต
Lewis & Heckman (2006)	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นผลรวมของการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาคัดเลือก พัฒนา และการบริหารสายความก้าวหน้าและอาชีพ
Bryan, Joyce, & Weiss (2006)	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดคุณค่าโดยจัดวางบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อโอกาสที่ดีที่สุด
Armstrong (2006)	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นการบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การดึงดูด จูงใจ รักษา และสร้างความผูกพันขององค์กรกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีศักยภาพรองรับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ตารางที่ 3 สรุปนิยามการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	นิยามของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
Hughes & Rog (2008)	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นแนวคิดบนพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่มองว่าทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าและเป็นบ่อเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยวางแผน สรรหาคัดเลือก ดำรงรักษา พัฒนา และกำหนดสายความก้าวหน้าให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและเป็นตำแหน่งสำคัญขององค์กร
Cappelli (2008a)	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นการระบุความคาดหวังถึงความจำเป็นของทุนมนุษย์และกำหนดแผนเพื่อที่จะบรรลุความคาดหวังดังกล่าว
Collings & Mellahi (2009)	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกิจกรรมและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่งสำคัญและพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพและผลงานสูงเพื่อเติมเต็มภารกิจในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร
Tarique & Schuler (2010)	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นการใช้ประโยชน์จากกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบในการดึงดูด ระบุ พัฒนา และดำรงรักษาบุคลากรที่ได้รับการพิจารณาว่าเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ หรือเป็นบุคลากรในตำแหน่งสำคัญขององค์กร
Davies & Davies (2010)	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นพลวัตในการค้นหา พัฒนา และดำรงรักษาบุคลากรผู้ซึ่งมีศักยภาพสูง ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวขึ้นอยู่กับบริบทและแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร
Silzer & Dowell (2010)	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นชุดของกระบวนการ โครงการ และบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมองค์กรที่ออกแบบและใช้เพื่อดึงดูด พัฒนา ใช้งาน และดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจในอนาคต
Stahl et al. (2012)	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นความสามารถขององค์กรในการดึงดูด คัดเลือก พัฒนา และรักษาบุคลากรสำคัญ โดยเฉพาะในบริบทระดับโลก

ตารางที่ 3 สรุปนิยามการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	นิยามของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
Jyoti & Rani (2014)	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกิจกรรมขององค์การที่เริ่มด้วยการระบุตำแหน่งสำคัญ สร้างกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง วางแผนการสืบทอดตำแหน่ง พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ
Cappelli & Keller (2014)	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกระบวนการในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้องค์การบรรลุผลในการมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสอดคล้องกับตำแหน่งงานเชิงกลยุทธ์
Meng et al. (2016)	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องในการประเมิน พัฒนา ใช้ประโยชน์ รักษา และสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งการดำเนินการทั้งหมดอยู่บนพื้นฐานของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
Alziari (2017)	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรส่วนหนึ่งที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรที่ได้รับความคาดหวังจากองค์การสูงว่าจะมีศักยภาพสอดคล้องกับความทุ่มเทขององค์การในการลงทุนในตัวบุคลากร
Harsch & Festing (2020)	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นภารกิจในการเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่เหมาะสมกับองค์การ สร้างเงื่อนไขการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้องค์การสามารถเผชิญกับความท้าทายจากสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัตและส่งผลกระทบต่อองค์การประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

จากตารางที่ 3 นิยามของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่นักวิชาการได้ให้ความหมายสามารถจำแนกได้เป็นสองกลุ่มความหมาย กลุ่มแรกนิยามการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในเชิงบูรณาการกระบวนการหรือกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและคัดเลือก การดึงดูดใจ การธำรงรักษา และการพัฒนา ตลอดจนการบริหารสายความก้าวหน้าและอาชีพ ซึ่งจัดเป็นนิยามตามมุมมองโดยกว้างที่มองว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขณะที่กลุ่มที่สองนิยามการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ โดยยังคงให้ความสำคัญกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ แต่ต่อยอดมุมมองไปในเชิงการแข่งขันและการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ซึ่งมองว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ สามารถเติมเต็มภารกิจขององค์การในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งยังเป็นกลุ่มนิยามที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดบุคลากรผู้ที่มีศักยภาพสูงที่สำคัญให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์การ

ดังนั้นงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าเป็นการบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในการบ่งชี้ถึงบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพโดดเด่น สร้างกลุ่มบุคลากรสำคัญของแต่ละตำแหน่งงานเชิงกลยุทธ์ มีการมุ่งใจ พัฒนา ตลอดจนธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและศักยภาพเหล่านั้นไว้อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมผลการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

1.3 ความสำคัญของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีความสำคัญต่อองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่เป็นส่วนสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ และมีการดำเนินการที่มีรายละเอียดลึกซึ้งกว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป โดย Hughes & Rog (2008) ได้ระบุถึงความสำคัญหลัก 2 ประการของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง คือ ประการแรกคือการสร้างความมั่นใจให้กับองค์การว่าจะมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและสามารถธำรงรักษาให้อยู่กับองค์การไปโดยตลอด และ ประการที่สองคือการสร้างความสามารถขององค์การในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หลายองค์การจึงให้ความสำคัญกับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและสภาพแวดล้อม เช่น ความเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของประชากร ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี และกระแสโลกาภิวัตน์ (Ekuma, 2012) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ความขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Scarcity of Talent) ทุกองค์การล้วนต้องการบุคลากรที่มีสมรรถนะที่โดดเด่น ซึ่งบุคลากรเหล่านี้มีอยู่อย่างจำกัด เพราะถึงแม้ว่าจะมีบุคลากรว่างงานอยู่เป็นจำนวนมาก แต่ก็ยังมีความขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในหลายสายงาน โดยเฉพาะสายงานที่ต้องอาศัยทักษะทางเทคนิคที่ลึกซึ้ง ความรู้ความสามารถเฉพาะทาง มีความเป็นมืออาชีพ ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์ และทำให้ทุกองค์การต่างมองหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงผู้ซึ่งสามารถสร้างผลกำไรและความเจริญเติบโตให้กับองค์การได้ในระยะยาว (Schuler, Jackson, & Tarique, 2011)

2) การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ของกำลังแรงงาน (The Workforce Demographic Shift) จากรายงานสถานการณ์ด้านประชากรขององค์การแรงงานแห่งสหประชาชาติ (International Labour Organization, 2017) แสดงให้เห็นว่าประชากรที่อายุระหว่าง 15-24 ปีที่เข้าสู่ตลาดแรงงานมีจำนวนลดลงและมีแนวโน้มที่จะลดลงอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี ค.ศ.1990-2030 ขณะที่ประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ต่างเข้าสู่สังคมสูงอายุ ซึ่งคาดการณ์ว่าในปี ค.ศ.2050 ประชากรที่มีอายุมากกว่า 60 ปี จะมีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมดทั่วโลก สถานการณ์ดังกล่าวยิ่งทวีความรุนแรงของภาวะการขาดแคลนแรงงานหรือการขาดทักษะที่จำเป็นสำหรับองค์การต่าง ๆ

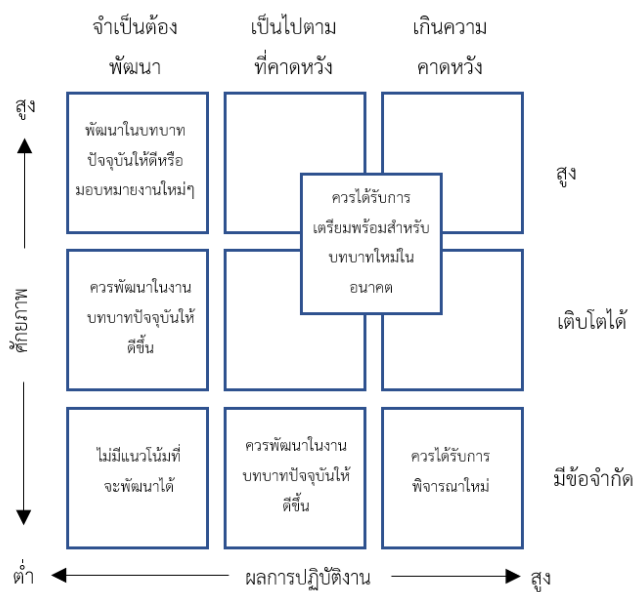
3) การขยายตัวของธุรกิจสู่ระดับโลก (Global Business Expansion) ซึ่งปัจจุบันธุรกิจมากมายต่างขยายขอบเขตของการดำเนินธุรกิจไปสู่ระดับโลก อันเนื่องมาจากการเปิดเสรีทางการค้าการลงทุน และความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ทำให้เกิดการค้าและการลงทุนแบบไร้พรมแดน (Govindarajan & Gupta, 2000) ความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายเงินทุนและทรัพยากรได้อย่างเสรี โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะและความรู้ ตลอดจนแรงงานที่มีฝีมือ องค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นที่จะต้องสรรหาบุคลากร ตลอดจนผู้บริหารที่มีศักยภาพสูงที่จะสามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอดท่ามกลางความรุนแรงของการแข่งขันในระดับโลกได้ อย่างไรก็ตามมีการศึกษาพบว่าปัจจุบันหลายองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาความขาดแคลนผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการบริหารงานในระดับโลก ซึ่งทักษะความรู้ดังกล่าวมีความจำเป็นอย่างมากต่อความเจริญเติบโตของตลาดโลก (Connell & Stanton, 2014) การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรที่ก่อให้เกิดการปรับตัวและสร้างโอกาสในการก้าวไปสู่ระดับโลกได้ (Liu & Pearson, 2014)

4) ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) เป็นระบบเศรษฐกิจที่ อาศัยความรู้เป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างความเติบโตให้กับธุรกิจ ซึ่งต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนาในการก่อให้เกิดความรู้และนวัตกรรม ธุรกิจต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรจึงถูกคาดหวังจากองค์กรต่าง ๆ ว่าจะต้องสามารถปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนร่วมกับทีมงานและเครือข่ายความร่วมมือได้เป็นอย่างดี (Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013) บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความสามารถด้านเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความรู้ความเชี่ยวชาญอยู่ในตนเองจึงเป็นที่ต้องการของทุกองค์กร

5) ความผันผวนของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (The Dramatic Changes in Competitive Environment) สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจยากต่อการคาดการณ์ในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความต้องการของผู้บริโภค ส่งผลให้เกิดความท้าทายในการวางแผนอัตรากำลังในอนาคต ทั้งด้านทักษะ ความสามารถ และด้านอัตราการสูญเสียบุคลากร และทำให้ระบบการจ้างงานแบบดั้งเดิมซึ่งได้รับการยอมรับว่ามีความมั่นคงต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นใช้ไม่ได้ผล อันเนื่องมาจากอุปสงค์และอุปทานในบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Cappelli, 2008b) นอกจากนี้สภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัตสูงยังทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญมีความจงรักภักดีต่อองค์กรหนึ่ง ๆ น้อยลง ใช้เวลาในการปฏิบัติงานอยู่กับนายจ้างแต่ละแห่งน้อยลง และมักสร้างสายความก้าวหน้าของตนเองด้วยการสั่งสมประสบการณ์ทำงานผ่านการร่วมงานกับหลาย ๆ องค์กร มากกว่าจะคงอยู่กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งไปโดยตลอด (Cappelli & Hamori, 2005)

1.4 กิจกรรมในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

กิจกรรมการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ถือเป็นกิจกรรมและกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถขององค์กรอย่างเหมาะสมกับบริบทของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน แม้ว่าปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ จะมีแนวคิดในการจ้างงานภายนอกองค์กร แต่การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังคงต้องเน้นที่การดำเนินการกับบุคลากรปัจจุบัน ซึ่งจุดที่สำคัญในกิจกรรมการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ไม่สามารถละเลยได้คือการกำหนดแนวทางการพัฒนาและสร้างความก้าวหน้าในงานให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Cappelli & Keller, 2014) กิจกรรมในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สามารถสรุปได้ดังนี้ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Assessing Performance) เป็นการระบุหรือบ่งชี้ถึงบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (Top Performers) ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลจากตัวแบบสมรรถนะขององค์กร (Berger & Berger, 2004) บุคลากรแต่ละคนจะถูกประเมินผลและพัฒนาไปตามเกณฑ์สมรรถนะที่ถูกกำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่ง (Sadeli, 2015) องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามลงทุนในบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมากกว่าบุคลากรโดยทั่วไป เนื่องมาจากความคาดหวังว่าบุคลากรเหล่านี้ว่าจะมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร (Buckingham & Coffman, 2005; Lawler, 2008) 2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) โดยอาศัยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Berger & Berger, 2004) ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจว่าบุคลากรต่าง ๆ มีการปฏิบัติงานและสร้างผลงานไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นหากองค์กรมีระบบและกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรทุกคนในทุกตำแหน่งจะถูกกำหนดด้วยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กรลงสู่แต่ละบุคคลในองค์กร ดังนั้นในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนเพื่อใช้ในการตัดสินใจวางแผนและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร 3) การประเมินศักยภาพ (Assessing Potential) เป็นการค้นหาบุคลากรที่สามารถเติมเต็มหรือขับเคลื่อนภารกิจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้ในอนาคต ซึ่งปัจจุบันเครื่องมือที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับใช้ในการประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคือแบบประเมินตาราง 9 ช่อง (Nine-box Grid) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย GE-McKinsey โดยมีสองแกนคือการประเมินด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance) และการประเมินศักยภาพ (Potential) แต่ละแกนแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็นจำเป็นต้องพัฒนา ผลงานเป็นไปตามที่คาดหวัง และผลงานเกินความคาดหวัง ส่วนการประเมินศักยภาพ แบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ศักยภาพสูง เต็มไปได้ และมีศักยภาพที่จำกัดตามลำดับดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ตาราง 9 ช่องในการประเมินและค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร
ที่มา: ปรับจาก ประคัลภ์ ปันพหลังกูร (2555)

หากการประเมินศักยภาพโดยอาศัยหลักการของเครื่องมือดังกล่าว บุคลากรที่สามารถจัดเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรมี 3 กลุ่ม ดังนี้ (ประคัลภ์ ปันพหลังกูร, 2555)

1. ผู้มีผลการปฏิบัติงานสูงและศักยภาพสูง (High Performance, High Potential) จัดเป็นกลุ่มที่เรียกว่าเป็นดาวเด่นที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึงการมีศักยภาพในการทำงานสูงมาก พร้อมด้วยผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเป้าหมายหรือมาตรฐานตลอดเวลา
2. ผู้มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีศักยภาพในระดับมาตรฐาน (High Performance, Moderate Potential) บุคลากรที่ถูกประเมินอยู่ในกลุ่มนี้สามารถจัดอยู่ในกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเช่นกัน แต่อาจมีศักยภาพต่อยกกว่ากลุ่มแรก หากแต่มีผลการปฏิบัติงานที่เกินเป้าหมายและเกินมาตรฐานมาโดยตลอด สามารถพัฒนาได้ด้วยการเสริมสร้างศักยภาพให้สูงขึ้น โดยเฉพาะในด้านวิสัยทัศน์เพื่อที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่อนาคต
3. ผู้มีผลการปฏิบัติงานในระดับมาตรฐานแต่มีศักยภาพสูง (Average Performance, High Potential) บุคลากรที่ถูกประเมินอยู่ในกลุ่มนี้สามารถจัดเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ แม้ว่าผลการปฏิบัติงานจะอยู่ในระดับมาตรฐานมาโดยตลอด แต่ในด้านศักยภาพมีอยู่ในระดับสูง
- 4) การกำหนดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงภายในองค์กร (Internal Talent Pool) ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรที่เป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพสูงในแบบที่องค์กรต้องการ ส่งเสริมกลยุทธ์ขององค์กร และบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งจะมาเป็นผู้เติมเต็มภารกิจเชิงกลยุทธ์

ในอนาคต ความท้าทายในการกำหนดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงคือการระบุหรือบ่งชี้บุคลากรผู้ที่มีผลงานดีและมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Cappelli & Keller, 2014) ซึ่งต้องอาศัยหลักเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินศักยภาพที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ดังนั้นกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นแหล่งรวบรวมทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะเป็นเครื่องมืออันทรงพลังที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล (Liu & Pearson, 2014)

5) การธำรงรักษากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Pool Retention) เป็นกิจกรรมที่สำคัญเนื่องจากองค์กรต่าง ๆ กำลังประสบปัญหาในการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งมีทักษะและองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การธำรงรักษากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถทำได้หลายแนวทาง ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบการจัดการอาชีพ และการจัดทำสายความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อป้องกันปัญหาการสูญเสียบุคลากร และเป็นการสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการยอมรับจากองค์กร (Cappelli & Keller, 2014)

2. ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ปัจจุบันองค์กรต่างปรับตัวโดยแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มโอกาสและลดผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ หลายองค์กรจึงได้นำหลักการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการจัดการทรัพยากร ซึ่งถือได้ว่าเป็นบุคลากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้า ตลอดจนเพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงอันเกิดจากการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพในการทำงาน การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งในการสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร (McDonnell 2011).

ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ถือเป็นความสามารถขององค์กร (Organizational Capability) ที่เกิดจากความสามารถด้านทรัพยากรมนุษย์ทั่วทั้งองค์กร โดยการสร้างคุณค่าด้วยการบูรณาการทักษะ ความรู้ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรกับกลยุทธ์ การสร้างความเจริญเติบโตขององค์กรพร้อมกับการเพิ่มคุณค่าในตัวของบุคลากรแต่ละคน และการเตรียมองค์กรให้พร้อมต่อกลยุทธ์การแข่งขันที่กำหนดไว้ด้วยการธำรงรักษากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร ทั้งนี้มีงานวิจัยพบว่าองค์กรที่มีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถยกระดับของคุณภาพ ความเร็ว และทักษะต่าง ๆ ของบุคลากรให้สูงขึ้นได้ (Gandossy & Kao, 2004) มีความสามารถเชิงนวัตกรรมที่สูงขึ้น (Kontoghiorghes & Frangou, 2009) และเป็นความสามารถขององค์กรที่มีค่ามากที่สุดในการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Laff, 2006)

ดังนั้นองค์การที่มีการปรับใช้แนวปฏิบัติในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้้องค์การเกิดความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Njoroge, 2012) ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับขององค์การ

ขณะที่ Ashton & Morton (2005) ระบุถึงความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าเป็นความพยายามเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การในการประสานการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับแผนธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การไปพร้อม ๆ กับการยกระดับของผลการดำเนินงานและศักยภาพของกำลังแรงงานในทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนบรรลุถึงศักยภาพที่มีในตนเอง โดยมีการบูรณาการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกับธุรกิจ กำหนดเป็นแผนการดำเนินงาน พร้อมกับกำหนดเส้นทางและบทบาทของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มุ่งใช้ศักยภาพของบุคลากรสร้างประโยชน์ให้กับองค์การ ส่วน Cheese, Thomas & Craig (2008) ได้ให้ความหมายของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าเป็นความสามารถขององค์การในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่พิเศษให้กับองค์การ โดยการกำหนดความจำเป็นของการมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ค้นหาแหล่งของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งรูปแบบรายบุคคลและกลุ่ม และใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงตามแนวทางดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นความสามารถที่เกิดจากการบูรณาการและปรับใช้คนเก่งให้เข้ากับกลยุทธ์เพื่อนำพาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งพลังของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent-powered Organization)

ผู้วิจัยจึงได้สรุปความหมายของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าหมายถึง ความสามารถขององค์การในการระบุ เข้าถึง จำแนกและจัดกลุ่ม พัฒนา ใช้ประโยชน์ และธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยอาศัยหลักการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ปรับให้เข้ากับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์การ เน้นผลลัพธ์ในระยะยาวด้วยการบูรณาการทักษะและความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างคุณค่าและขับเคลื่อนความเจริญเติบโตขององค์การ

ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ/ข้อสรุปที่สำคัญ
Reilly (2018) / Building customer centrality in the hospitality sector: the role of talent management	การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	-	บริษัทในอุตสาหกรรมบริการ	บริบทการแข่งขันในปัจจุบันทำให้ธุรกิจต้องเน้นการสร้างประสบการณ์ลูกค้า โดยอาศัยพนักงานที่มีความรู้และทักษะ ธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดึงดูดใจ การสร้างรักษา และการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยเน้นการสร้างความสามารถให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมากกว่าการซื้อตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ซึ่งการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดการจัดการและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า
Al-Lozi, Almomani, & Al-Hawary. (2018) / Talent management strategies as a critical success factor for effectiveness of human resources information systems in commercial banks working in Jordan	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับบุคคลคือพนักงานธนาคาร จำนวน 310 ตัวอย่าง รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม	ตัวแปรสาเหตุ	ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย	กลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งประกอบด้วยการศึกษา การพัฒนา การสร้างรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และการวางกลยุทธ์การสืบทอดตำแหน่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์
Mauya & Agarwal (2018) / Organisational talent management and perceived employer branding	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามคือบุคลากรระดับบริหาร จำนวน 232 ตัวอย่าง	ตัวแปรสาเหตุ	ธุรกิจใ่อุตสาหกรรมเหมืองแร่ในประเทศอินเดีย	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรที่มีอิทธิพลในเชิงบวกอย่างมากต่อการรับรู้ภาพลักษณ์นายจ้างขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรในมิติด้านการรางวัลและผลตอบแทนที่ยุติธรรม การจัดการความสมดุลระหว่างงานและชีวิต และการดึงดูดและกักตุนบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ/ข้อเสนอแนะที่สำคัญ
Salau et al. (2018) / Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์การ ผู้ตอบแบบสอบถามคือบุคลากรในมหาวิทยาลัย จำนวน 313 ตัวอย่าง	ตัวแปรสาเหตุ	สถาบันอุดมศึกษา เอกชนที่เน้นเทคโนโลยีในประเด็นประเทศไนจีเรีย	ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและการวางแผนกลยุทธ์องค์การรองรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของบุคลากรและผลการดำเนินงานเงินอุดหนุนของมหาวิทยาลัย
Matongolo, Kasekende & Mafabi. (2018) / Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามคือบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ 2 แห่ง จำนวน 218 ตัวอย่าง	ตัวแปรผลลัพธ์	มหาวิทยาลัยของรัฐ ในประเทศยูกันดา	ภาพลักษณ์นายจ้างซึ่งประกอบด้วย 3 มิติ คือ กลยุทธ์การให้รางวัล การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การพัฒนา และการพัฒนา โดยภาพลักษณ์นายจ้างในมิติด้านกลยุทธ์การให้รางวัล และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในด้านการจูงใจ
Maheshwari et al. (2017) / Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management	การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Practitioners) ของธนาคาร จำนวน 27 คน	-	ธุรกิจธนาคารในประเทศเคนยา	ภาพลักษณ์นายจ้างเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ทางการตลาดขององค์การทางด้านการบริการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงด้านการดึงดูดใจบุคลากรที่มีทักษะสูงในหลากหลายสายอาชีพ ตลอดจนความสามารถในการจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ/ข้อเสนอแนะที่สำคัญ
Meng et al. (2016) / The influence of organizational culture on talent management: a case study of a real estate company	การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีเชิงกรณีศึกษา	-	บริษัทด้านอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย	วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไม่ได้เป็นเพียงแค่งิจกรรมในการระบุ การรวบรวม การสร้างรักษา และการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเท่านั้น แต่ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการสร้างความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง วัฒนธรรมองค์การที่สามารถสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่น การประเมินผล การพัฒนา การใช้ประโยชน์ การสร้างรักษา และการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ
Uddin & Arif (2016) / Talent Management and organizational performance: an empirical study in retail sector in Sylhet City, Bangladesh	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์การ ผู้ตอบแบบสอบถามคือบุคลากรในธุรกิจค้าปลีก จำนวน 100 ตัวอย่าง	ตัวแปรสาเหตุ	ธุรกิจค้าปลีกในประเทศบังกลาเทศ	ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือการตั้งใจและการสรรหา การคัดเลือก การสร้างความผูกพัน การพัฒนา และการสร้างรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในเชิงการเงินและเชิงการดำเนินงาน ยกเว้นความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก
Mensah, Bawole & Wedchayanon (2016) / Unlocking the “black box” in the talent management employee performance relationship: evidence from Ghana	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามคือบุคลากรในกลุ่ม Talent Pool ของธนาคาร จำนวน 232 ตัวอย่าง	ตัวแปรสาเหตุ	ธนาคารในประเทศกานา	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีผลโดยตรงในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านของหน้าที่งาน ต้นสถานการณ์ และด้านการปรับตัว และมีผลเชิงบวกในทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันด้านจิตใจของพนักงาน

ตารางที่ 4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ/ข้อสรุปที่สำคัญ
Bali & Dixit (2016) / Employer Brand Building for Effective Talent Management	บทความวิชาการ	-	บริษัทเอกชนใน ประเทศไทย	ความสามารถในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรดึงดูดและรักษากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรสามารถดึงดูดและรักษากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร หรืออีกทางหนึ่งคือการพัฒนาตัวแทนของภาพลักษณ์องค์กร (Brand Ambassador) ที่มาจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว
Kontoghiorghes (2016) / Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามคือบุคลากรในบริษัทแห่งโซ่อุปทานรถยนต์ จำนวน 897 ตัวอย่าง	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทในทวีปเอเชีย อุปทานรถยนต์ใน ประเทศสหรัฐอเมริกา	วัฒนธรรมองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีอิทธิพลต่อความสามารถในการดึงดูดและรักษารักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร และยังมียอิทธิพลทางอ้อมผ่านทัศนคติของบุคลากร ด้านความพึงพอใจ แรงจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กร การดึงดูดและรักษารักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง เน้นคุณภาพและเน้นการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี โดยการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสารอย่างเปิดเผย การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และค่านิยมหลักที่เน้นการยอมรับและความถูกต้อง
Onyango (2015) / Effects of Transformational Leadership Styles on Talent Management: A Case of Micro, Small and Medium Size Enterprises in Migori County, Kenya	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามคือบุคลากรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 211 ตัวอย่าง	ตัวแปรผลลัพธ์	ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่แสดงออกถึงความ เป็นประชาธิปไตย สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน มีความเอาใจใส่ต่อบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกิดความผูกพันต่องานและองค์กร

ตารางที่ 4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ/ข้อเสนอแนะที่สำคัญ
Sadeli. (2015) / The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee Engagement	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามคือบุคลากรในบริษัทเอกชน 26 บริษัทในอินเดีย จำนวน 756 ตัวอย่าง	ตัวแปรผลสัมฤทธิ์	บริษัทเอกชนใน ประเทศอินเดีย	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ขณะที่ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง แต่ปฏิสัมพันธ์ร่วมของภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของบุคลากร
Almıaçık et al. (2014) / Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามคือนักศึกษามหาวิทยาลัยในลัตเวียและตุรกีจำนวน 300 ตัวอย่าง	ตัวแปรผลสัมฤทธิ์	นักศึกษา มหาวิทยาลัยในประเทศลัตเวียและตุรกี	ความสามารถในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเข้าร่วมงานกับองค์กรมาจากการดำเนินการกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม วัฒนธรรมของตุรกีให้ความสำคัญกับความน่าดึงดูดใจของนายจ้างมากกว่าวัฒนธรรมชาวลัตเวีย
Liu & Pearson (2014) / The importance of talent management: a study of Chinese organisations	การวิจัยแบบผสมวิธี (Mix Methods) ผู้ร่วมวิจัยคือเจ้าของกิจการและผู้บริหาร รวม 71 คน ใช้วิธีการตอบแบบสอบถาม 50 คน และสัมภาษณ์ในฐานะผู้ให้ข้อมูลหลัก 21 คน	ตัวแปรผลสัมฤทธิ์	บริษัทเอกชนในประเทศจีน	เอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรที่เป็นไปตามโครงสร้างมีอิทธิพลในการจัดการดำเนินการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยคุณลักษณะทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร เนื่องจากเป็นตัวกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ การตัดสินใจ และรูปแบบของภาวะผู้นำในสภาพแวดล้อมของประเทศนั้น ๆ

ตารางที่ 4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ/ข้อเสนอแนะที่สำคัญ
Höglund (2012) / Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 126 ตัวอย่าง	ตัวแปรส่งผ่าน	บริษัทข้ามชาติใน กลุ่มประเทศนอร์ดิก	การดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้การให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสัมพันธ์ของการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มทักษะ และการเป็นทุนมนุษย์ขององค์กร และมีความผูกพันทางจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสัมพันธ์ของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกับทุนมนุษย์ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการกับพนักงานบนพื้นฐานของหลักการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจและมีพันธสัญญากับการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ให้เหมาะสม
Njoroge. (2012) / Talent management practices in commercial state corporations in Kenya	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจในเคนยา	ตัวแปรสาเหตุ	รัฐวิสาหกิจในประเทศเคนยา	การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมุ่งเน้นการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ทำให้องค์กรสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นและท้าทายซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการปรับตัวขององค์กรเข้าสู่การแข่งขันในระดับโลก
Garavan et al. (2012) / HRD practices and talent management in the companies with the employer brand	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้สมัครงานบุคลากรในบริษัทเอกชนและบริษัทข้ามชาติในรัฐเซีย	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชนในรัฐเซีย รวมทั้งบริษัทข้ามชาติที่ตั้งอยู่ในประเทศรัสเซีย	ภาพลักษณ์หรือแบรนด์นายจ้างเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการดึงดูดใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งใหม่รวมงานกับองค์กร

ตารางที่ 4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ/ข้อสรุปที่สำคัญ
Chadee & Raman (2012) / External knowledge and performance of offshore IT service providers in India: the mediating role of talent management	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารอาวุโสของบริษัทด้านเทคโนโลยี 68 คน	ตัวแปรส่งผ่าน	บริษัทในอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	การจัดการความรู้ภายนอกองค์กรเป็นบ่อเกิดของความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากสามารถยกระดับความสามารถทางด้านนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่เน้นความรู้ (knowledge-intensive organization) ทั้งนี้ต้องอาศัยความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยจัดการสร้างกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
Zhang & Bright (2012) / Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises	การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารอาวุโสและผู้บริหารระดับกลางของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาจำนวน 27 คน	-	บริษัทด้านอสังหาริมทรัพย์ในประเทศจีน	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการกำหนดความหมายและคุณสมบัติของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ทำให้ความหมายและคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแตกต่างกันในมิติของตะวันตก รวมทั้งความตระหนักในบุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังเป็นผลมาจากคุณลักษณะในงานของธุรกิจ
Whelan & Carcary (2011) / Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?	บทความวิชาการจากการทบทวนวรรณกรรม	-	บริษัทด้านนวัตกรรม	องค์ประกอบในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุหรือกำหนดบุคลากรด้านความรู้ที่สำคัญขององค์กร การสร้างองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ และการรักษาความรู้ จะมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการจัดการด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ผลการสมมนา กลุ่มยืนยันว่าความสำเร็จในการจัดการความรู้เป็นผลมาจากความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ/ข้อสรุปที่สำคัญ
Kontoghiorghes & Frangou. (2009) / The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance.	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามคือบุคลากรในองค์กร ด้านสื่อสารมวลชนจำนวน 197 ตัวอย่าง	ตัวแปรสาเหตุ	องค์กรด้านสื่อสารมวลชน	ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน การนำเสนอคุณค่าที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า ความสามารถเชิงนวัตกรรม และรายได้เปรียบ ผลทำให้องค์กรมีความสามารถเชิงนวัตกรรมที่สูงขึ้น และความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบัน
Cheese (2008) / Driving high performance in the talent-powered organization	บทความวิชาการจากการทบทวนวรรณกรรม	-	ธุรกิจเอกชน	องค์กรจะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นหัวใจในการบริหารรักษา และเอาใจจริงในการสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เพิ่มขึ้น โดยอาศัยภาวะผู้นำที่มุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การสนับสนุนและการให้รางวัลหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ระดับต้นที่มีส่วนสำคัญในการดูแลเอาใจใส่บุคลากรที่มีศักยภาพสูง และปรับปรุงงานด้านทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมให้ทันสมัยเพื่อที่จะระบุ พัฒนา และใช้ประโยชน์บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดให้กับองค์กร
Gandossy & Kao (2004) / Talent wars: out of mind, out of practice	บทความวิชาการ	-	องค์กรในภาคเอกชน	ในระดับองค์การความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีผลต่อการเพิ่มยอดขายและผลิตภาพ รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงตลาด ส่วนในระดับบุคคลความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถยกระดับของคุณภาพ ความเร็ว และทักษะต่าง ๆ ของบุคลากรให้สูงขึ้น ทั้งยังทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงรู้สึกซาบซึ้ง มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น และมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ตารางที่ 4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>กนกอร บุญเกิด (2560) / อิทธิพลของตัวแปรกำกับกับการบูรณาการความรู้ที่ถ่ายโอน</p> <p>ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคนเก่งสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไทย</p>	<p>การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้ประกอบการของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไทย จำนวน 100 แห่ง</p>	<p>ตัวแปรสาเหตุ</p>	<p>อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย</p>	<p>การบริหารคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีการบูรณาการความรู้ที่เป็นตัวแปรกำกับ ไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการคนเก่งต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน</p>
<p>พฤษ สุปรรณาลัย (2560) / รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์ การจัดการธุรกิจใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การประสิทธิภาพสูง</p>	<p>การวิจัยแบบผสมวิธี (Mix Methods) การศึกษาเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์การ โดยเก็บแบบสอบถามจากผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่เป็นสมาชิกสมาคมค้าปลีกไทย 560 บริษัท</p> <p>การศึกษาค้นคว้าเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา โดยสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่ได้รับบริการคัดเลือกเป็นนายจ้างดีเด่นประจำปี 2559 จำนวน 7 คน</p>	<p>ตัวแปรส่งผ่าน</p>	<p>บริษัทที่เป็นสมาชิกสมาคมค้าปลีกไทย</p>	<p>การจัดการคนเก่งประกอบด้วยองค์การคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การรักษาค้นเก่ง และการวางผังผู้ดำรงตำแหน่งคนเก่ง ซึ่งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการประสิทธิผลที่สูง และเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างตัวแปรภายนอก ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์ การจัดการธุรกิจใจ และการจัดการความหลากหลายกับความเป็นองค์การประสิทธิภาพสูง</p>

ตารางที่ 4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>นริศา ธรรมอุปกรณ์ (2560) / ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย</p>	<p>การวิจัยแบบผสมวิธี : การศึกษาเชิงปริมาณ ศึกษาทฤษฎีวิเคราะห์ระดับองค์การ โดยเก็บแบบสอบถามจากผู้บริหารธุรกิจพลังงานในประเทศไทย 210 บริษัท การศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา โดยสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นที่ยอมรับในประเทศไทยหรือต่างประเทศ 7 คน</p>	<p>ตัวแปรส่งผ่าน</p>	<p>ธุรกิจพลังงานในประเทศไทย</p>	<p>กลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการสร้างคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน กลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกและการบูรณาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลผลิตทางธุรกิจ, ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความสามารด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง, และสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานและศักยภาพของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง</p>
<p>Kanittha Sripiprom (2016) / Strategic Talent Management and Firm Success: Evidence from Electronic and Electrical Appliances Businesses in Thailand</p>	<p>การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาทฤษฎีวิเคราะห์ระดับองค์การ โดยเก็บแบบสอบถามจากผู้บริหารธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย จำนวน 128 ตัวอย่าง</p>	<p>ตัวแปรส่งผ่าน</p>	<p>ธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย</p>	<p>กลยุทธ์การจัดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การมุ่งเน้นสมรรถนะเฉพาะทางของบุคลากร การค้นหาคุณค่าของบุคลากร การเน้นการลงทุนในการพัฒนาบุคลากร ความตระหนักในความสอดคล้องกันระหว่างสมรรถนะและแรงจูงใจ และการมุ่งเน้นการยกระดับความสามารถของพนักงาน มีอิทธิพลทั้งทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและความสำเร็จขององค์กร และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจผ่านความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานที่เป็นเลิศ การสร้างคุณค่าทางธุรกิจ และผลลัพธ์ขององค์การที่โดดเด่น โดยตัวแปรกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีตัวแปรสาเหตุ 5 ตัวคือ วัฒนธรรมที่ปรับเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมเน้นทรัพยากรบุคคล พลัดใจในการแข่งขันและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม โดยมีบรรยากาศแห่งความอยู่รอดเป็นตัวแปรกำกับ</p>

ตารางที่ 4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>สันติชัย อินทรคนแ่งกับผลกระทบทบต่อ การบริหารคนแ่งกับผลกระทบทบต่อ ความสำเร็จของบริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย</p>	<p>การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาทนาย วิเคราะห์ระดับองค์การ โดยเก็บ แบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงของ ธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ SET และ MAI จำนวน 210 บริษัท</p>	<p>ตัวแปรส่งผ่าน</p>	<p>บริษัทที่จดทะเบียน และทำการซื้อขาย หลักทรัพย์ในตลาด หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และตลาดหลักทรัพย์ MAI</p>	<p>การบริหารคนแ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการ คือ การนำกลยุทธ์บริษัทมากำหนดจำนวน และคุณสมบัติคนแ่งในแต่ละปี การตั้งงบประมาณการบริหารคนแ่งไว้เป็นการเฉพาะ การกำหนดเทคนิคการดึงดูดคนแ่ง การมีหลักเกณฑ์การคัดเลือกคนแ่งที่เป็นที่ยอมรับ การมีแผนเตรียมความพร้อมพนักงาน การมีกิจกรรมเตรียมความพร้อมให้กับคนแ่ง การให้คำตอบแทนที่เหมาะสม และการมีแผนแก้ไขปัญหาคือเป็นรายบุคคล โดยปัจเจก สภาพแวดล้อมภายในด้านคุณลักษณะขององค์การมีอิทธิพลต่อการบริหารคนแ่ง และ การบริหารคนแ่งมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเงิน โดยการบริหารคนแ่งส่งผลต่อผล การดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนามากที่สุด</p>
<p>รัชพงษ์ ศิริเวช (2558) / รูปแบบ แนวทางบริหารที่มีศักยภาพสูงที่มี ผลต่อการดำเนินงานของบริษัท จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย</p>	<p>การวิจัยแบบผลลันวิธ: การศึกษาเชิงปริมาณ ศึกษาทนาย วิเคราะห์ระดับองค์การ โดยใช้ แบบสอบถามกับผู้บริหารสายงานธุรกิจ ของกลุ่มบริษัท จำนวน 929 บริษัท ส่วนการศึกษาเชิงคุณภาพ โดย สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารทรัพยากร มนุษย์ระดับสูงและระดับกลางของ บริษัทที่รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จำนวน 9 คน</p>	<p>ตัวแปรสาเหตุ</p>	<p>บริษัทจดทะเบียนใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย</p>	<p>แนวทางบริหารที่มีศักยภาพสูงมีองค์ประกอบด้วยมุมมองการบริหาร กระบวนการบริหาร ผลการดำเนินงาน และการกระจายความเสี่ยงการบริหาร มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ อิทธิพลทางอ้อม ผ่านการประเมินผลปฏิบัติงานสูง และการประเมินศักยภาพสูง</p>

ตารางที่ 4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>ภานุพันธ์ โอฬารกิจปัญญา (2558) / การพัฒนาตัวแบบการจัดการคนเก่งเชิงรุกของวิศวกรในอุตสาหกรรมผลิตฮาร์ดแวร์</p>	<p>การวิจัยแบบผสมผสานวิธี: โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (R&D) การศึกษาเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์การ ผู้ตอบแบบสอบถามคือวิศวกรที่ทำงานในบริษัทผลิตฮาร์ดแวร์ 330 ตัวอย่าง และการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันโมเดลจากการวิจัยปริมาณกับผู้ให้ข้อมูลหลัก 11 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตฮาร์ดแวร์</p>	<p>ตัวแปรผลลัพ์</p>	<p>บริษัทในอุตสาหกรรมผลิตฮาร์ดแวร์</p>	<p>วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อพัฒนาตัวแบบความสัมพันธเชิงสาเหตุของการจัดการคนเก่งและกำหนดกลยุทธ์การจัดการคนเก่งของวิศวกรในอุตสาหกรรมผลิตฮาร์ดแวร์ ตัวแบบประกอบด้วยตัวแปรด้านนโยบาย ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ และด้านการจัดการคนเก่ง โดยมีตัวแปรด้านนโยบายเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุ มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการคนเก่ง และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีม และองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าการจัดการคนเก่งได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจากนโยบาย รองลงมาคือองค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจ และการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ</p>
<p>อรุณรุ่ง เอื้ออรสิขสกุล (2558) / การพัฒนาตัวแบบพหุระดับการจัดการคนเก่งเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงรุกระดับหัวหน้างานในอุตสาหกรรมค้าส่งของไทย</p>	<p>การวิจัยแบบผสมผสานวิธี โดยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ศึกษาระดับองค์การและระดับบุคคล โดยเก็บแบบสอบถามจากหัวหน้างานระดับผู้จัดการส่วนและผู้จัดการฝ่ายของบริษัทในอุตสาหกรรมค้าส่ง จำนวน 650 คน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสนทนากลุ่ม เพื่อยืนยันตัวแบบพหุระดับการจัดการคนเก่ง</p>	<p>ตัวแปรสาเหตุ</p>	<p>บริษัทในอุตสาหกรรมค้าส่งของไทย</p>	<p>ตัวแปรการจัดการคนเก่งประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การเรียนรู้และการพัฒนา การดำรงรักษา และการจ่ายค่าตอบแทนและรางวัล ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงรุกในทางบวกมากที่สุด คือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ บรรยายภาคองค์การ การจัดการคนเก่ง และการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามลำดับ ทั้งนี้การจัดการคนเก่งที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาภาวะผู้นำมากที่สุด รองลงมาคือทีมงานที่มีประสิทธิภาพ</p>

จากตารางที่ 4 งานวิจัยที่ศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตสามารถจำแนกตามลักษณะของตัวแปรออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในลักษณะของตัวแปรสาเหตุ (Antecedent) พบว่าส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในระดับหน่วยวิเคราะห์คือองค์การ ซึ่งมักศึกษาอิทธิพลของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อตัวแปรผลลัพธ์ที่มีลักษณะเป็นความสามารถ (Capability) และผลการดำเนินงาน (Performance) ขององค์การ เช่น ผลประกอบการของธุรกิจ (รายได้ กำไร) คุณภาพในการดำเนินงาน การเพิ่มยอดขายและผลิตภาพ การจัดการความเสี่ยง ความสามารถในการเข้าถึงตลาด เป็นต้น ขณะเดียวกันมีงานวิจัยที่ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ในระดับบุคคล ซึ่งมักศึกษาอิทธิพลของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อตัวแปรตามในแง่ของการรับรู้ แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์การ ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่ศึกษาอิทธิพลของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อตัวแปรผลลัพธ์ที่อยู่ในลักษณะของความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจรวมถึงความสามารถในการจัดการความรู้และนวัตกรรมยังมีการศึกษาไม่มากนัก

กลุ่มที่ 2 งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในลักษณะของตัวแปรผลลัพธ์ (Consequence) พบว่างานวิจัยที่ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์การส่วนใหญ่ศึกษาการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งเป็นผลมาจากคุณลักษณะและพฤติกรรมขององค์การ เช่น ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างการบริหาร องค์การแห่งการเรียนรู้ ทีมและความไว้วางใจ ตลอดจนภาวะผู้นำของผู้บริหาร และอีกส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความสามารถและการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การ เช่น การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยส่วนหนึ่งศึกษาในเชิงการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงระดับโลก ซึ่งมุ่งศึกษาอิทธิพลของความแตกต่างทางวัฒนธรรมต่อการนิยามและการปฏิบัติด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง รวมถึงการศึกษาเชิงเปรียบเทียบบริบทเชิงวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน

กลุ่มที่ 3 งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในลักษณะของตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) อิทธิพลของความสามารถและการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การ เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ ต่อผลลัพธ์ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล เช่น แรงจูงใจ ความผูกพันทางจิตใจ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง เป็นต้น อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่มุ่งศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในฐานะตัวแปรส่งผ่านหรือตัวแปรกำกับยังคงมีจำนวนน้อย

นอกจากนี้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมักศึกษาการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในบริบทอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ธนาคาร สถาบันการศึกษา รัฐวิสาหกิจ ธุรกิจข้ามชาติ ธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ขณะที่งานวิจัยที่มุ่งศึกษาในบริบทของธุรกิจเทคโนโลยีและธุรกิจที่เน้นนวัตกรรมยังพบไม่มากนัก

3. การบูรณาการเพื่อสร้างแนวคิดความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันขององค์กรเป็นสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วความรุนแรงตลอดเวลา แตกต่างจากในอดีตที่เคยเปลี่ยนแปลงไปอย่างช้า ๆ อย่างค่อยเป็นค่อยไป กลับมีแนวโน้มเป็นแบบพลวัต ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องวางแผนการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ที่อาจเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน และเพื่อป้องกันมิให้เกิดผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร องค์กรจึงต้องพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตให้คงความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างความสามารถในการปรับตัวต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยของนักวิชาการเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงพบว่าในการศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในมิติระดับองค์กรหรือธุรกิจ เช่น งานวิจัยของ Harter (2000), De Vos & Dries (2013) ซึ่งความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นความสามารถของผู้บริหารองค์กรในการบูรณาการกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับแผนธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ และความรู้ความสามารถ ด้วยการบริหารสมรรถนะของบุคลากร การบริหารผลการปฏิบัติงานและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน เพื่อสร้างความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้สามารถสร้างคุณค่าและความเจริญเติบโตให้กับองค์กร อย่างไรก็ตามด้วยสภาวะการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัตสูง องค์กรจึงต้องใช้ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มุ่งให้ความสำคัญกับการสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่ดี มีศักยภาพทั่วไปหรือมีความสามารถในอนาคต (Stuart-Kotze & Dunn, 2008) การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในปัจจุบันและอนาคตจึงต้องเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติภารกิจที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์และสามารถรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (Coulson-Thomas, 2012a) การพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจึงมีความจำเป็นที่ทุกองค์กรจะต้องเร่งสร้างโดยบูรณาการความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรตลอดจนความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Ready

& Conger, 2007; Turner, Glaister, & Al-amri, 2016; Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2017) ด้วยการมองเห็นและรับรู้โอกาสที่เกิดขึ้นจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้าง ประยุกต์ และบูรณาการความรู้ความสามารถของบุคลากรผู้มีศักยภาพในการทำงานสูง ให้ตอบสนองต่อโอกาสและกลายเป็นความสามารถใหม่ขององค์กร การเลือกนำความสามารถที่โดดเด่นของผู้มีศักยภาพในการทำงานสูงมาสร้างคุณค่าและเชื่อมโยงให้เข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว นอกจากนี้องค์กรต้องพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ของธุรกิจ รวมถึงเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว (Stahl et al., 2007; Hatum, 2010) ซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์ในแง่ขององค์ความรู้และนวัตกรรมซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยจึงพัฒนาตัวแปรความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (Dynamic Talent Management Capabilities) ขึ้นโดยอาศัยการบูรณาการแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงบนพื้นฐานของทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตและทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ กล่าวคือความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต องค์กรต้องตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันของธุรกิจบนพื้นฐานของสมรรถนะของทรัพยากรบุคคล (Competence-based Competition) ที่องค์กรมี โดยการรับรู้และสร้างโอกาสของธุรกิจจากบุคลากรที่มีความสามารถที่โดดเด่น มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และมีศักยภาพสูงพร้อมที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อระบุและจัดกลุ่มบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงใช้ความรู้ความสามารถที่มีในแต่ละบุคคลสร้างเป็นความสามารถและโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการพัฒนาและธำรงรักษาให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงคงอยู่กับองค์กร ทั้งนี้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงถือเป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน แต่เนื่องจากความผันผวนของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ของกำลังแรงงาน ตลอดจนสถานการณ์การขาดแคลนและการแย่งชิงแรงงานผู้มีศักยภาพสูง จึงทำให้ทุกองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ต้องขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมควรเร่งสร้างความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรอย่างยั่งยืน

จากการพัฒนาตัวแปรความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต งานวิจัยนี้จึงสามารถอธิบายความหมายของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตว่าหมายถึงความสามารถขององค์กรในการรับรู้โอกาสของธุรกิจที่เกิดจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร เพื่อสร้าง ประยุกต์ และบูรณาการความรู้ความสามารถในการจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพ

ในการทำงานสูงเพื่อพัฒนาเป็นความสามารถใหม่ขององค์การที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาวที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และกระบวนการทางธุรกิจ (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Wang & Ahmed, 2007; Jantuen, Ellonen, & Johansson, 2012) อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งประเด็นสำคัญและน่าสนใจมีความครอบคลุมตามมิติของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมิติของความสามารถเชิงพลวัตตามที่ได้ศึกษาไปข้างต้น ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ (Perceived Opportunities from Talent)

หมายถึง ความสามารถในการติดตามและตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับรู้โอกาสแห่งความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การในการตอบสนองโอกาสนั้น ๆ รวมถึงการวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มของปรากฏการณ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างหรือพัฒนาความคิดและความสามารถใหม่ขององค์การซึ่งได้จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ตามแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตที่นำเสนอโดย Teece (2012) ความสามารถในการรับรู้ (Sensing Capabilities) จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งหมายถึงความสามารถในการรับรู้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะด้านลูกค้าและคู่แข่ง ซึ่งมีผลโดยตรงกับการดำเนินงานและผลประกอบการของธุรกิจ องค์การจึงต้องไว ต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรวมถึงความเจริญก้าวหน้าในด้านองค์ความรู้ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ อันนำไปสู่โอกาสในการแข่งขันในอนาคต ทั้งนี้ความสามารถในการรับรู้โอกาสทำให้องค์การตระหนักและเห็นถึงคุณลักษณะสำคัญของการเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขันและเก็บเกี่ยวความคิดต่าง ๆ ในการเข้าถึงโอกาสเหล่านั้นจากศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ (Day, 2004; Teece, 2007) ผู้บริหารที่รับรู้และเข้าใจถึงโอกาสจะให้ความสำคัญกับการติดตามข้อมูลข่าวสารและพยายามสร้างการริเริ่มและค้นหาสิ่งใหม่ แสวงหาทางเลือกที่ดีกว่า ตลอดจนมีความสามารถในการผสมผสานองค์ประกอบของทรัพยากรและความสามารถที่มีความแตกต่างได้อย่างลงตัว (Teece, 2012)

การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่สร้างความพยายามและความสามารถในการปรับตัวในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Van Dijk, 2008) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องอาศัยองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการท่ามกลางความผันผวนของสภาพแวดล้อมนับเป็นความท้าทายอย่างมาก ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีทักษะ ประสิทธิภาพ และความชำนาญแตกต่างกันเพื่อร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการ พัฒนาศักยภาพ และยกระดับความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ทันกับคู่แข่ง และพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Shortage) (Cappelli, 2008b) รวมถึงสงครามการแย่งชิงตัวคนเก่ง (Talent War) (Srivastava & Bhatnagar, 2010) อย่างไรก็ตามมีงานวิจัยที่ศึกษาความสามารถเชิงพลวัตในการรับรู้โอกาสในบริบทของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น Lopez-Cabrales, Bornay-Barrachina, & Diaz-Fernandez (2017) ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำกับความสามารถเชิงพลวัต ขณะที่ Prieto & Easterby-Smith (2006) และ Chien & Tsai (2012) ได้ศึกษาในแง่การเรียนรู้ขององค์กรกับความสามารถเชิงพลวัต เป็นต้น นอกจากนี้มีงานวิชาการและงานวิจัยที่ระบุว่า การตระหนักรู้ในความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ตลอดจนการเห็นหรือรับรู้โอกาสทางธุรกิจจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Vaiman & Vance, 2008; Lacy, Arnott, & Lowitt, 2009; Hartmann, Feisel, & Schober, 2010; Coulson-Thomas, 2012a; Meyers & van Woerkom, 2014)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรในมิติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากในการสร้างความสามารถเชิงพลวัตเบื้องต้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) เพื่อค้นหาโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กรจากทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ นอกจากนี้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตสูง องค์กรต้องเพิ่มความสามารถในการรับรู้ การเปลี่ยนแปลง เพื่อเข้าถึงโอกาสต่าง ๆ เช่น เมื่อความต้องการของตลาดมีการเปลี่ยนแปลง ต้องปรับตัวและประยุกต์ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น หรืออาจกล่าวได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าและคู่แข่งเป็นแรงกดดันสำคัญที่ทำให้องค์กรต้องพัฒนาความสามารถเชิงพลวัต (Li & Liu, 2014) โดยจากการทบทวนวรรณกรรมและการบูรณาการแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกับทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต ผู้วิจัยจึงพัฒนาการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรเป็นองค์ประกอบหนึ่ง

ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน การวิเคราะห์กลยุทธ์การใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรอื่น การเห็นโอกาสแห่งความสำเร็จที่จะเกิดจากสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร และการวางแผนการใช้สมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาพัฒนาเป็นความสามารถใหม่ขององค์กร

2. การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (Talent Mapping and Pooling)

หมายถึง ความสามารถในการสร้างระบบประเมินบุคลากรเพื่อเลือกหาบุคลากรที่เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ขององค์กร นำมาจัดกลุ่มเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อการรับรู้ขององค์กรเมื่อมีโอกาสใหม่เกิดขึ้น

หนึ่งในประเด็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มักศึกษาและหยิบยกมาอภิปรายคือการระบุ บ่งชี้ หรือกำหนดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Identification) หรือในบางบริบทเรียกว่าการตรวจหาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (Talent Detection) (Tranckle & Cushion, 2006) ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากการกำหนดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นการกำหนดผู้มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จในอนาคตขององค์กร หากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีความพร้อมในการตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรไม่ได้ถูกองค์กรกำหนด เอาใจใส่ และใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ไม่อาจขับเคลื่อนให้กลยุทธ์ขององค์กรบรรลุผลได้ (Mellahi & Collings, 2010) การกำหนดหรือระบุบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นการพิจารณาบุคลากรที่เข้าข่ายว่าเป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูงหรือคนเก่งด้วยการประเมินศักยภาพของบุคลากรด้วยตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ที่องค์กรได้กำหนดไว้เพื่อจำแนกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงออกจากพนักงานทั่วไป (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก, 2558) เช่นเดียวกับมาริสสา อินทเรเกิด (2560) ที่อธิบายว่าการกำหนดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นการค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยอาศัยตัวแบบสมรรถนะขององค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีทักษะในการทำงานและความตั้งใจในการทำงานสูง และสามารถใช้ศักยภาพที่มีเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในทุก ๆ งาน ซึ่งเป็นผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากพนักงานทั่วไป เมื่อองค์กรทราบว่าบุคลากรคนใดจัดเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแล้ว จะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังถือเป็นขั้นตอนแรกของการกำหนดบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อวางตัวคนเก่งเชิงกลยุทธ์ (Talent Mapping) และเพื่อจำแนกออกมาเป็นกลุ่มของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือกลุ่มคนเก่งที่จะได้รับการปฏิบัติจาก

องค์การในลักษณะที่แตกต่างจากบุคลากรทั่วไป โดยกระบวนการกำหนดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถทำได้ด้วยการใช้ระบบการพิจารณาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงขององค์การ เพื่อใช้ในการพิจารณาบุคลากรแต่ละคนว่ามีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานสูงหรือไม่ มากน้อยเพียงใด (Björkman et al, 2013) นอกจากนี้ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงควรถูกกำหนดขึ้นจากส่วนประสมของสมรรถนะ (Competence) ซึ่งหมายถึงความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่บุคลากรแต่ละคนทุ่มเทลงไปในการทำงานบนหน้าที่ของตน พันธสัญญา (Commitment) ซึ่งเป็นการใช้ความรู้ความสามารถเหล่านั้นในการทำงานและเป็นสิ่งที่ยึดบุคลากรแต่ละคนให้อยู่กับงาน และการมีส่วนร่วมสำคัญ (Contribution) ซึ่งเป็นผลลัพธ์และบทบาทของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ละคนที่มีต่อความสำเร็จขององค์การ (Ulrich, 2007) ดังนั้นการที่องค์การจะสามารถกำหนดบุคลากรศักยภาพสูงที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแม่นยำ องค์การต้องมุ่งเน้นอนาคตและคาดการณ์ว่าทักษะใด ทักษะคิดแบบใด และพฤติกรรมแบบใดที่องค์การต้องการจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ละคน (Davies & Davies, 2010)

ขณะที่การวางตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ (Talent Mapping) เป็นการกำหนดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (Proactive Talent Identification) โดยการเปรียบเทียบบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในระยะยาวกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Stanton, 2014; Ardichvili & Zavyalova, 2018) เพื่อให้เห็นถึงช่องว่างของสมรรถนะที่จำเป็นและเพื่อป้องกันความขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพ (Shalini, 2015) ทำให้้องค์การสามารถวางตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เข้ากับกลยุทธ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคตและเป็นไปตามแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การวางตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การจะช่วยให้้องค์การสามารถระบุความต้องการของธุรกิจ และช่วยให้สามารถหาบุคลากรศักยภาพสูงที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาเติมเต็มกลยุทธ์ของ้องค์การ อีกทั้งยังทำให้ทราบความสอดคล้องกันระหว่างทักษะและความสามารถของบุคลากรที่มีกับความต้องการในอนาคต

นอกจากนี้อีกหนึ่งกิจกรรมที่สำคัญในการกำหนดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงคือการสร้างต้นแบบของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Block) หรือต้นฉบับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของ้องค์การ (Talent Template) ซึ่งแต่ละ้องค์การต่างมีต้นแบบที่แตกต่างกัน แต่มีหัวใจสำคัญคือต้นแบบของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต้องสอดคล้องกับบริบท ทิศทาง และกลยุทธ์การดำเนินงานของ้องค์การ และต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทของ้องค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่ง ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2552) ได้เสนอแนวทางการสร้างต้นแบบของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ 2 แนวทาง คือ การสร้างต้นแบบคนเก่งจากจุดเริ่มต้นใหม่ (Build talent block from scratch) เป็นการค้นหาต้นแบบของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดย้องค์การยังไม่มีกำหนดคุณสมบัติไว้ ซึ่งผู้บริหารทำได้โดยการพิจารณาจากผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของ้องค์การอื่นเป็นต้นแบบ และนำมาปรับเป็นคุณสมบัติและความสามารถที่เข้ากับ้องค์การ และแนวทางการสร้างต้นแบบคนเก่งจากพนักงานที่มีอยู่เดิม

(Build talent block from within Organization) โดยอาศัยระบบการประเมินและบ่งชี้คุณสมบัติและความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่องค์กรมีอยู่ อย่างไรก็ตามองค์กรต้องมีการทบทวนและปรับปรุงเกณฑ์คุณสมบัติและความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ได้กำหนดไว้ อย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้หากองค์กรกำหนดและวางตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร จะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีประสิทธิภาพ (Ready & Conger, 2007; Sparrow, Hird, & Cooper, 2015; King, 2016) Talent Pool จึงเป็นกลุ่มของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (high-potential) และมีผลงานสูง (high-performing) ซึ่งมีบทบาทในการเติมเต็มตำแหน่งสำคัญขององค์กรและการพัฒนาโครงสร้างด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความมั่นใจในด้านพันธกิจที่ต่อเนื่องขององค์กร (Collins & Mellahi, 2009) กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากผู้ที่เป็ผู้นำหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความพร้อม หรือบุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีผลการปฏิบัติงานและมีศักยภาพอยู่ในระดับที่สูง สอดคล้องกับความจำเป็นของแต่ละหน่วยธุรกิจ (Cappelli, 2008a) เพื่อเข้าไปทำหน้าที่ในตำแหน่งสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Al Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014) องค์กรจึงควรวิเคราะห์และกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ตรงตามกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในระยะยาว ด้วยเครื่องมือที่เที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ สามารถใช้ในการคัดเลือกกลุ่มบุคลากรเป้าหมาย เพื่อเร่งระเตรียม พัฒนา และธำรงรักษากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้ให้พร้อมต่อสถานการณ์การลาออก การเคลื่อนย้ายแรงงาน หรือความขาดแคลนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต (Collins, 2001; วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548; นริศา ธรรมอุปรกรณ์, 2560)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีงานวิจัยและงานวิชาการระบุว่า การสร้างกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีผลต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Lewis & Heckman, 2006) โดยเฉพาะการแบ่งกลุ่มของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงออกเป็นกลุ่มย่อยส่งผลเชิงบวกต่อองค์กรมากกว่าการดำเนินการกับกลุ่มของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งหมดในรูปแบบเดียวกัน ซึ่งการกำหนดกลุ่มของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงตามกลุ่มของงานที่รับผิดชอบ (Pivotal Talent Pool) มีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ (Boudreau & Ramstad, 2005) การสร้างกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นการกำหนดกลุ่มคนเก่งที่มีศักยภาพพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อนาคตและมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในระดับสูง (Karaevli & Hall, 2003) ผู้วิจัยจึงพัฒนาการกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์ประกอบที่สองของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ซึ่งประกอบด้วย การมีระบบการประเมินที่สามารถคัดกรองบุคลากรที่เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การทราบสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ละคน การกำหนดรายละเอียดของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่สนับสนุนกลยุทธ์การแข่งขัน และการจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีศักยภาพสอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจ

3. การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ (Talent Transformation to Business Opportunities)

หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร ดึงเอาความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ละคนออกมาเพื่อบูรณาการกับทรัพยากรอื่นขององค์กรและสร้างสรรค์เป็นความสามารถใหม่หรือความเชี่ยวชาญขององค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตามแนวคิดของ Teece (2007) ในเรื่องความสามารถเชิงพลวัต อีกความสามารถหนึ่งซึ่งเป็นองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตอันเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน คือความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Reconfigure) หรือเปลี่ยนผ่าน (Transformation) กล่าวคือเมื่อธุรกิจได้รับรู้ (Sense) และคว้า (Seize) โอกาสทางธุรกิจนั้น ๆ ไว้แล้ว องค์กรต้องสามารถรวมหรือปรับเปลี่ยนทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรมีเพื่อที่จะพัฒนาเป็นความสามารถใหม่บนพื้นฐานของโอกาสแห่งความสำเร็จท่ามกลางสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กรได้ (Breznik & Lahovnik, 2016) จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้บูรณาการแนวคิดเพื่อสร้างองค์ประกอบที่สามของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต คือการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ โดยการใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการจัดสรรหรือมอบหมายให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกิดคุณค่าโดยการสร้างสภาพแวดล้อมรวมถึงกิจกรรมและกลไกต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงได้แสดงออกซึ่งศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้และทักษะของทรัพยากรบุคคลในองค์กร ส่งผลให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกิดแรงจูงใจภายใน ความภาคภูมิใจในตนเอง มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และความผูกพันในงาน (Bhatnagar, 2007; Hamidi, Saberi & Safari, 2014)

การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจเป็นการวางแผนและมอบหมายบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อพัฒนาให้มีภาวะผู้นำและสามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำ หรือมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติการที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยการประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงานซึ่งมีตัวชี้วัดจากแผนยุทธศาสตร์ของธุรกิจ ทั้งนี้การเปลี่ยนผ่านหรือการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการจัดการคนเก่งซึ่งประกอบด้วยการจัดการอาชีพและสายความก้าวหน้า การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและการจูงใจ (Moczydtowska, 2012) รวมถึงการสร้างการรับรู้ถึงการเป็นบุคลากร

ที่มีศักยภาพสูง (Talent Recognition) มุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีลักษณะของการเป็นพันธมิตรเชิงธุรกิจขององค์กร และได้แสดงศักยภาพที่มีอยู่ ออกมาให้เป็นที่ประจักษ์ ทั้งนี้ Martin (2015) อธิบายว่าแนวทางหนึ่งของการสร้างความสามารถใหม่ และโอกาสทางธุรกิจจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง รวมถึงการสร้างความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้ไวและสามารถสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม หรือเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่ระดับกระแฉ คือการเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อเป็นผู้นำ การเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถนำการเปลี่ยนแปลงด้วยวิสัยทัศน์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์การเจริญเติบโตของธุรกิจ ทั้งยังต้องมีการทบทวนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่ตลอดเวลาเพื่อนำไปสู่การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งสำคัญขององค์กรที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ขณะที่ Peters (2006) ได้เสนอแนวคิดในการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไปสู่กลยุทธ์และโอกาสของธุรกิจ ด้วยการแสดงถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างจริงจัง ดำเนินกิจกรรมในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างจริงจังและให้ความสำคัญกับกิจกรรมดังกล่าวเป็นอันดับต้น ๆ ขององค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถเลือกทีมด้วยตนเอง ให้ความสำคัญกับสิ่งที่อยู่ภายในตัวของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่นทัศนคติและภาวะผู้นำ สร้างโอกาสในการขึ้นมาเป็นผู้นำผ่านโครงการที่ท้าทายเพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้แสดงถึงศักยภาพ รวมทั้งมีระบบการให้รางวัลที่จูงใจและมีการทบทวนการเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์เพื่อพัฒนาการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ (Talent Transformation to Business Opportunities) เป็นองค์ประกอบที่สามของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ การแข่งขัน การเป็นผู้นำโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขององค์กร และการส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงใช้ความรู้ความสามารถที่มีในการสร้างจุดแข็งและโอกาสของธุรกิจ

4. การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Talent Development)

หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการวางแผน ตัดสินใจ และดำเนินกลยุทธ์ในการพัฒนาและยกระดับขีดสมรรถนะของกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงขององค์กรให้สูงขึ้น เป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร โดยส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านสติปัญญา ความรู้ความชำนาญ ความสามารถ ฐานความคิด และวิสัยทัศน์ เพื่อให้พร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Development) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีความสำคัญ (Novations, 2009) เพื่อเป็นการพัฒนาให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ในมุมมองของนักวิชาการและนักวิจัยด้านการศึกษา จิตวิทยา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ต่างมองว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นบุคลากรที่มีความแตกต่างจากบุคลากรทั่วไปเพราะการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเปรียบเสมือนพันธสัญญาภายในองค์กรที่มุ่งให้การส่งเสริมและสนับสนุนเชิงแลกเปลี่ยนเพื่อให้บุคลากรสามารถเพิ่มพูนและแสดงออกซึ่งศักยภาพ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ (Barab & Plucker, 2002) เป็นการเพิ่มและขยายองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนสมรรถนะในการทำงานที่เป็นแบบเฉพาะของธุรกิจ (Lepak & Snell, 1999) องค์กรต่าง ๆ จึงดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อที่จะทำให้มั่นใจว่าจะไม่เกิดความขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยให้ความสำคัญกับแผนการสืบทอดตำแหน่งมากกว่าแผนการทดแทน และเพื่อสร้างชื่อเสียงขององค์กรในลักษณะของการเป็นแหล่งดึงดูดคนเก่ง (Talent Magnet) (Gandz, 2006)

การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะมีกำลังบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพียงพอต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต กิจกรรมการพัฒนาเหล่านี้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร (Cook, 2010; Garavan, Carbery, & Rock, 2012) อย่างไรก็ตามองค์กรต่าง ๆ มักมีรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแตกต่างกันไป สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Talent Development) ซึ่งเป็นกระบวนการในการสร้างการเรียนรู้สำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรเพื่อสร้างศักยภาพและสมรรถนะให้เป็นที่ต้องการคาดหวัง และสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์และได้มาซึ่งความสามารถทางการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้ ธนพร โฉมศรี (2560) ได้อธิบายถึงลักษณะของการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ไว้ โดยการพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์สัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ให้บรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นการดำเนินการตามแผนพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต มิใช่เพียงเพื่อแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน และเป็นการดำเนินการเชิงรุกที่องค์กรต้องทุ่มเทและพยายามเพื่อพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพสูงไว้ให้อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงจึงต้องเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและเปรียบเทียบเพื่อระบุช่องว่างของสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนาเพื่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ที่สำคัญ

นอกจากองค์การต้องพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถแล้ว การพัฒนาและส่งเสริมความคิดและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ยังเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะต้องเสริมสร้างให้กลุ่มบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงขององค์การมีอยู่เสมอ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามิจานวิจัยและงานวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ เช่น CIPD (2011) พบว่าบางองค์การปรับใช้แนวทางการพัฒนาคนแก่แบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) ซึ่งมุ่งเน้นที่การพัฒนาผู้จัดการอาวุโส ตลอดจนผู้ที่มีศักยภาพสูง และผู้ที่มีอำนาจหรือดาวเด่นขององค์การในอนาคต ขณะที่บางองค์การมีแนวทางการพัฒนาคนแก่โดยใช้มุมมองโดยกว้าง (Inclusive Approach) ซึ่งมีได้มุ่งพัฒนาเพียงแค่บุคลากรที่จัดอยู่ในกลุ่มโดดเด่นเพียงอย่างเดียว แต่ยังมุ่งพัฒนาบุคลากรที่จัดอยู่ในกลุ่มโดดเด่นรองลงมาด้วย (Ernst & Young, 2010) อย่างไรก็ตามมีผลการศึกษาบางงานพบว่าแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามมุมมองโดยกว้างมักพบในหน่วยงานภาครัฐมากกว่าภาคเอกชน (Reilly, 2008) ส่วน Ford, Harding, & Stoganova (2010) เสนอว่าองค์การควรกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแบบผสมผสาน เพื่อให้องค์การได้ประโยชน์จากทั้งสองแนวทางการพัฒนา และเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและสร้างการรับรู้ความยุติธรรมขององค์การให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคน

ขณะที่ Garavan, Carbery, & Rock (2012) ได้เสนอแนวทางที่องค์การสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง จำแนกเป็น 4 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางแบบทางการ (Formal talent development) เป็นแนวทางที่มักมุ่งเน้นผู้บริหารระดับกลางและระดับอาวุโสรวมถึงผู้มีศักยภาพด้านวิชาชีพและด้านเทคนิค โดยอาศัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา 2) การพัฒนาบนพื้นฐานของสัมพันธ์ภาพ (Relationship-based talent development) เป็นการอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเช่นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำที่อาวุโสกว่า ลูกค้ำ และผู้จัดส่งวัตถุดิบ ซึ่งมักอยู่ในรูปของการให้การสนับสนุน การสอนงาน การเป็นที่ปรึกษา การสนับสนุนเชิงจิตวิทยาสังคม รวมถึงการให้คำปรึกษาด้านอาชีพ 3) การพัฒนาบนพื้นฐานของงาน (Using the job as the basis for development) โดยอาศัยการสร้างเสริมประสบการณ์ในงาน เช่น การทำงานข้ามสายงาน การปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้างานและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อเพิ่มขอบเขตของงานและทักษะ 4) การพัฒนาแบบไม่เป็นทางการและแบบที่ไม่มีรูปแบบ (Informal and non-formal talent development) ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการพัฒนาแบบไม่มีแผน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ไม่มีผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งมุ่งพัฒนามุมมองบนพื้นฐานของทุนทางสังคมและกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์เพื่อการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบที่สี่ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ซึ่งประกอบด้วย การให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงกำหนดแนวทางพัฒนาศักยภาพตนเองร่วมกับองค์การ

การสนับสนุนให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงพัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจ การส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับการพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญ การกำหนดนโยบายหมุนเวียนตำแหน่งงานสำคัญให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้พัฒนาศักยภาพและประสบการณ์ให้สูงขึ้น

5. การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (Proactive Talent Retention)

หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดึงดูดและจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้มีความผูกพัน จงรักภักดี และปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ด้วยการปฏิบัติต่อบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างความเคารพและให้เกียรติ ใส่ใจในความต้องการ สร้างขวัญกำลังใจและโอกาsk้าวหน้าในอาชีพ โอกาสในการพัฒนาตนเอง กำหนดเป้าหมายในชีวิตของบุคลากรไปพร้อมกับเป้าหมายขององค์กร

การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งขององค์กรให้มีความผูกพันและคงอยู่กับองค์กร ไปจนถึงขั้นของความจงรักภักดีต่อองค์กร นับเป็นเรื่องที่มีความท้าทายอย่างยิ่งในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมักมีทางเลือกและโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในงานมากกว่าบุคลากรทั่วไป ทำให้บุคลากรมักลาออกหรือเปลี่ยนงานบ่อย (วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548) จึงมีหลายปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งปัจจุบันบุคลากรเหล่านั้นสามารถเปิดรับและเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ จากภายนอกองค์กรได้มากกว่าอดีต บุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรส่วนใหญ่พร้อมที่จะออกจากองค์กรได้ตลอดเวลา เนื่องจากมีความมั่นใจว่าความรู้ความสามารถของตนจะสามารถหางานใหม่ได้ตราบดีที่ความรู้ความสามารถและทักษะที่มีอยู่ยังคุณค่าสำหรับองค์กรต่าง ๆ (Wei, 2015) นอกจากนี้หลายองค์กรยังมีการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารให้ยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยเปิดกว้างให้บุคลากรสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพได้ด้วยตนเอง (Tlaiss, Martin, & Hofaidhllaoui, 2017) การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการจัดการคนเก่ง (Beheshtifar, Nasab, & Moghadam, 2012) ทั้งนี้ Powell & Lubitsh (2007) ยังอธิบายว่าหากองค์กรต้องการที่จะได้เปรียบในสงครามแย่งชิงบุคลากรที่มีศักยภาพสูง องค์กรต้องเน้นการค้นหา ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากร ทั้งยังต้องยกระดับขีดความสามารถและหาแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่ตลอดเวลา โดยจากการศึกษาของ Bhatnagar (2008) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ความผูกพันของบุคลากรและช่องทางสื่อสารกับกลุ่มผู้สมัครงาน พบว่าการสร้างความผูกพันต่อบุคลากรนำไปสู่ความสามารถในการธำรงรักษาและการเตรียมบุคลากรเพื่อขึ้นเป็นผู้นำขององค์กร นอกจากนี้ Bethke-Langenegger, Mahler, & Staffelbach (2011) ยังพบว่าการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังนำไปสู่ความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร

Boudreau & Ramstad (2005) ได้ระบุว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา กว่าร้อยละ 70 ตระหนักในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ จึงเป็นที่มาของการบูรณาการการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางธุรกิจ ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการจำนวนมากศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่น Eric (2003) พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้สามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ได้คือวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การฝึกอบรมและการพัฒนา บทบาทของผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าและโอกาสในการแสดงศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Govaerts et al. (2011) พบว่าบรรยากาศการทำงานและการเรียนรู้ ลักษณะงานที่ท้าทาย โอกาสก้าวหน้า โอกาสในการเรียนรู้ และความสามารถในการจ่ายผลตอบแทนในอัตราสูง มีอิทธิพลอย่างมากต่อความตั้งใจอยู่ในงานของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ทั้งนี้ ปฏิมา สุขันธนาค (2561) ได้สรุปแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของ Claus (2007) ด้วยการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงาน รวมทั้งเป็นการจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในปัจจุบัน ให้สิ่งตอบแทนที่มีคุณค่ามากกว่ามากกว่าค่าจ้าง ให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเอง สร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนความผูกพันทางใจ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับผู้นำที่มีทักษะทั้งการบริหารงานและการบริหารคน ขณะที่ ฤชุตตา เทพยากุล (2559) ได้ระบุถึงองค์ประกอบของธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งว่าประกอบด้วยสามส่วนคือ แรงกระตุ้นที่เป็นตัวเงิน แรงกระตุ้นทางองค์การ เช่น โครงสร้างองค์การที่ให้อิสระคนเก่งในการทำงานและการแสดงความคิดเห็น และแรงกระตุ้นทางจิตวิทยา คือแรงจูงใจในการทำงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

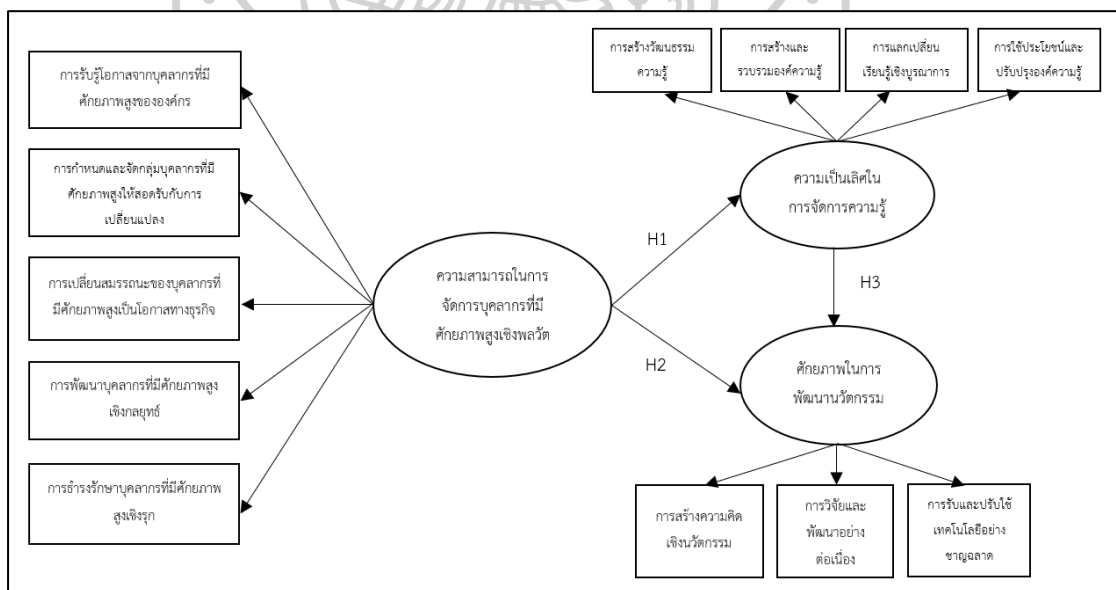
จากการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรม ผู้วิจัยจึงพัฒนาการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (Proactive Talent Retention) เพื่อมุ่งธำรงรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้เกิดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นองค์ประกอบที่ห้าของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต โดยประกอบด้วย การให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพได้ด้วยตนเอง การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่งสำคัญให้กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการที่พิเศษสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และการยกย่องชมเชยในเกียรติและความสำเร็จของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อสังเคราะห์และนำมาเป็นแนวทางอธิบายผลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา และพัฒนาสมมติฐานการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยชุดของความสัมพันธ์ดังนี้

1. อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้านการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร (Perceived Opportunities from Talent) ด้านการกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (Talent Mapping and Pooling) ด้านการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ (Talent Transformation to Business Opportunities) ด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Talent Development) และด้านการจรรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (Proactive Talent Retention) ที่มีต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (Outstanding Knowledge Management) และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development Capabilities) รวมถึงอิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ที่มีต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ได้ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

จากภาพที่ 6 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเป็นความสามารถในระดับองค์การ (Organizational Capabilities) ที่สามารถพัฒนาขึ้นเพื่อจัดการบุคลากรซึ่งจัดว่าเป็นคนเก่งขององค์การให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์การกำลังเผชิญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการก้าวเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจัดเป็นหนึ่งในปัจจัยพื้นฐานของความเข้มแข็งขององค์การ หากองค์การสามารถจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขัน โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแสวงหาโอกาสบนพื้นฐานของทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงที่องค์การมีและใช้ศักยภาพของพวกเขาเหล่านั้นให้เกิดความเหมาะสมสูงสุด ปรับเปลี่ยนเป็นความสามารถและโอกาสใหม่ทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งพัฒนาให้มีความรู้สูงอย่างต่อเนื่องไปในทิศทางเดียวกับการพัฒนาองค์การพร้อมกับการดำรงรักษาในเชิงรุก เกิดเป็นความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เป็นผลให้องค์การสามารถสร้างความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนให้องค์การประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน (Vaiman & Vance, 2009; Whelan, Collings, & Donnellan., 2010; Jones, 2010; Stahl et al., 2012)

ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (Outstanding Knowledge Management)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการภายในขององค์การเพื่อคงไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจากบุคลากร โดยการรวบรวมความรู้ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) มาบริหารจัดการอย่างเป็นระบบให้เกิดการกระจายแลกเปลี่ยนและนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ จำแนกหรือจัดระบบใหม่เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่หรือต่อยอดองค์ความรู้เดิม ทำให้เกิดการยกระดับของความรู้และสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์การมากยิ่งขึ้น เนื่องด้วยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในปัจจุบัน ความรู้และนวัตกรรมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและถือเป็นความท้าทายที่สำคัญในการแข่งขันของธุรกิจ หากองค์การใดไม่สามารถเรียนรู้และจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์การให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ก็ย่อมยากที่จะดำรงอยู่ได้ ด้วยเหตุนี้หลายองค์การจึงตื่นตัวในการจัดการความรู้เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายสำคัญ ประกอบด้วย เป้าหมายของงาน เป้าหมายของการพัฒนาบุคคล เป้าหมายของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเป้าหมายของการพัฒนาฐานความรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทุนทางปัญญาขององค์การ (วิจารณ์ พานิช, 2547) นอกจากนี้การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยังมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ (ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล, 2554)

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรให้มากขึ้น ทั้งนี้นักวิชาการหลายท่านได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรไว้ เช่น พยัต วุฒิรงค์ (2555) ระบุว่ากระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (knowledge Storage and Retrieval) และการถ่ายทอดความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) สอดคล้องกับ Lee, Lee, & Kang (2005) และ Seleim, Ashour, & Khalil (2005) ซึ่งได้กล่าวถึงการจัดการความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ประโยชน์ในแนวทางเดียวกัน ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง ทั้งยังสอดคล้องกับ Wiig (2004) ระบุว่ากระบวนการจัดการความรู้เป็นระบบประกอบด้วย การได้มาซึ่งความรู้ การจัดเก็บรักษาความรู้ การปรับปรุงแก้ไขความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ นอกจากนี้ Awad & Ghaziri (2004) ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ การใช้ความรู้จากภายนอกที่องค์กรสามารถเข้าถึงได้ การจัดเก็บความรู้และนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อผลิตสินค้าและบริการ การนำเสนอความรู้ การต่อยอดองค์ความรู้โดยอาศัยวัฒนธรรมองค์กรและการกระตุ้น การถ่ายโอนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการประเมินคุณค่าของความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาอย่างต่อเนื่อง จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่านักวิชาการส่วนใหญ่ระบุถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้อย่างคล้ายคลึงกันซึ่งประกอบด้วย การแสวงหาหรือสร้างความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ การแบ่งปันหรือถ่ายโอนความรู้ และการใช้หรือประยุกต์ความรู้ในการแก้ปัญหาและสร้างโอกาสใหม่ ๆ

การจัดการความรู้จัดเป็นความสามารถขององค์กรที่ยิ่งทวีสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากการใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญที่องค์กรมีเพื่อสร้างคุณค่าและประสิทธิผลขององค์กร ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ที่สำคัญคือทรัพย์สินทางปัญญาอันเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Ndlela & du Toit, 2001) อาจกล่าวได้ว่าหากองค์กรที่มีการดำเนินงานในการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และยกระดับกิจกรรมในการจัดการความรู้ให้เป็นกิจกรรมหลักขององค์กร ทว่าทั้งองค์กรจะได้รับประสบการณ์อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ ซึ่งสามารถสร้างความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ได้ในลักษณะของการลดความซ้ำซ้อน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและการพัฒนาด้านความคิดและนวัตกรรมขององค์กร (Gold, Malhotra, & Segars, 2001)

ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ จึงหมายถึงการยกระดับความสามารถขององค์กรในการนำความรู้ที่องค์กรมีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอยู่ตลอดเวลา ผ่านประสิทธิผลของการสร้างวัฒนธรรมความรู้ การสร้าง รวบรวม และจัดเก็บองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายโอน

ความรู้ การใช้ประโยชน์จากความรู้ ตลอดจนการปรับปรุงหรือต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม โดยความรู้กระจุกกระจายอยู่ในองค์การทั้งในรูปแบบความรู้ในตัวบุคลากรที่เกิดจากประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม การค้นคว้าและการฝึกฝน และความรู้ที่ชัดเจน ซึ่งต้องอาศัยการผสมผสานกับ ทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การในการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้และ การยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ให้เข้ากับสถานะต่าง ๆ (Gold, Malhotra, & Segars, 2001; Henrie & Hedgepeth, 2003; Chuang, 2004) ทั้งนี้ สมานึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2554) ได้จำแนกความสามารถในการจัดการความรู้เป็นสองด้านคือ ความสามารถด้านทรัพยากร (Resource-Based Capability) เช่น โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี และความสามารถด้านความรู้ (Knowledge-Based Capability) ประกอบด้วย สารสนเทศ ความเชี่ยวชาญ และการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้จึงเป็นการ ยกระดับความสามารถที่สำคัญในการจัดการความรู้ เพื่อการเป็นผู้นำในการแข่งขัน เนื่องจากความรู้ เป็นพื้นฐานของการสร้างคุณภาพ คุณค่า ตลอดจนนวัตกรรม โดยอาศัยคุณค่าอันเกิดจากการนำ ทรัพยากรสินทางปัญญาของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผ่านการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และใช้ประโยชน์ในการทำงาน การจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของ องค์การเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากองค์การต้องเผชิญกับปัญหาสำคัญในการจัดการความรู้ กล่าวคือ การที่องค์การไม่สามารถแลกเปลี่ยน ถ่ายโอน หรือนำความรู้ที่มีมาใช้สร้างคุณค่าให้กับองค์การได้ (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2557) ความรู้ส่วนใหญ่ที่สามารถสร้างคุณค่าและยกระดับความสามารถในการ แข่งขันขององค์การมักเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคลากร ที่สำคัญคือบุคลากรผู้เชี่ยวชาญและมีทักษะ ความรู้ความชำนาญมักไม่เต็มใจที่จะแบ่งปันหรือถ่ายทอดความรู้ความชำนาญเหล่านั้นให้แก่ผู้อื่น อันเนื่องมาจากการขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Currie & Kerrin, 2003)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อพัฒนาเป็นตัวแปร ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมความรู้ (Knowledge Culture Creation) การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ (Knowledge Creation and Collection) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ (Integrated Knowledge Sharing) และการใช้ ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ (Knowledge Application and Renewal)

1) การสร้างวัฒนธรรมความรู้ (Knowledge Culture Creation) หมายถึง การดำเนินการขององค์การในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ชักนำให้สมาชิกขององค์การตระหนักถึง คุณค่าและความสำคัญของความรู้ว่าเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของตนเอง กลุ่ม และองค์การ เพื่อสร้างความคิด ความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรมที่เหมาะสมในการร่วมสร้าง แบ่งปัน ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อประโยชน์และความสำเร็จร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

วัฒนธรรมความรู้เป็นปัจจัยที่ทำนายในการพัฒนาองค์การ เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลกับพฤติกรรมของทรัพยากรบุคคลโดยตรงอันเกิดจากความรู้ขององค์การและบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญซึ่งเป็นผู้มีส่วนสำคัญต่อความรู้ขององค์การและถือว่าเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ โดยองค์การที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมในกลยุทธ์ด้านความรู้ จะทำให้เกิดการยอมรับในคุณค่าของความรู้ (Knowledge Values) และจะสามารถบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้เป็นผลสำเร็จ ดังนั้นในองค์การที่พยายามสร้างวัฒนธรรมความรู้จะต้องทำให้สมาชิกขององค์การแต่ละคนตระหนักและยอมรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังในสมาชิกขององค์การ (Dilmaghani et al., 2015)

การสร้างวัฒนธรรมความรู้จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญประการแรกของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ที่องค์การควรสร้างขึ้นทีละเล็กทีละน้อย โดยอาศัยวิสัยทัศน์และพฤติกรรมของผู้นำ (Soliman, 2011; Wu et al., 2011) ร่วมกับบทบาทสำคัญของบุคลากรที่มีความรู้ขององค์การ รวมถึงบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการสร้างค่านิยมเกี่ยวกับความรู้ กระตุ้น และสนับสนุนการสร้างความรู้และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานผ่านกิจกรรมการจัดการความรู้และรูปแบบการทำงานแบบรวมกลุ่ม ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความเคารพในความรู้ความสามารถซึ่งกันและกันของสมาชิกในองค์การ ตลอดจนการเปิดกว้างขององค์การในการยอมรับความแตกต่างในความรู้ความสามารถของสมาชิก เพื่อสร้างรูปแบบและอุปนิสัยการเรียนรู้ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การยังมีส่วนในการกำหนดว่าความรู้ในตัวของบุคคลใด เพื่อที่จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ กำหนดกระบวนการสร้าง ตรวจสอบและกระจายความรู้ รวมถึงการกำหนดรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่เอื้อต่อการประยุกต์ใช้ความรู้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์การ ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้ การอภิปราย และการสังเคราะห์ความรู้ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ จากการศึกษาทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรม ผู้วิจัยจึงพัฒนาการสร้างวัฒนธรรมความรู้ขึ้นเป็นองค์ประกอบแรกของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของความรู้ การสร้างความเชื่อและทัศนคติที่ในการสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำการจัดการความรู้มาเป็นวิถีปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน

2) การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ (Knowledge Creation and Collection)

หมายถึง การดำเนินการอย่างต่อเนื่องขององค์การเพื่อสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์ความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องหนึ่ง ๆ ในระดับบุคคล โดยอาศัยแรงผลักดัน การหยั่งรู้ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของผู้รู้ ผ่านการปฏิสัมพันธ์ของความรู้ระหว่างความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ที่ชัดแจ้ง และรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล มาคัดกรองเอาความรู้ที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อองค์การ ซึ่งเปรียบเสมือนทุนทางปัญญาขององค์การ เพื่อจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ให้สะดวกต่อการสืบค้นไปใช้ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้คือการสร้างความรู้ใหม่ และรวบรวมองค์ความรู้ ซึ่งอาจมาจากภายในหรือภายนอกองค์กร กระบวนการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ภายในองค์กรเกิดจากการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนา การสั่งสมประสบการณ์ และการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ ขณะที่กระบวนการสร้างองค์ความรู้ใหม่จากแหล่งภายนอกเกิดจากการดูดซับ และอนุมานมาใช้ ผ่านปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ผู้ผลิตวัตถุดิบ ลูกค้า และคู่แข่ง (Shih, Chang, & Lin, 2010) โดย Nonaka & Takeuchi (1997) ระบุว่ากระบวนการสร้างองค์ความรู้เกิดขึ้นผ่านความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดเจนและความรู้ที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดกระบวนการแปลงสภาพ 4 ประการเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ประกอบด้วย Socialization Externalization Combination และ Internalization ตามทฤษฎีวงจรรวมความรู้ (Knowledge Spiral) ซึ่ง Marr et al. (2003) ได้จำแนกแหล่งที่มาของการสร้างความรู้เป็น 3 ทางหลัก คือ Autopoetics เป็นการพัฒนาความรู้ส่วนตัวบุคคล ท่ามกลางความยากในการให้ข้อมูลและความรู้ เนื่องจากแหล่งของความรู้ประเภทนี้เกิดจากการตีความส่วนบุคคลหรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร Cognitivists เป็นการพิสูจน์รวบรวม และกระจายสารสนเทศในฐานะของกิจกรรมหลักในการพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ตามแนวทางนี้มักเป็นแนวทางหลักเพื่อให้ความรู้ที่สร้างขึ้นถูกแบ่งปันไปอย่างเป็นระบบ และ Connectivists เป็นแนวทางที่เชื่อว่าแหล่งของความรู้เกิดจากการเชื่อมโยงของสารสนเทศ ดังนั้นการสร้างความรู้ตามแนวทางนี้จึงต้องมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันสารสนเทศซึ่งกันและกัน ซึ่งองค์การมักนำมาปรับใช้ผ่านกิจกรรมการระดมสมอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ ตลอดจนการใช้ทีมงาน นอกจากนี้สภาพแวดล้อมภายนอกและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถในการสั่งสมองค์ความรู้อันนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมองค์การ (Chang & Lee, 2008)

ขณะที่การรวบรวมองค์ความรู้ (Knowledge Collection) เป็นการดำเนินงานขององค์การเพื่อป้องกันการสูญเสียความรู้ที่มีคุณค่า ซึ่งองค์การควรเลือกรูปแบบกระบวนการจัดเก็บและรักษาความรู้ที่เหมาะสม (Probst, 1998) การนำระบบมาใช้ในการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ถือเป็นประเด็นที่มีความสำคัญ ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใช้ความรู้ได้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อให้เกิดความพยายาม และเป้าหมายร่วมกัน และเมื่อใดก็ตามที่ความรู้ถูกสร้างขึ้นจำเป็นต้องระบุว่าความรู้ดังกล่าวควรถูกเก็บรวบรวมหรือกระจายผ่านกระบวนการกระจายความรู้ที่มีอยู่หรือไม่ โดยบุคลากรที่มีความรู้สามารถส่งเสริมการรวบรวมความรู้ได้โดยผ่านกระบวนการ Externalization เพื่อเปลี่ยนความรู้แบบฝังลึกให้เป็นความรู้แบบชัดเจน (Nonaka & Takeuchi, 1997)

การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้จึงเป็นความสามารถที่สำคัญที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ขององค์การ (Organization Knowledge) ซึ่งแม้ว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงสามารถสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ได้เป็นอย่างดี แต่หากขาดระบบและแนวทางที่มีประสิทธิภาพที่จะติดตาม ทรัพยากรความรู้เหล่านั้นก็ไม้อาจนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุด (Lee & Yang, 2000)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้แบบฝังลึกซึ่งเป็นบ่อเกิดที่สำคัญของนวัตกรรมต่าง ๆ โดยความรู้แบบฝังลึกยากที่จะถูกถ่ายทอดออกมาในลักษณะของเอกสาร หากแต่ต้องอาศัยประสบการณ์ส่วนบุคคล และความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ ปัจจุบันการสร้างและรวบรวมความรู้มีหลายลักษณะตั้งแต่รูปแบบของเอกสารจนถึงในรูปแบบสื่อดิจิทัล นอกจากนี้ความรู้ที่ฝังอยู่ในเนื้อหาและผูกติดอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคลต้องอาศัยชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งของการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ (Lave & Wenger, 1991; Brown & Duguid, 1991) ผู้วิจัยจึงพัฒนาการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การส่งเสริมให้บุคลากร วินิจฉัยและแก้ปัญหาเพื่อสร้างวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การให้บุคลากรสร้างความรู้โดยการลงมือปฏิบัติจริง การคัดกรองความรู้ บทเรียน และประสบการณ์มารวบรวมเป็นความรู้ขององค์กร การนำระบบสารสนเทศมาใช้รวบรวมและจัดหมวดหมู่ของความรู้

3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ (Integrated Knowledge Sharing) หมายถึง การแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และทักษะต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ทั้งที่มีลักษณะปรากฏชัดแจ้ง และลักษณะที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง ให้กระจายทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยปฏิสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันของบุคคลและกลุ่มในองค์กรผ่านกิจกรรมและเครื่องมือที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญในการจัดการความรู้ ช่วยกระจายความรู้ ถ่ายโอนความรู้ในองค์กร ทั้งยังเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมระหว่างบุคคลในองค์กร เพื่อที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกันในลักษณะบูรณาการความรู้หลากหลายแขนง ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม ทีมงาน จนถึงระดับองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ที่แตกต่างหรือดีกว่าความรู้ที่มีอยู่ (Antonova, Csepregi, & Marchev, 2011) เพื่อยกระดับความรู้ที่มีอยู่ให้ดีขึ้น การเข้าใจแนวคิดของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจาก การบรรลุผลสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ การวางกลยุทธ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Nooshinfard & Nemati-Anaraki, 2014) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการจึงเป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยังเป็นการแบ่งปันความเข้าใจ ทำให้บุคลากรต่าง ๆ สามารถเข้าถึงสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างและใช้เครือข่ายของความรู้ภายในองค์กร (Hogel, Parboteeah, & Munson, 2003) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์กร ช่วยสร้างโอกาสต่าง ๆ ให้องค์กรได้ยกระดับความสามารถขององค์กรเพื่อเข้าถึงความต้องการและวิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ และเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน (Reid, 2003)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการถือเป็นปัจจัยสำคัญขององค์การฐานความรู้ (Knowledge-based Organization) เช่น มหาวิทยาลัย ศูนย์วิจัย ตลอดจนองค์การด้านนวัตกรรม ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ เริ่มตั้งแต่การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนว่าเป็นบุคลากรความรู้ (Knowledge Worker) ซึ่งบุคลากรแต่ละคนล้วนแล้วแต่เป็นผู้มีส่วนในการสร้างทุนทางปัญญา อันเกิดจากความรู้แบบฝังลึกที่มีอยู่ในตัวบุคลากรแต่ละคน ทั้งนี้ Nooshinfard & Nemati-Anaraki (2014) ได้เสนอหลักสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งแบบชัดเจนและแบบฝังลึก การใช้ภูมิสัมพันธ์ของมนุษย์ในการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร กลยุทธ์การจัดการความรู้ควรปรับใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร แรงจูงใจต่าง ๆ เช่น เงินรางวัล การยอมรับ และการยกย่อง มีส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และปัจจัยด้านความไว้วางใจต่อกันเป็นปัจจัยสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้เครือข่ายขององค์กรและเครือข่ายส่วนบุคคลจึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกและการเข้าถึงความรู้ อย่างไรก็ตาม ปัญหาหลักของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้คือการโน้มน้าว การเจาะจง หรือการบีบบังคับให้บุคลากรภายในองค์กรต้องแบ่งปันความรู้ของตนเอง (Gupta, Iyer, & Aronson, 2000) ซึ่งเป็นปัญหาที่ท้าทายความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กร ผู้วิจัยจึงพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการเป็นองค์ประกอบที่สามของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการทำโครงการต่าง ๆ ร่วมกัน การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้มีประสบการณ์มากกว่าและผู้มีประสบการณ์น้อยกว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

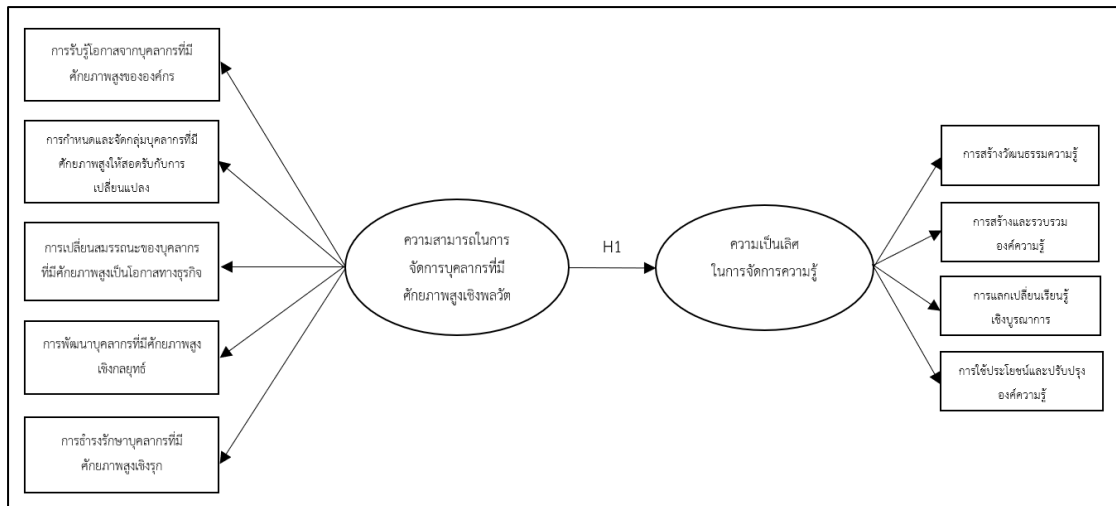
4) การใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ (Knowledge Application and Renewal) หมายถึง การใช้ความรู้ในกระบวนการเพิ่มคุณค่าขององค์กร ด้วยการสร้างหรือพัฒนาความสามารถขององค์กร โดยการปรับใช้ ประยุกต์ และบูรณาการความรู้มาใช้ในการยกระดับการดำเนินงาน กระบวนการ และผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนารายละเอียดขององค์ความรู้ที่มีให้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

การใช้ประโยชน์จากความรู้ขององค์กรต่าง ๆ เป็นการแปลงทุนทางปัญญาขององค์กรไปสู่สินค้าและบริการที่มีนวัตกรรม เป็นความสามารถของบุคลากรและองค์กรในการใช้ความรู้เพื่อสร้างกรอบในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ (Alavi & Tiwana, 2002) และการจัดการกับความท้าทายต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งการปรับใช้ความรู้จะช่วยลดความผิดพลาดและความซ้ำซ้อนในการทำงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้น (Gold, Malhotra, & Segars, 2001) การใช้ประโยชน์จากความรู้จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ซึ่ง Wiig (1999) ได้ระบุ

สอดคล้องกับ Alavi & Tiwana (2002) เกี่ยวกับคุณค่าของความรู้ว่าความรู้ขององค์กรจะได้รับการตระหนักว่ามีคุณค่าก็ต่อเมื่อความรู้นั้นได้ถูกกระจายไปทั่วทั้งองค์กรและถูกใช้เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือส่งมอบบริการ หรือแม้กระทั่งเมื่อความรู้นั้นได้ถูกซื้อขายด้วยคุณค่า ซึ่งจากมุมมองฐานความรู้ (Knowledge-based View) คุณค่าของความรู้ทั้งในระดับบุคคลและองค์กรขึ้นอยู่กับ การนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ (Grant, 1996) การใช้ประโยชน์จากความรู้จึงเปรียบเสมือนปัจจัยหนึ่ง ในการทำนายความสามารถในการสร้างคุณค่าขององค์กร คุณค่าของการใช้ประโยชน์จากความรู้ จึงอยู่ที่การใช้ความรู้ให้เกิดผลเชิงคุณค่าต่อองค์กร ขณะเดียวกันการปรับปรุงองค์ความรู้ (Knowledge Renewal) เป็นประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งที่องค์กรไม่สามารถละเลยได้ในการ สร้างความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ซึ่งการปรับปรุงองค์ความรู้เป็นการปรับเปลี่ยน พัฒนา หรือ ต่อยอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Cepeda-Carrion et al., 2017) โดยกิจกรรมการปรับปรุงองค์ความรู้มีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งยังเป็น การบำรุงรักษาองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ที่มีอยู่ ในองค์กรมีความสดใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและ คงไว้ซึ่งความชำนาญในบทบาทหน้าที่ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ (Pee & Chua, 2016)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีงานวิจัยและงานวิชาการที่สรุปถึงอิทธิพลของ ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อการจัดการความรู้ เช่น Whelan & Carcary (2011) พบว่าองค์กรสามารถยกระดับของการระบุน้ำความรู้ที่สำคัญ การพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ และการรักษาความรู้โดยอาศัยการปรับใช้หลักการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงาน ขณะที่ Vaiman & Vance (2008) ระบุว่าความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและ การจัดการความรู้ช่วยทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสมัยใหม่ เนื่องจากทำให้เกิด การสร้าง ถ่ายโอน และใช้ประโยชน์จากความรู้ ซึ่งต้องพึ่งพาการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มี ประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ Jones (2010) ที่อธิบายว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อ การจัดการความรู้โดยอาศัยทุนทางสังคมขององค์กรซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่อยู่บนพื้นฐานของ ความสัมพันธ์และเครือข่ายทางสังคม ในทางกลับกันหากองค์กรสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไป องค์กรย่อมสูญเสียความรู้ไปด้วย (Daraei, Karimi, & Vahidi, 2014) ส่วน Vivas-López (2014) ศึกษาพบว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและการสร้างทรัพยากรความรู้มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีส่วนช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อความเป็นเลิศ ในการจัดการความรู้ โดยอาศัยความเชื่อมโยงมโนทัศน์จากผลการวิจัยและแนวคิดของนักวิชาการ ช่างต้นมาพัฒนาเป็นสมมติฐานการวิจัยเพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตกับความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้



ภาพที่ 7 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development Capabilities)

ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่มีความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้เศรษฐกิจของโลกเปลี่ยนแปลงไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ นวัตกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งและถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาของทุกองค์กร เพื่อให้สามารถสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมและความยั่งยืน เนื่องจากนวัตกรรมเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพและประสิทธิภาพ อันเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Bolwijn & Kumpe, 1990) โดยเฉพาะอย่างยิ่งนวัตกรรมระดับองค์กร (Organizational Innovation) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรและเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ (Suliyanto & Rahab, 2012) ตามความหมายของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมว่าเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่ถูกนำมาปรับใช้ให้มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม อาจอยู่ในรูปของสินค้าใหม่ บริการใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ และอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) คือมีการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทีละเล็กทีละน้อยจากสิ่งที่มีอยู่เดิม หรือแบบเฉียบพลัน (Radical Change) ซึ่งทำให้เกิดสิ่งใหม่ซึ่งแตกต่างจากเดิมโดยสิ้นเชิง หรือมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) ได้สรุปมิติที่สำคัญของนวัตกรรมไว้ 3 มิติ คือ ความใหม่ (Newness) หมายถึงเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือบริการที่เป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น อาจมาจากการปรับปรุง หรือพัฒนาขึ้นมาใหม่ ความมีประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economics Benefits) คือการทำให้สิ่งใหม่ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเกิดมูลค่า และการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาสิ่งเกิดขึ้นใหม่ ขณะที่ Dervitsiotis (2010) ระบุว่านวัตกรรมมีมิติที่ประกอบด้วยคุณภาพ ปริมาณ และความเร็วในการสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างไรก็ตามนวัตกรรมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยศักยภาพขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม (Laforet, 2011) ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสำหรับองค์กรในการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน และการดำเนินกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นสิ่งที่นำพาให้องค์กรเกิดการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการตลาด (Slater, Hult, & Olson, 2010) โดยศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นผลรวมของกลยุทธ์ ระบบ และโครงสร้าง เพื่อที่จะสนับสนุนนวัตกรรมในองค์กร (Gloet & Samson, 2016) แสดงให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กรที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ (Hult, Hurley, & Knight, 2004) ด้วยการมุ่งเน้นการแข่งขันด้วยนวัตกรรมขององค์กร

ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development Capabilities) เป็นประเด็นในการศึกษาซึ่งกำลังได้รับความสนใจจากนักวิชาการหลายแขนง มีการศึกษาหลายงานที่ศึกษาศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อที่จะพัฒนาแนวคิดของตนเอง พร้อม ๆ กับความพยายามในการกำหนดความสามารถที่จำเป็นที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ (Yam et al., 2011; Forsman, 2011) ซึ่งศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม เป็นส่วนประสมของความสามารถเชิงองค์กรใน 4 ด้าน คือ ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development Capability) เพื่อสร้างหรือเปลี่ยนแปลงความสามารถในการผลิตและการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูง ความสามารถในการผลิต (Operation Capability) เป็นความสามารถที่เกิดจากการดำเนินงานใช้ความรู้ ทักษะ และเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิต ความสามารถทางการจัดการ (Management Capability) เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์จากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีไปสู่การประสานในการจัดการและการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร และความสามารถด้านธุรกรรม (Transaction Capability) เป็นความสามารถในการลดต้นทุนการดำเนินกิจกรรมด้านการตลาด การจ้างภายนอก การต่อรอง และการขนส่ง

ขณะที่ Dadfar et al. (2013) ระบุว่าศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีการประยุกต์เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายให้ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดและลดอุปสรรคในการแข่งขัน และได้สรุปศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

เป็นความสามารถในระดับองค์การเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด การประยุกต์เทคโนโลยีเพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ การพัฒนาและรับเทคโนโลยีด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการมาปรับใช้ และการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและโอกาสที่ไม่คาดคิดซึ่งเกิดจากคู่แข่ง ซึ่งสอดคล้องกับ Zawislak (2012) ที่ระบุว่าศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นความสามารถทั้งหมดขององค์การในการดูซ้ำ ปรับใช้ และเปลี่ยนเทคโนโลยีต่าง ๆ ไปสู่การจัดการ การดำเนินงานและการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งสามารถนำองค์การไปสู่การสร้างผลกำไรที่เพิ่มขึ้นให้กับองค์การและความสำเร็จในการแข่งขันด้วยกลยุทธ์นวัตกรรม นอกจากนี้ Vicente, Abrantes, & Teixeira (2015) ได้ระบุว่าศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นความสามารถขององค์การในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยอาศัยส่วนประสมของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการทางเทคโนโลยี ดังนั้นศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่องค์การควรเสริมสร้างเพื่อให้บุคลากรในองค์การมีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Rajapathirana & Hui, 2018) ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีผลิตภัณฑ์ บริการ และตัวแบบธุรกิจที่เป็นเลิศ จึงสามารถสรุปได้ว่าศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม หมายถึงความสามารถขององค์การในการกระตุ้นการดำเนินกิจกรรมสร้างสรรค์ทั่วทั้งองค์การเพื่อเปลี่ยนผ่านความรู้และความคิดไปสู่การพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นและมีคุณค่ามากขึ้น ทั้งในแง่ของผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ ตลอดจนการบริหารจัดการที่มีลักษณะใหม่ มีเอกลักษณ์ เป็นประโยชน์ และมีคุณค่าในการสร้างความสามารถหลักขององค์การและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ผู้วิจัยจึงพัฒนาองค์ประกอบของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมขึ้นซึ่งประกอบด้วย การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด มีรายละเอียดดังนี้

1) การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking Generation) หมายถึงกระบวนการในการสร้างสรรค์ความคิดหรือแนวคิดใหม่ ๆ ที่ตอบสนองโอกาสต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในการแก้ปัญหาที่ลูกค้ากำลังเผชิญ หรือปัญหาที่องค์กรกำลังประสบ เพื่อให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การที่แปลกใหม่ ยกเว้นการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความคิด (Idea Generation) เกิดจากแนวคิดในวรรณกรรมเกี่ยวกับการระดมสมอง (Brainstorming) ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ด้านนวัตกรรม (Innovative Thinking) เพื่อให้ตอบสนองต่อความท้าทาย (Girotra, Terwiesch, & Ulrich, 2010) ซึ่งการสร้างความคิดเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของการได้ความคิดใหม่ซึ่งอาจมาจากลูกค้า คู่แข่ง ผู้ผลิตวัตถุดิบ หรือแม้กระทั่งบุคลากรภายในองค์การ บ่อยครั้งที่ต้นกำเนิดของความคิดเชิงนวัตกรรมเกิดขึ้นจาก

ภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความรู้มีศักยภาพในการทำงานสูง อย่างไรก็ตามขณะที่บุคลากรขององค์กรเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จด้านนวัตกรรม แต่ความท้าทายคือการทำให้ความคิดเหล่านั้นที่ถูกสร้างขึ้นเกิดประสิทธิผลสูงสุด และการพัฒนาเครื่องมือและระบบเพื่อรวบรวมความคิดที่ถูกสร้างขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Aziz & Rizkallah, 2015)

นวัตกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมักไม่ได้เกิดจากการวางแผนหรือกำหนดระยะเวลาไว้อย่างชัดเจนว่าจะต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นเมื่อใด หากแต่เกิดจากการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีทักษะและความสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง การพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้จริงเพื่อสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร ปัจจัยสำคัญอันดับต้น ๆ คือ การสร้างเสริม บ่มเพาะ บุคลากรให้มีความคิดเชิงนวัตกรรม เล็งเห็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และมีแนวคิดในการสร้างองค์กรนวัตกรรมเช่นเดียวกับผู้นำขององค์กร จนสามารถพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสามารถต่อยอดเป็นนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์หรือบริการ ไปจนถึงการพัฒนา นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ (ศศิมา สุขสว่าง, 2561)

นักวิชาการจำนวนมากได้ระบุถึงคุณลักษณะขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยองค์กรเหล่านั้นกระตุ้นและสนับสนุนบุคลากรในการคิดอย่างสร้างสรรค์และผลิตความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Ideas) และแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ นอกจากนี้ในการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม องค์กรต้องพยายามนำนวัตกรรมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อที่จะสร้างความคิดเชิงนวัตกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Innovative Work Behavior) ซึ่งกระตุ้นให้บุคลากรใช้วิธีการคิดเชิงนวัตกรรมที่จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง (Li & Zheng, 2014) ขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งคือการกำหนดนโยบายในการส่งเสริมการสร้างความคิดใหม่ ๆ และการนำความคิดไปใช้ ซึ่งองค์กรต้องเข้าใจถึงสถานะขององค์กรในปัจจุบันและกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความคิดเชิงนวัตกรรมจะสามารถเกิดขึ้นได้โดยอาศัยบุคลากรแต่ละคนที่ยึดถือในวัตถุประสงค์เดียวกัน ซึ่งทำให้แต่ละคนและแต่ละกลุ่มในองค์กรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรมบนฐานของความรู้ที่บุคคลและองค์กรมี (Salehi & Yaghtin, 2015) ผู้วิจัยจึงพัฒนาการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบที่หนึ่งของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย การมีกิจกรรมให้บุคลากรแสดงศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์ การระดมสมองเพื่อสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ การนำปัญหาหรือความต้องการของลูกค้ามาเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความคิดใหม่ ๆ

2) การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Research and Development)

หมายถึง การดำเนินการอย่างต่อเนื่องขององค์กรในการศึกษาค้นคว้าและทดลองอย่างมีระบบ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการให้มีคุณภาพมากขึ้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือวิธีการดำเนินการต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เป็นประโยชน์ต่อบุคคล องค์กร หรือสังคม

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) นับเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างนวัตกรรมและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ช่วยยกระดับรายได้ของประเทศ ผลักดันให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ตลอดจนทำให้องค์กรมีทรัพยากรที่สำคัญต่อการแก้ไขปัญหาด้านนวัตกรรม (Helfat, 1994) ในกระบวนการสร้างนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนาเป็นกิจกรรมสำคัญที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ รวมถึงตัวแบบทางธุรกิจใหม่ ๆ ซึ่งในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนและรุนแรง ทำให้ไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าการวิจัยและพัฒนาก่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมซึ่งมีความสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Tsuji et al., 2018) จึงมักพบว่าประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจโดยมีนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญ มีลักษณะร่วมกันประการหนึ่งคือมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาอยู่ในระดับที่สูงและต่อเนื่อง (เสาวณี จันทะพงษ์ และขวัญวิวยงต้นสกุล, 2559) ซึ่งกระบวนการวิจัยและพัฒนาสามารถจำแนกออกเป็นกระบวนการย่อย ได้แก่ การสร้างความคิด การวิเคราะห์ทางธุรกิจ การพัฒนา การทดสอบ และการพาณิชย์ (Allen & Hamilton, 1982) นอกจากนี้ในการวิจัยและพัฒนายังต้องอาศัยความสามารถภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยความสามารถด้านเทคโนโลยี เช่น ระบบการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ ความสามารถของบุคลากร และคุณลักษณะขององค์กร เช่น การสื่อสารภายในองค์กร ความรวดเร็วในการตัดสินใจ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Tsuji et al., 2018)

การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาความสามารถทางด้านนวัตกรรมมักมีความสัมพันธ์กันโดยอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานว่าองค์กรที่มีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาสูงมักเป็นองค์กรด้านนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ (รติมา คชนันท์, 2560) จากข้อมูลผลการสำรวจของบริษัท Strategy& ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่ม PricewaterhouseCoopers (PwC) ได้สำรวจและจัดอันดับขององค์กรนวัตกรรมและการใช้จ่ายในกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาในปี 2018 พบว่าบริษัทอันดับหนึ่ง คือ Amazon.com รองลงมาคือ Alphabet (กลุ่มบริษัท Google) และ Volkswagen ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าบริษัทระดับโลกที่มีการลงทุนในกิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนาเป็นสัดส่วนที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องมักอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทยาและเวชภัณฑ์ทางการแพทย์ เทคโนโลยีชีวภาพ ตลอดจนอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ (Strategy&, 2018) รายละเอียดดังตารางที่ 5

นักวิชาการหลายท่านพบว่า การดำเนินกิจกรรมในการวิจัยและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ และต่อเนื่องมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความเจริญเติบโตขององค์กร ทั้งนี้ Schimke & Brenner (2014) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญของกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาที่สามารถส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กล่าวคือ กิจกรรมการวิจัยและพัฒนาซึ่งต้องอาศัยเวลาในการสรรค์สร้างสิ่งที่มีคุณค่าทาง เศรษฐกิจและมีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจ การลงทุนในกิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนาจึงเป็นกิจกรรมที่คาดว่าจะนำมาซึ่งการพัฒนา นวัตกรรมและส่งผลให้มียอดขายสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามการวิจัยและพัฒนาเป็นการลงทุนใช้จ่ายในสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ซึ่งผลจากการลงทุนมักจะเห็นผลช้ากว่าการลงทุนในสินทรัพย์ที่มีตัวตน ธุรกิจส่วนใหญ่ที่มีกิจกรรม ด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงเป็นธุรกิจที่เน้นการขับเคลื่อนด้วยการวิจัยและจะให้ความสำคัญกับการวิจัยอยู่เสมอ ขณะที่คุณลักษณะธุรกิจ เช่น ขนาด และประเภทของอุตสาหกรรม ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาของธุรกิจ นอกจากนี้ นวัตกรรมอันเกิดจากการวิจัยและพัฒนาควรสามารถจัดการกับปัญหาความเสี่ยงทั้งในด้านเทคนิคและความเสี่ยงด้านการตลาด กล่าวคือ การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาต้องไม่มุ่งเน้นเพียงแต่ด้านเทคนิคเท่านั้น หากแต่ต้องมุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จด้านการตลาด โดยนวัตกรรมต้องเป็นที่ต้องการและตอบโจทย์ การบริโภคของลูกค้าในตลาดด้วย (รติมา คชนันทน์, 2560) จากการทบทวนวรรณกรรมจึงสามารถสรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร ผู้วิจัยจึงพัฒนาตัวแปรการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นองค์ประกอบที่สองของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย การลงทุนในการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการให้มีคุณภาพมากขึ้น การมีแนวทางที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรค้นคว้าวิจัย

ตารางที่ 5 อันดับบริษัทนวัตกรรมและการใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา ประจำปี 2018

อันดับ	บริษัท	กลุ่มอุตสาหกรรม	ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา (พันล้าน \$)	รายได้ (พันล้าน \$)	ความเข้มข้นในการวิจัยและพัฒนา (R&D Intensity)
1	Amazon.com Inc.	ค้าปลีก	22.6	177.9	12.7
2	Alphabet Inc.	ซอฟต์แวร์และบริการ	16.2	110.9	14.6
3	Volkswagen AG	ยานยนต์และชิ้นส่วน	15.8	277.0	5.7
4	Samsung Electronics	เทคโนโลยีฮาร์ดแวร์	15.3	224.3	6.8
5	Intel Corporation	เซมิคอนดักเตอร์	13.1	62.8	20.9

ตารางที่ 5 อันดับบริษัทนวัตกรรมและการใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา ประจำปี 2018 (ต่อ)

อันดับ	บริษัท	กลุ่มอุตสาหกรรม	ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา (พันล้าน \$)	รายได้ (พันล้าน \$)	ความเข้มข้นในการวิจัยและพัฒนา (R&D Intensity)
6	Microsoft Corporation	ซอฟต์แวร์และบริการ	12.3	90.0	13.7
7	Apple Inc.	เทคโนโลยีฮาร์ดแวร์	11.6	229.2	5.1
8	Roche Holding AG	ยาและเทคโนโลยีชีวภาพ	10.8	57.2	18.9
9	Johnson & Johnson	ยาและเทคโนโลยีชีวภาพ	10.6	76.5	13.8
10	Merck & Co., Inc.	ยาและเทคโนโลยีชีวภาพ	10.2	40.1	25.4

ที่มา: ปรับจาก Strategy& (2018)

3) การรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด (Intelligent Technology Adoption and Adaptation) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการเปิดรับความรู้และการได้มาซึ่งเทคโนโลยีที่ทันสมัยและจำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม และบูรณาการเทคโนโลยีจากภายนอกกับเทคโนโลยีที่มีอยู่ภายในองค์กร ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อสร้างความสามารถขององค์กรและกลยุทธ์การแข่งขันที่บนพื้นฐานของเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่องค์กรกำลังเผชิญ

ผู้นำธุรกิจระดับโลกต่างมีทัศนะว่าเทคโนโลยีเป็นกุญแจที่สำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะปัจจุบันที่โลกเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruptive) ธุรกิจต่างมุ่งหมายที่จะสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด โดยอาศัยองค์ความรู้และความสามารถทางด้านเทคโนโลยีขององค์กร เทคโนโลยีจึงเป็นมากกว่าตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หากแต่กลายเป็นปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับทุกองค์กร (Berman & Hagan, 2006) หลายธุรกิจดำเนินกลยุทธ์การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี (Technology-driven Strategy) เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่มีความรู้และเทคโนโลยีเป็นกลไกสำคัญในการรักษาไว้ซึ่งโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและจำเป็นสำหรับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Handoko, Smith, & Indriani, 2017) กลยุทธ์การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีจึงเป็นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับขีดความสามารถทางเทคโนโลยีขององค์กรในฐานะที่เปรียบเสมือนอาวุธยุทธโปกรณ์ในการแข่งขันของธุรกิจ ขีดความสามารถทางเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้รับเทคโนโลยีในการได้มาซึ่งเทคโนโลยีที่ต้องการ ตลอดจนการใช้ ประยุกต์ และดัดแปลงเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่ รวมทั้งการสร้างหรือพัฒนา

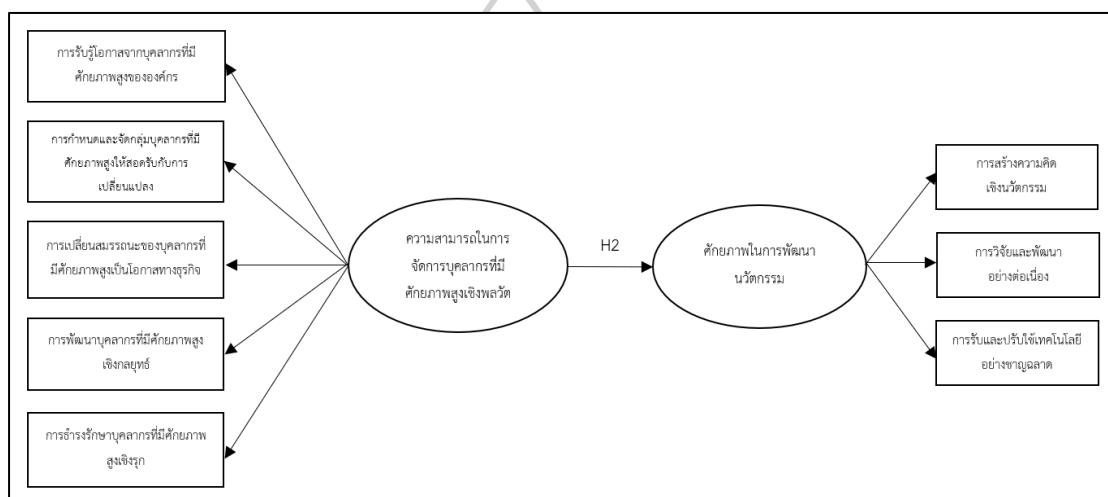
เทคโนโลยีขึ้นมาใหม่ (อรอุมา โต้ะยามา, สมลักษณ์ คงเมือง, และ มนูญ โต้ะยามา, 2558) อย่างไรก็ตามขีดความสามารถทางเทคโนโลยีสามารถแบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับสูง เป็นความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ระดับกลาง เป็นความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีจากเทคโนโลยีที่มีอยู่เดิม ระดับพื้นฐาน เป็นความสามารถในการดัดแปลงเทคโนโลยีเพื่อให้ง่ายต่อการใช้งาน และระดับศูนย์ หมายถึงการที่องค์กรไม่มีความสามารถในด้านเทคโนโลยี (ชัชพันธ์ แสงขจรค์ชัย และ ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, 2552)

นวัตกรรมอาจอยู่ในรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ เทคโนโลยีใหม่ หรือรูปแบบการบริหารจัดการแบบใหม่ ซึ่งนวัตกรรมทุกรูปแบบล้วนเกิดจากศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กร โดยการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลาด และตัวแบบในการแข่งขันทางธุรกิจ (Dadfar et al., 2013) โดยธุรกิจที่มุ่งเน้นเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจะต้องสร้าง ค้นหา และนำเทคโนโลยีเหล่านั้นมาใช้ในเชิงธุรกิจให้ล้ำหน้ากว่าคู่แข่ง กระบวนการสร้างธุรกิจเป็นกระบวนการที่ยังไม่เกิดขึ้นจนกว่าจะมีการจำหน่ายสินค้าหรือบริการที่มีเทคโนโลยีใหม่เป็นองค์ประกอบ (Ahlstrom, 2010) ซึ่ง Wang & Ahmed (2007) ได้ระบุองค์ประกอบของความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต 3 ประการ คือ ความสามารถในการดูดซับ (Absorptive Capability) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capability) และความสามารถเชิงนวัตกรรม (Innovative Capability) ซึ่งทั้งความสามารถในการดูดซับและความสามารถในการปรับตัวต่างมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้และเทคโนโลยีจากภายนอก ร่วมกับความรู้และเทคโนโลยีที่มีในองค์กรเพื่อให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ขององค์กร ผู้วิจัยจึงพัฒนาตัวแปรการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาดเป็นองค์ประกอบที่สามของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย การเปิดรับความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน การลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีงานวิจัยและงานวิชาการที่สรุปถึงอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม เช่น Gössling & Rutten (2007) พบว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์กร เช่นเดียวกับ Rahomee & Mohanachandran (2013) และ Majeed (2013) ต่างระบุว่า การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและความสามารถในการดูดซับความรู้ เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพและความสามารถด้านนวัตกรรม ขณะที่ Bertonecelj, Kovac, & Bertonecel (2009) พบว่าการจัดการบุคลากรที่เป็นคนเก่งซึ่งสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมส่งผลต่อการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ขณะที่ Son et al. (2018) พบว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับนวัตกรรมขององค์กร ทั้งยัง

สอดคล้องกับ Florida (2002), Martin & Schmidt (2010) และ Jaruzelski, Loehr, & Holman (2011) ที่ระบุว่าอนาคตขององค์การอยู่ในมือของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งมีบทบาทสำคัญในการนำพาให้เกิดวิธีการใหม่ ๆ ในการดำเนินงานและการขับเคลื่อนนวัตกรรม และเป็นหนึ่งองค์ประกอบของการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์วรรณกรรมและพัฒนาสมมติฐานการวิจัยเพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตกับศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

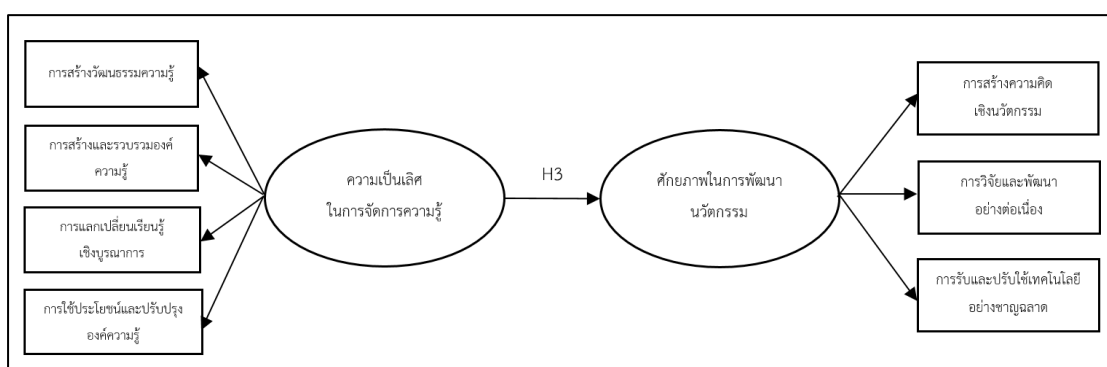


ภาพที่ 8 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

จากการเปลี่ยนแปลงในโลกของการดำเนินธุรกิจเฉกเช่นทุกวันนี้ นวัตกรรมกลายเป็นหัวใจหลักของการดำเนินงานในทุกองค์การ ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของนวัตกรรมประกอบกับการพัฒนารุดหน้าของเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Cavusgil, Calantone, & Zhao, 2003) ทำให้สินค้าทั้งหลายต่างมีวงจรชีวิตที่สั้นลง ธุรกิจจึงต้องมีการพัฒนาสินค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสนับสนุนให้องค์การมีศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ด้วยเหตุนี้ องค์การจึงต้องพยายามสร้างความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ เนื่องจากความซับซ้อนของนวัตกรรม มีพื้นฐานจากการเติบโตและพัฒนาองค์ความรู้ การสร้างนวัตกรรมให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยการใช้องค์ความรู้ที่องค์การมีอยู่อย่างเต็มเปี่ยมและมีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม (Adams & Lamont, 2003; Shani, Sena, & Olin, 2003) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์การ เช่น Alegre, Sengupta, & Lapiedra (2013)

พบว่าการจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของธุรกิจ นอกจากนี้มีการศึกษาวิจัยหลายงานพบว่าผลการดำเนินการต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ล้วนส่งผลต่อศักยภาพและความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร เช่น Darroch (2005), Chang & Lee (2008), Alegre, Sengupta, & Lapiedra (2013), Noruzy et al. (2013) ผู้วิจัยจึงพัฒนาสมมติฐานการวิจัยเพื่อทดสอบอิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้กับศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ดังนี้

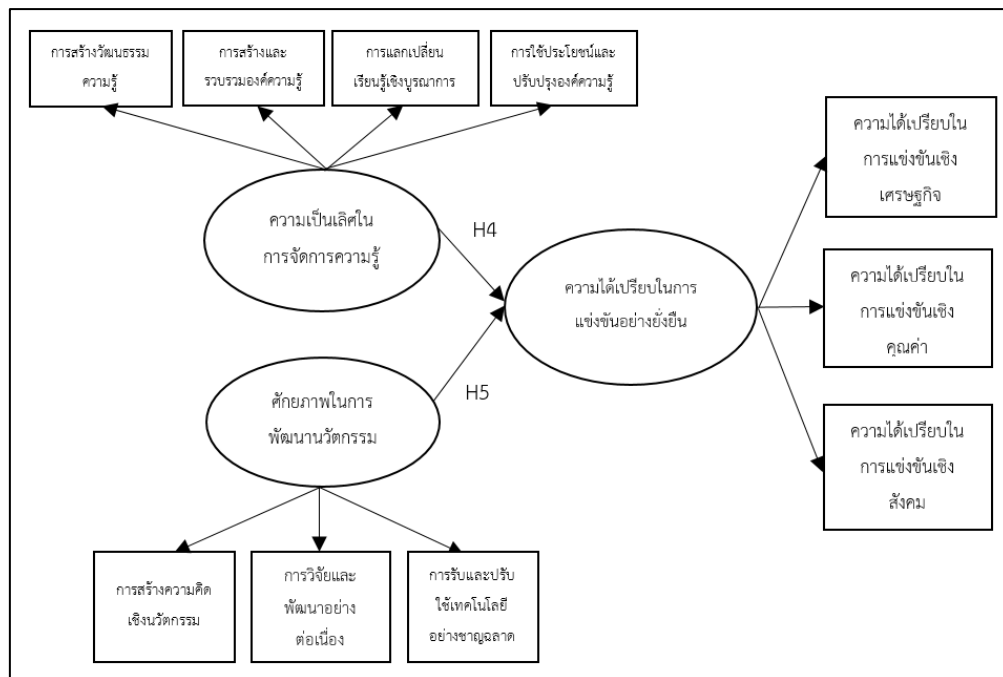
สมมติฐานที่ 3 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม



ภาพที่ 9 อิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ที่มีต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

2. อิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

อิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (Outstanding Knowledge Management) และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development Capabilities) ที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ได้ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 อิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

วิธีการสร้างความมั่นคงและมั่นคงให้องค์กรที่ดีที่สุดในปัจจุบันคือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ โดยเป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่องค์กรอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือต้องใช้เวลาในการปรับตัวและเรียนรู้อย่างมากจึงจะสามารถเลียนแบบความสามารถขององค์กรได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น ตามทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรถูกกำหนดโดยพลังหลัก 2 ประการ คือพลังภายในจากทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ และพลังภายนอกจากตลาดและอุตสาหกรรม (Huang et al., 2015) โดยนักวิชาการให้ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ไว้มากมาย เช่น Porter (1985) ระบุว่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง แนวคิดทางธุรกิจที่พยายามทำให้ธุรกิจนั้นมีศักยภาพในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง จากแนวคิดของ Porter (1985) องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ 2 แนวทางคือการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง (Porter, 1985; Chaharbaghi & Lynch, 1999) นอกจากนี้ Healy et al. (2014) ได้เสนอกกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยกำหนดรูปแบบและการดำเนินงานเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรให้แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน มีคุณภาพและยากที่จะเลียนแบบ ความเป็น

ผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) โดยการนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูงในราคาต่ำ ซึ่งอาจเกิดจากความสามารถในการใช้ทรัพยากรและความสามารถในการบริหารต้นทุนให้เกิดความคุ้มค่า การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ (Niche Market) โดยดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจมุ่งไปที่กลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม หรือเจาะตลาดเฉพาะส่วน ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเฉพาะ และการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) โดยดำเนินกิจกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว แสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่น ความคล่องตัวและความเอาใจใส่ของกิจการ

การได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ยากลำบากและท้าทายเท่ากับการธำรงรักษาไว้ (Slater, 1996; Makadok, 1998) บ่อยครั้งที่องค์กรหนึ่งที่เคยมีความได้เปรียบในการแข่งขัน กลับต้องประสบปัญหาและสภาวะถดถอยทำให้ไม่สามารถฟื้นตัวกลับมาสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันได้ ด้วยเหตุนี้ นักวิชาการและนักปฏิบัติจึงมีความพยายามในการพัฒนาแนวคิดและกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการสร้างและรักษาความได้เปรียบให้คงอยู่กับองค์กรได้โดยตลอด จึงเกิดแนวคิดการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) เพื่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ซึ่งจุดเน้นของแนวคิดนี้คือแหล่งที่มาและรูปแบบของกลยุทธ์ที่แตกต่างที่จะช่วยให้องค์กรได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Kim, 1999; Kim et al., 2011) ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ดังกล่าวได้ ซึ่งหากองค์กรต้องการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์กรต้องสามารถดึงเอาจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอกมาสร้างเป็นกลยุทธ์การแข่งขัน เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากภายนอกองค์กรและจุดอ่อนที่องค์กรมี (Chen, Lin, & Chang, 2009; Amini et al., 2012) ทั้งนี้ นักวิจัยส่วนใหญ่ได้จำแนกที่มาของการเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นสองทางคือจากทรัพยากรซึ่งมีลักษณะเฉพาะและทักษะความสามารถที่แตกต่าง หรือการมีทรัพยากรและความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Day & Wensley, 1988)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร พบว่าการศึกษาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร เช่น ทักษะปัญญา นวัตกรรม หรือความสามารถเชิงพลวัต แต่ยังคงมีการศึกษาจำนวนน้อยที่พิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบชั่วคราวกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งจากนักทฤษฎีตามมุมมองฐานทรัพยากรเสนอว่าความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนเกิดจากการครอบครองทรัพยากรและความสามารถซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร (Barney, 1991) โดยระบุว่าองค์กรจะบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนเมื่อเป็นเจ้าของทรัพยากรที่มีค่า หายาก ยากต่อการเลียนแบบ และไม่สามารถหามาทดแทนได้ และจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันแบบชั่วคราวหากองค์กรเป็นเจ้าของทรัพยากรที่เพียงมีค่าและหายาก นอกจากนี้ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนอาจเกิดจากการสังสมความได้เปรียบในการแข่งขันแบบชั่วคราวมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน (D'Aveni, Dagnino, & Smith, 2010) โดยการเปลี่ยนรูป

ทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ให้มีคุณสมบัติที่มีค่า หายาก ยากต่อการเลียนแบบ และไม่สามารถหาทดแทนได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Huang et al., 2015)

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยจึงสรุปว่าความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเป็นสิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษในการดำเนินงาน โดยดึงเอาจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอกมาสร้างกลยุทธ์การแข่งขัน บูรณาการทักษะและทรัพยากรบนฐานการเรียนรู้ให้เป็นสมรรถนะหลัก เพื่อสร้างคุณค่าในทรัพยากรและความสามารถให้มีเอกลักษณ์เฉพาะคือมีคุณค่า หายาก ยากที่จะเลียนแบบ และยากที่จะทดแทน ผลการดำเนินงานขององค์การจึงสูงกว่าคู่แข่งตลอดเวลา และสามารถดำเนินอยู่ได้โดยตลอดท่ามกลางความผันแปรของสภาพแวดล้อม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อพัฒนาองค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า และความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม

1) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ (Economic Competitive Advantage)

เป็นความสามารถพิเศษขององค์การที่มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่สามารถวัดได้ในเชิงการเงินและเศรษฐกิจ ในของรูปกระแสเงินสด เงินทุนหมุนเวียน หรือสิ่งที่เทียบเท่าเงินสดของกิจการทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งทำให้มียอดขาย อัตราการเติบโตของรายได้ ส่วนแบ่งทางการตลาด อัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุน การบริหารต้นทุนและราคา ความสามารถในการสร้างรายได้ ความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง (Porter, 1980; Sheng, 2018; Lin et al., 2019)

2) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า (Valuable Competitive Advantage)

หมายถึง ความสามารถพิเศษขององค์การที่มีเหนือคู่แข่งในการส่งมอบคุณค่าของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า ในแง่คุณลักษณะ คุณประโยชน์ สุนทรียภาพ เอกลักษณ์ และตราสินค้าเพื่อสร้างประสบการณ์และความรู้สึกในเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับลูกค้า นำมาซึ่งคุณค่าในสายตาของลูกค้า การเกิดความสามารถในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ การยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ ความเชี่ยวชาญ ความเป็นมืออาชีพ ความเอาใจใส่ ตลอดจนความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า (Aaker, 1991; Juttner & Wherli, 1994; Webster, 1992; Keller 1998; Lees, 2014)

3) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม (Social Competitive Advantage)

หมายถึง ความสามารถพิเศษขององค์การที่มีเหนือคู่แข่งอันจากการมีทุนทางสังคม การได้รับความไว้วางใจและการยอมรับนับถือจากสังคมในการดำเนินกิจการ ทำให้้องค์การมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือจากกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม มีเครือข่ายทางสังคมที่ใกล้ชิด ได้รับความเชื่อถือจากสังคม มีความใกล้ชิดสนทนสนมและการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกิจการและสังคม (Husted & Allen, 2010; Kuznetsova & Matveeva, 2015; Chuang, Chen, & Lin, 2016)

ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้กับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

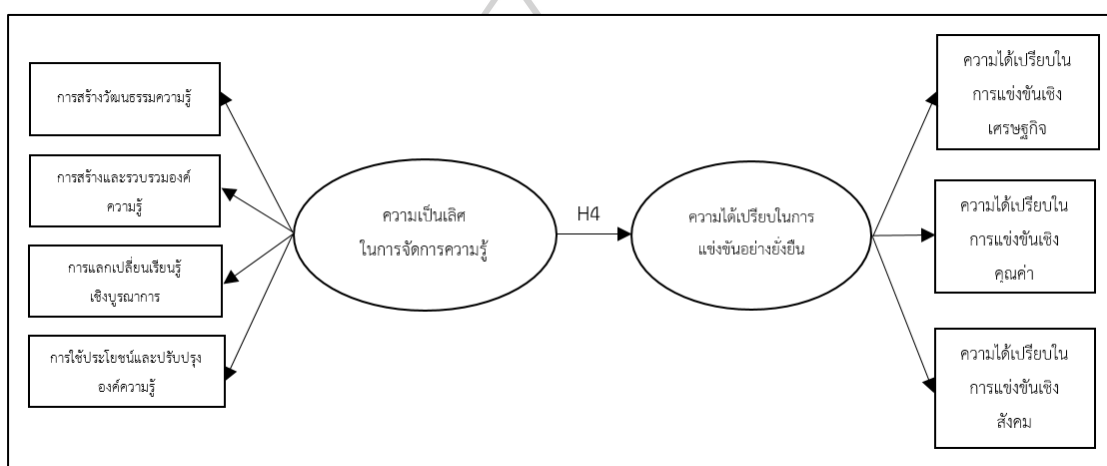
ในศตวรรษที่ 21 ความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญของการแข่งขันซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการเกิดเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ หลายองค์การจึงต้องปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์การฐานความรู้เพื่อความอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ อาจทำได้ยากหากปราศจากองค์ความรู้ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และความรู้ที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันจะต้องเป็นความรู้แบบพลวัต กล่าวคือเป็นความรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง มีการพัฒนาและต่อยอดอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ตามทฤษฎีมุมมองฐานความรู้ซึ่งเป็นมุมมองต่อยอดของทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรให้ความสำคัญกับความรู้อย่างเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการ (De Carolis, 2002) และถือเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้อันทรงคุณค่าเนื่องจากความรู้มีคุณค่าและยากที่จะลอกเลียนแบบ ทั้งยังมีความซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่เป็นแบบฝังลึก ซึ่งความรู้ประเภทนี้ฝังอยู่ในตัวบุคคล ระบบการทำงาน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์การ ด้วยเหตุนี้ความสามารถฐานความรู้ขององค์การจึงเป็นความสามารถที่สำคัญที่ทุกองค์การพยายามสร้างขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความเป็นเลิศในการจัดการความรู้กับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน พบว่า ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เช่น การวิจัยของ Torres, Ferraz, & Santos-Rodrigues (2018) ที่พบว่าปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยทุนมนุษย์ กระบวนการ และระบบสารสนเทศ ต่างมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่นเดียวกับ Meihami & Meihami (2014) ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการจัดการความรู้และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ ตลอดจนนวัตกรรม ผลการดำเนินงาน ความพึงพอใจของลูกค้าในอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งเป็นการบ่งชี้ได้ว่าการจัดการความรู้มีนัยสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ส่วน Heisig et al. (2016) ได้ศึกษาพบว่าการจัดการความรู้มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจ ทั้งยังสนับสนุนให้เกิดทุนทางปัญญา ประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ผลผลิตภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน ขณะที่ Eidizadeh, Salehzadeh, & Esfahani (2017) พบว่าการแบ่งปันความรู้ในองค์การมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งยังเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของความฉลาดทางธุรกิจกับความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่วนการศึกษาของ Abdul-Jalal, Toulson, & Tweed (2013) พบว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีส่วนสำคัญต่อการสร้างการดำเนินงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ (Knowledge-driven HRM Practices) อันเป็นกลไกในการพัฒนาองค์การฐานความรู้ ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ พลอยชมพู กิตติกุลโชติวุฒิ (2557), ไพโรจน์ บุตรชิววัน (2559) และ ธัญนันท์ บุญอยู่ (2561) ต่างศึกษาพบว่าการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อการสร้างความสามารถเปรียบเทียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

จากฐานคติของมุมมองฐานความรู้ (Knowledge-based View) และผลการวิจัยของนักวิชาการและนักวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยจึงพัฒนาสมมติฐานการวิจัยเพื่อทดสอบอิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้กับศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถเปรียบเทียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 11 อิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

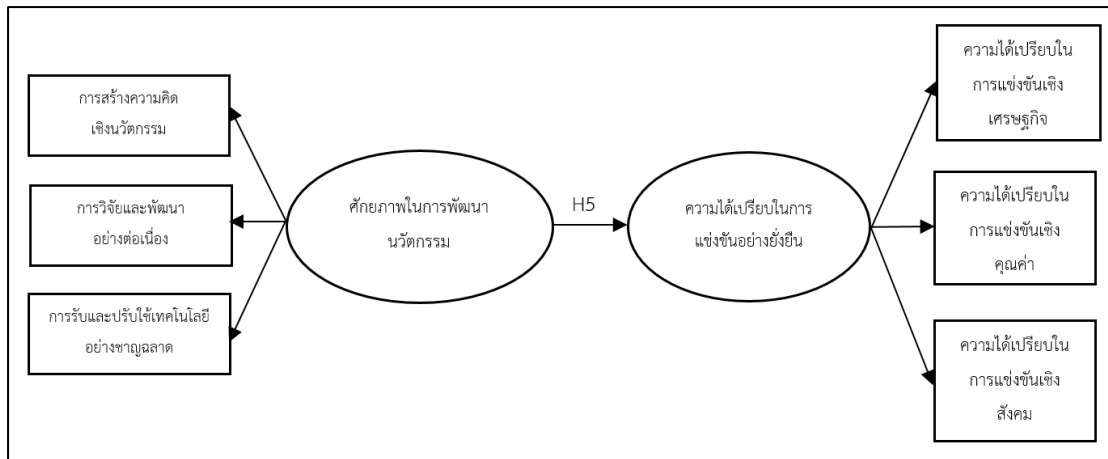
แนวคิดศักยภาพขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรมถือเป็นอีกแนวคิดทางการจัดการที่สำคัญที่ได้รับความสนใจในการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากสภาพการแข่งขันของโลกที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นและความต้องการของลูกค้าที่มีความซับซ้อน การพัฒนาศักยภาพหรือความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อเกิดพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการกระทำร่วมกัน (จิรายุ ทรัพย์สิน, วันชัย สุขตาม, และ สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2561) โดยเฉพาะอย่างยิ่งนวัตกรรมองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรและถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร (Suliyanto & Rahab, 2012) ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมจึงมีความสำคัญต่อการสร้างความสามารถเปรียบเทียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน จากทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากร และความสามารถเป็นพื้นฐานของการสร้างความสามารถเปรียบเทียบในการแข่งขัน

ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมจึงเป็นหนึ่งในความสามารถขององค์การตามทฤษฎีดังกล่าว ซึ่งสามารถพัฒนาให้กลายเป็นความสามารถหลักขององค์การและนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การได้ (Mills, Platts, & Bourne, 2003; Dess, Lumpkin, & Eisner, 2007) เนื่องจากความสามารถทางนวัตกรรมเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์การ เพื่อพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งในรูปแบบของสินค้า บริการ กระบวนการทำงาน รวมถึงการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ (พยัต วุฒิรงค์, 2557)

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน พบว่าศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เช่น การวิจัยของ Lee & Hsieh (2010) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้ประกอบการ ความสามารถทางด้านการตลาด ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมการผลิตในไต้หวัน พบว่าศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งยังมีอิทธิพลในการเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการไปยังความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suliyanto & Rahab (2012) และ พนิดา สัตโยภาส, ชัยยุทธ เลิศพาชิน, และสุริยจรัส เตชะตันมินสกุล (2557) ที่พบว่า ศักยภาพทางนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ ทั้งยังสอดคล้องกับ มงคล เอกพันธ์ (2562) ที่ศึกษาพบว่าความสามารถทางนวัตกรรมขององค์การมีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้เกิดนวัตกรรมออกสู่ตลาดและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น เช่นเดียวกับยุทธชัย ฮารีบิน, สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, และสุนันทา เสียงไทย (2559) ที่ระบุว่าผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเป็นผลมาจากความสามารถขององค์การในการพัฒนานวัตกรรมรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้ Momaya (2018) ได้ระบุว่าศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมที่เพิ่มขึ้นส่งผลต่อการเจริญเติบโตของรายได้ ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ตลอดจนความเป็นอยู่ที่ดี (well-being) โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมและผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงและเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจในการศึกษาในระดับองค์การ

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นบนฐานคติของแนวคิดมุมมองฐานนวัตกรรม (Innovation-based View: IBV) ที่ว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการจัดการกับความซับซ้อน ความขัดแย้ง และวิถีคิดที่แตกต่างเพื่อนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์การ (Costello & Donnellan, 2011) ผู้วิจัยจึงพัฒนาสมมติฐานการวิจัยเพื่อทดสอบอิทธิพลของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดังนี้

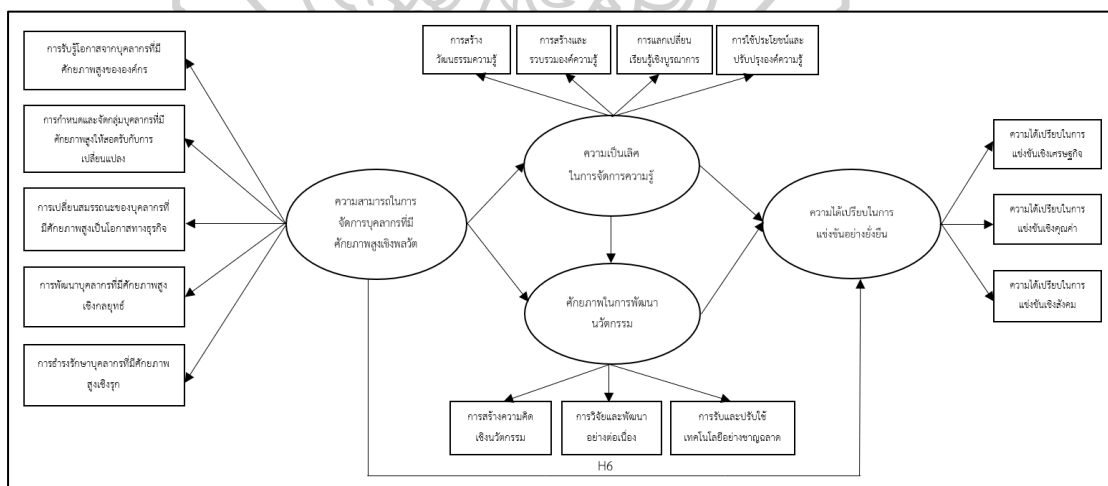
สมมติฐานที่ 5 ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 12 อิทธิพลของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

3. อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (Dynamic Talent Management Capabilities) ที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ได้ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

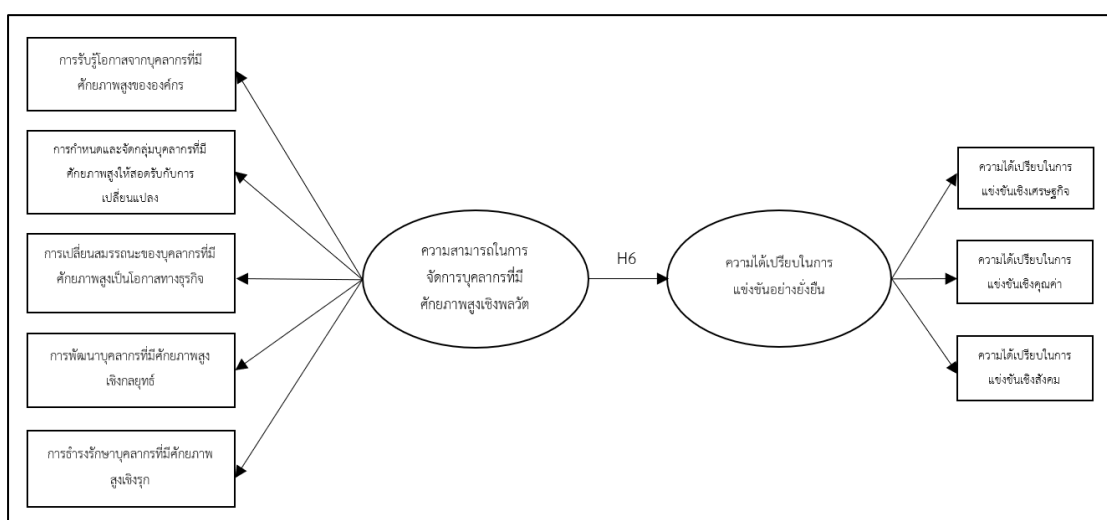
บุคลากรที่มีศักยภาพสูงถือเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สำคัญในองค์การ ในยุคสังคมฐานความรู้ประกอบกับการแข่งขันแย่งชิงทรัพยากรและความสามารถที่ยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกขณะ หลายองค์การให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนทุกหน่วยขององค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์การที่จะประสบความสำเร็จจึงต้องเน้นการสร้าง พัฒนา ปรับใช้ และธำรงรักษา บุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การและพร้อมรับมือกับการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารในองค์การที่มีสมรรถนะสูงต่าง ๆ ให้ความสำคัญ เนื่องจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือเป็นคนเก่งจะเป็นชุมพลังสำคัญในการทำงานเชิงสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้สามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้อย่างยั่งยืน (ดาวรุ่งอรุณ ถวิลการ, 2559) องค์การจึงต้องมุ่งค้นหา บ่มเพาะ พัฒนา และสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั่วทั้งองค์การ ซึ่งพื้นฐานของวิถีคิดและวัฒนธรรมเกี่ยวกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต้องเริ่มจากผู้บริหารภาวะผู้นำที่ชี้แนะให้และสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเอาใจใส่ต่อบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พร้อมกับการสร้างความเข้มแข็งของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถเป็นที่ปรึกษา สนับสนุน วินิจฉัย และเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการค้นหา พัฒนา และปรับใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์การ (Cheese, 2008; Vij, 2011)

ความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาเป็นแรงกดดันให้องค์การธุรกิจต้องปรับตัวในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่ความอยู่รอดและความยั่งยืน โดยหันมาให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงในลักษณะเป็นทุนมนุษย์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ความสามารถ ทักษะ และบทบาทอย่างสมดุลกัน ตามแนวคิดของต้นแบบบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ส่งผลให้เกิดคุณค่าของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ และร่วมกันสร้างให้เกิดเป็นทุนทางปัญญาขององค์การ ทั้งนี้มีนักวิชาการที่ศึกษาพบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีผลอย่างมากต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เช่น Rabbi et al. (2015) ระบุว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งประกอบด้วยภารกิจดูแลและการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การพัฒนา และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์การ เช่นเดียวกับ Collings & Mellahi (2009) ที่อธิบายว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์เป็นทั้งกิจกรรมและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่งสำคัญที่มีส่วนสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ขณะที่การศึกษาของ Moturi (2013) พบว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ทำให้รายได้ ผลผลิตภาพ และส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจเพิ่มขึ้น มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการขึ้นทะเบียนนวัตกรรมมากขึ้น เช่นเดียวกับ

กนกอร บุญมาเกิด (2560) ศึกษาพบว่าการบริหารคนเก่งมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจในอนาคตสหกรณ์การอิเล็กทรอนิกส์ไทย

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมบนฐานคติของทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรและแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต ผู้วิจัยจึงพัฒนาสมมติฐานการวิจัยเพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 14 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

4. อิทธิพลทางอ้อมของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผ่านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจัดเป็นทรัพยากรที่มีค่าสำหรับทุกธุรกิจ เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความไวในการเรียนรู้และดูดซับความรู้ และมีความโดดเด่นในการสร้างสรรค์ผลงาน จึงสามารถสร้างและสั่งสมทุนทางปัญญาได้ด้วยการนำความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และความคิดสร้างสรรค์มาช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจ ประกอบกับบริบทของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น กลยุทธ์และรูปแบบการแข่งขันเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น ธุรกิจต้องเพิ่มความไวต่อการปรับตัว โดยเฉพาะในด้านองค์ความรู้ที่ใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นบุคลากรที่จำเป็นของธุรกิจที่จะช่วยทำให้เกิดการเสริมพลังร่วมกันของความรู้ และช่วยปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับธุรกิจ ความสามารถในการจัดการบุคลากร

ที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจึงเป็นความสามารถอย่างหนึ่งของธุรกิจที่ส่งเสริมความสามารถในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเป็นของตนเองเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของการจัดการความรู้ในฐานะตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น Hsu & Sabherwal (2011) พบว่าความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นตัวแปรกลางส่งผ่านอิทธิพลของทุนทางปัญญาที่มีอยู่ในบุคลากรต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในไต้หวัน การจัดการความรู้ที่เป็นเลิศทำให้เกิดการพัฒนาความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีภายในองค์กร เช่นเดียวกับ Tan & Nasurdin (2011) พบว่าการจัดการความรู้เป็นตัวแปรกลางส่งผ่านอิทธิพลของวิถีปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อนวัตกรรมองค์กร ซึ่งเป็นที่มาของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทำให้บุคลากรของธุรกิจสร้างความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขัน และแนวคิดของ Schroevers & Hendriks (2012) ที่ระบุว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและองค์ความรู้เป็นสิ่งเดียวกัน กระบวนการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงถูกนำมาใช้ควบคู่ไปกับกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรและขับเคลื่อนการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่

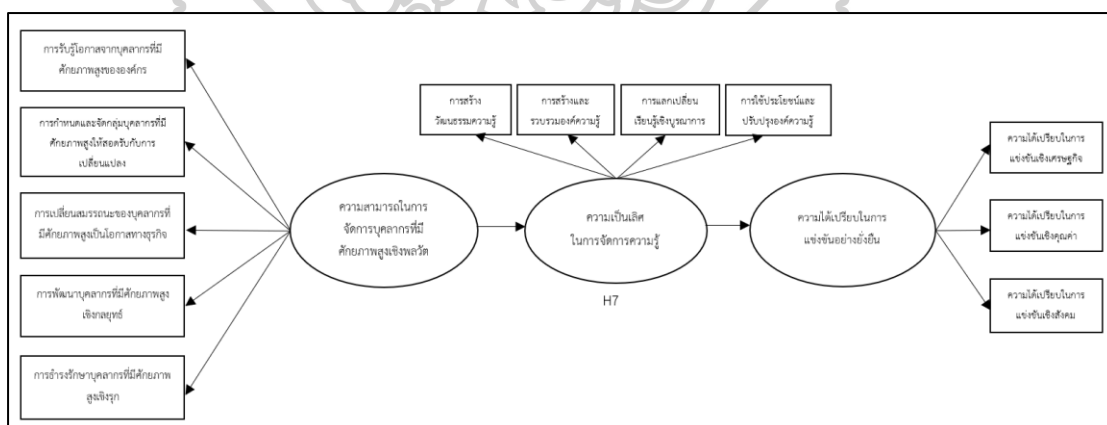
ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นอีกหนึ่งความสามารถของธุรกิจในการถือครองและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อเปลี่ยนรูปให้เป็นนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรความรู้และทรัพยากรบุคคล กระตุ้นการดำเนินกิจกรรมสร้างสรรค์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อเปลี่ยนความรู้และความคิดไปสู่การพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นและมีคุณค่ามากขึ้น ผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยน การวินิจฉัย การวิจัยและพัฒนา การแก้ปัญหา และการต่อยอดเพื่อสร้างขีดความสามารถขององค์กรที่ทำให้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเกิดการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน นวัตกรรมในองค์กรจึงเป็นผลลัพธ์ของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งทำให้ธุรกิจมีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่มีคุณภาพและคุณค่าสูงกว่าเดิมสามารถขยายไปสู่ตลาดใหม่หรือมีรูปแบบและวิธีการใหม่ในการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ (Wang & Ahmed, 2007) อย่างไรก็ตามศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ส่วนหนึ่งต้องอาศัยบทบาทของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมหรือความสามารถด้านนวัตกรรมในฐานะตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่นการศึกษาของ Urgal, Quintás, & Arévalo-Tomé (2013) ซึ่งพบว่าศักยภาพทางนวัตกรรมของธุรกิจเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของทรัพยากรความรู้ต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ผลักดันให้เกิดความคิด กระบวนการ

และผลิตภัณฑ์ใหม่อันเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน การศึกษาของ Wu & Sivalogathan (2013) ที่ระบุว่าทุนมนุษย์มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเป็นบุคลากรสำคัญยิ่งในการสร้างความสามารถด้านนวัตกรรมซึ่งเป็นกุญแจสำคัญของการได้มาซึ่งผลการดำเนินงานและความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่นเดียวกับ Zhou et al. (2019) ที่ศึกษาพบว่าความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินของธุรกิจผ่านนวัตกรรมเชิงเทคโนโลยีและนวัตกรรมเชิงการตลาด นอกจากนี้ Ingram (2016) พบว่าการสร้างบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์ของบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศโปแลนด์เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

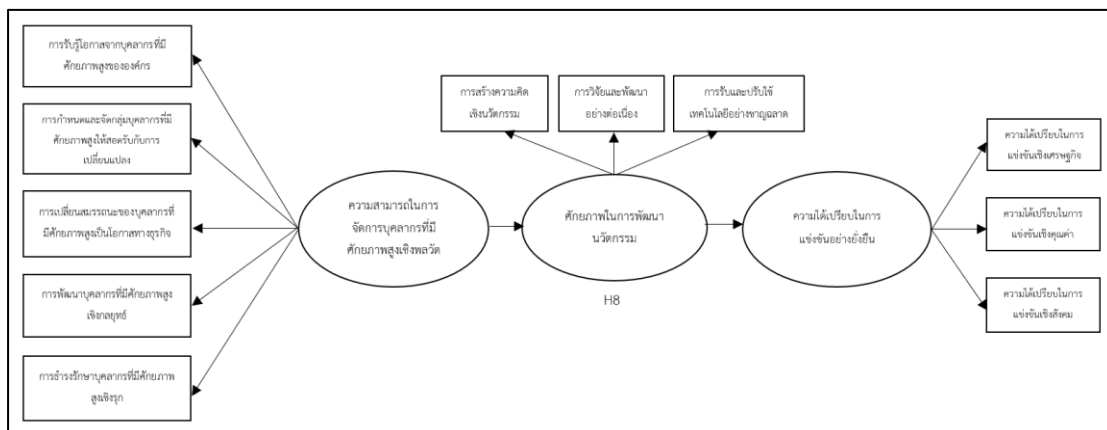
ผู้วิจัยจึงอาศัยหลักการและความเชื่อมโยงของมโนทัศน์ดังกล่าวบนฐานคติของแนวคิดมุมมองฐานความรู้ (Knowledge-based View) และมุมมองฐานนวัตกรรมขององค์กร (Innovation-based View) ที่มีมุมมองว่าความรู้และนวัตกรรมเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ เพื่อพัฒนาสมมติฐานการวิจัยในการทดสอบบทบาทของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ในการเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดังนี้

สมมติฐานที่ 7 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 15 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผ่านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

สมมติฐานที่ 8 ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 16 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผ่านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุ (Antecedents) ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (Adaptive Organizational Culture) และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน (Employment Branding) ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยชุดของความสัมพันธ์ ดังนี้

1. อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ย่อมก่อให้เกิดผลกระทบกับทุกองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จะต้องปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หากแต่การปรับเปลี่ยนจะไม่สามารถเกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างลุล่วงได้ หากปราศจากบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันและสนับสนุนในองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ คือ ผู้นำองค์การ ภาวะผู้นำจึงได้ถูกหยิบยกมากล่าวถึง

ในกลุ่มผู้บริหารธุรกิจซึ่งถือเป็นประเด็นที่ไม่อาจละเลยได้ เพราะตราบใดที่องค์กรยังต้องมีบุคคลทำงานร่วมกัน ภาวะผู้นำภายในตัวผู้บริหารย่อมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการและควบคุมให้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (คมกริช นันทะโรจพงษ์, ประสพชัย พสุนนท์, และ ธีระวัฒน์ จันทิก, 2561)

ทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือยุคบูรณาการแห่งองค์กรนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีในอุดมคติทฤษฎีหนึ่งของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (Modern Paradigm) ที่เปลี่ยนผ่านไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เน้นการมองการณ์ไกลไปในอนาคต มีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) และให้ความสำคัญกับคุณค่าความเป็นมนุษย์ (ยิ่งยศ โชคชัยวรรัตน์ และ กฤษ จรินทร์, 2557) นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญการพัฒนาผู้ตาม การให้ความคาดหวังสูง และสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จที่สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์โลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในทุกด้าน การอาศัยแต่ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ ยังต้องอาศัยผู้นำที่แลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ และทักษะกับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามมีการพัฒนา สามารถนำหรือจัดการด้วยตนเองได้มากขึ้น จนสามารถที่ร่วมกับผู้นำในการชี้แนะและแก้ปัญหาอันสลับซับซ้อนของโลกปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (คมกริช นันทะโรจพงษ์ และ พิทักษ์ ศิริวงศ์, 2561)

นักทฤษฎีด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นรูปแบบกระบวนการของผู้นำที่มุ่งยกระดับความตระหนักของผู้ตามให้เพิ่มขึ้นด้วยการยกระดับจิตสำนึก แนวคิด และค่านิยมทางสังคมของผู้ตามผ่านการแสดงอุดมคติและค่านิยมด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อเป็นการตั้งศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุด Burns (1978) ส่วน Bass & Avolio (1994) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยกระตุ้นให้ผู้ตามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีความพยายามที่สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง และกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและยกระดับความรู้ความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ Podsakoff et al. (1990) ได้เสนออีกทัศนะหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถแสดงให้สมาชิกในองค์กรเห็นวิสัยทัศน์ในอนาคตได้อย่างชัดเจน โดยแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์นั้น กระตุ้นให้ผู้ตามยอมรับเป้าหมายของกลุ่มและองค์กร และให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบุคลากรโดยสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับผู้ตามผ่านการมอบหมายงานหรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีการกระจายอำนาจในองค์กร กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับความคิดเพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยอาศัยศักยภาพของสมาชิกขององค์กร (Doody & Doody, 2012)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงหมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามโดย กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคต พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น และดึงศักยภาพในตัวผู้ตามออกมาใช้ให้มากที่สุด พร้อมกับสร้างความตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าผลประโยชน์ของตนเองไปถึงประโยชน์ของกลุ่มและองค์กร ปรับเปลี่ยนและพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อไป

การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization Change) ถือเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นกระบวนการที่ทำให้้องค์การเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงในภาพกว้าง ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานขององค์การและพัฒนาองค์การไปในทิศทางที่ต้องการ นำพาองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ทั้งยังต้องตอบสนองความต้องการของคนในองค์การ (นุช สัทธาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์, 2559) การเปลี่ยนแปลงองค์การมี 2 ลักษณะคือการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์การ (Internal Change) เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและตำแหน่งงาน การปรับเปลี่ยนนโยบาย การบริหาร การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สามารถควบคุมได้ และการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น การเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง กฎหมาย นโยบายภาครัฐ ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของค่าเงิน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถควบคุมได้ (มณฑุ ทยานานุกัทร, 2553) ดังนั้นองค์การที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงจึงต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นพื้นฐานแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Burn (1978), Bass & Avolio (1994), Bass (1990) ระบุอย่างสอดคล้องกันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสัมพันธะระหว่างผู้นำและผู้ตามผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้วยการวางตัวให้ผู้ตามยอมรับและศรัทธา กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกับผู้ตาม และถ่ายทอดความคิดไปยังสมาชิกขององค์การ เสริมสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้วยความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างระหว่างสมาชิก คำนึงถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพัฒนาแต่ละบุคคลด้วยการให้คำแนะนำ การสอน และการเป็นที่ปรึกษา การสร้างแรงบันดาลใจ ด้วยความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นและความพยายาม สร้างความท้าทายด้วยการยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น แสดงให้สมาชิกเห็นว่ามี การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้เกิดขึ้นทั้งรูปแบบคำพูดและการกระทำ และการกระตุ้นทางปัญญา ด้วยการสร้างแนวคิดและมุมมองใหม่ ๆ โดยเปิดโอกาสให้

สมาชิกตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สนับสนุนความคิดริเริ่ม การแสดงความคิดและเหตุผล เพื่อพัฒนาวิธีการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการคิดแบบสร้างสรรค์ ให้กับสมาชิก (สุพัตรา วัชรเกตุ, 2557; บุญชนะ เมฆโต, 2560) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวเป็นพื้นฐานในการพัฒนาตัวแปร เพื่อใช้ในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วยการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การยอมรับความแตกต่างของ บุคลากร การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน การกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม มีรายละเอียดดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Transformational Vision) วิสัยทัศน์เปรียบเสมือน สัญลักษณ์ของทุกสิ่งที่เป็นไปได้สำหรับองค์การที่บ่งบอกถึงทิศทางและจุดหมายปลายทางที่เด่นชัด เป็นภาพอนาคตที่ดึงดูดใจและเป็นจริงได้ การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นคุณลักษณะทาง ความคิดของผู้นำในการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือความมุ่งมั่นที่กว้างไกลในการเปลี่ยนแปลงไปใน ทิศทางที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นหรือต้องการให้บรรลุในอนาคต โดยการนำแนวคิดหรือกลยุทธ์ ใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร จูงใจเพื่อสร้างหรือเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสมาชิกในองค์การเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Burns, 1978; Shamir, House, & Arthur, 1993; Bass & Avolio, 1994; Berson et al., 2001)

2) การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร (Acceptance to the Different) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคลของสมาชิกในองค์การ โดยตระหนักว่า สมาชิกขององค์การแต่ละคนมีความรู้ความสามารถ ความต้องการ พฤติกรรม และทัศนคติที่แตกต่าง กันออกไป โดยแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงการยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ปฏิบัติตนกับ สมาชิกแต่ละคนด้วยความเคารพ สร้างความรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญให้เกิดขึ้นกับสมาชิกแต่ละคน การให้อิสระในการทำงาน การสื่อสารแบบสองทางเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้นำและ สมาชิก การเอาใจเขามาใส่ใจเรา รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก ให้ความเอาใจใส่ รวมทั้งพัฒนา ความก้าวหน้าให้แก่สมาชิกผู้ตามเป็นรายบุคคลเพื่อให้สมาชิกแต่ละคนสามารถบรรลุศักยภาพสูงสุด ของตนเอง (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994; Wang & Howell, 2012)

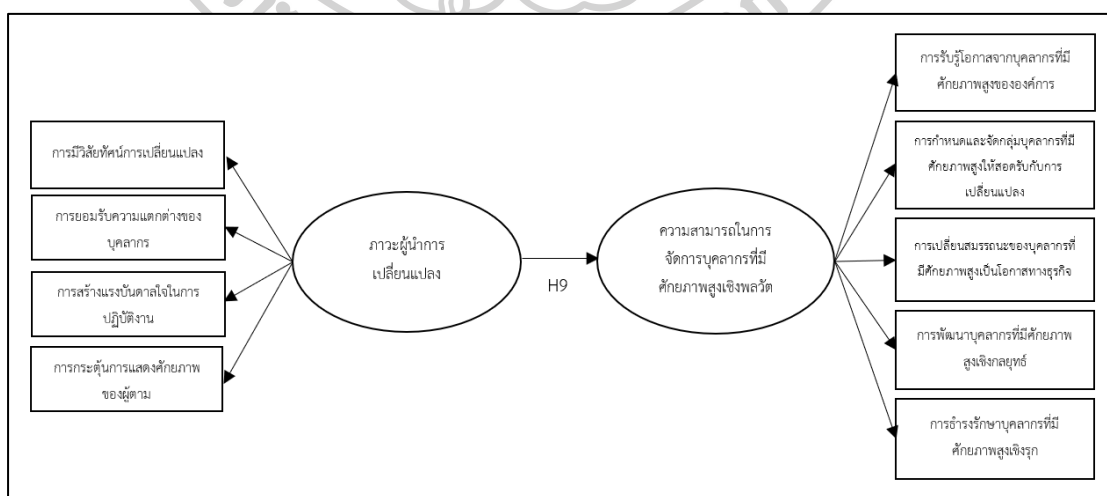
3) การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน (Inspirational Motivation) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำในการกระตุ้นหรือรื้อฟื้นและการเอาใจใส่ในการทำงานของผู้ตาม โดยแสดงพฤติกรรม ที่เป็นการกระตุ้นและเป็นแรงผลักดันให้ผู้ตามสร้างแรงจูงใจจากภายใน ด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทาย มีความหมาย และมีคุณค่าให้แก่ผู้ตาม จูงใจผู้ตามให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ สร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน สร้างแนวคิดในการทำงานและบรรยากาศการทำงานใหม่ ๆ ให้แก่ ผู้ตาม สื่อสารถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ตาม โดยถือผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นรองจาก ผลประโยชน์ร่วมกันขององค์การ (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994)

4) การกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม (Potential Activation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สนับสนุนการนำศักยภาพและความสามารถของผู้ตามแต่ละคนออกมาใช้เพื่อให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ โดยการตั้งคำถามต่าง ๆ ส่งเสริมผู้ตามให้มองปัญหาในมุมมองใหม่ หรือเปลี่ยนกรอบความคิด กระตุ้นผู้ตามให้พยายามคิดหาวิธีการแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากแนวทางเดิม โดยเปิดกว้างให้เกิดอิสระทางความคิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ทำงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายกับศักยภาพและความรู้ความสามารถ รวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นในตนเองให้ผู้ตามก้าวข้ามความกลัวต่อความผิดพลาดต่าง ๆ ทำให้เกิดการสร้างแนวคิดและวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ ซึ่งเป็นบ่อเกิดของนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994)

ความอยู่รอดขององค์กรท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญล้วนเป็นผลมาจากการวางแผน การตัดสินใจ และการชี้นำของผู้บริหารทั้งสิ้น ผู้บริหารถือเป็นหัวใจของทุกองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นหนึ่งในเครื่องชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ และมีความพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายประการที่เอื้ออำนวยต่อการขับเคลื่อนให้องค์การก้าวผ่านความเปลี่ยนแปลง Gibson, Ivancevich, & Donnelly (2012) ทั้งยังต้องปรับตัว ปรับรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ผันผวนด้วยความมุ่งมั่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมองหาโอกาสในความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา พร้อมกับสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกขององค์กร Yukl (2010) จึงสามารถกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารย่อมมีผลโดยตรงต่อการกำหนดแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร เนื่องจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเปิดรับการเปลี่ยนแปลงจะสามารถส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและพร้อมที่จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวผ่านความเปลี่ยนแปลงไปสู่ความยั่งยืนได้ ภาวะผู้นำจึงถือเป็นปัจจัยหลักที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงร่วมสมัย (Contemporary Talent Management) เนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจทั่วโลกทำให้เกิดความต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็งที่สามารถจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอันดับต้น ๆ ของทุกองค์การ (Betchoo, 2014) ทั้งนี้เพราะทุกองค์การต่างดำเนินงานอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถเพิ่มประสิทธิผลของทุนมนุษย์ให้สูงที่สุดผ่านการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ภาวะผู้นำจึงมีบทบาทอย่างยิ่งต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากผู้นำสามารถกระตุ้นบุคลากรให้เรียนรู้ พัฒนาตนเอง ขจัดจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งของตนเอง ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายในที่จะพัฒนาการเรียนรู้และศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผู้นำต้องขจัดพฤติกรรมการทำงานรูปแบบเดิมและสนับสนุนบรรยากาศการทำงานแบบทรงพลัง (Betchoo, 2014)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามิงงานวิจัยได้ทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำกับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูง เช่น Zhang et al. (2015) ได้ศึกษาพบว่ารูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันที่มีผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในธุรกิจที่มีการควบรวมกิจการในประเทศจีน ขณะที่วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ และปรับปรุงกลยุทธ์ รูปแบบ และกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในด้านการมุ่งเน้นการยกระดับความสามารถของพนักงาน ส่วน Sadelı (2015) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง วัฒนธรรมองค์การ และการสนับสนุนขององค์การต่อความผูกพันของบุคลากรในบริษัทต่าง ๆ ในอินโดนีเซีย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่นเดียวกับ Onyanggo (2015) ที่พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก ซึ่ง Betchoo (2014) ระบุว่าภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของผู้บริหารจะทำให้การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญของทุกองค์การ เนื่องจากองค์การและผู้นำที่มีฐานความคิดในการให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงประสบผลสำเร็จ (Barkhuizen et al., 2014) ผู้วิจัยจึงพัฒนาสมมติฐานการวิจัยเพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ดังนี้

สมมติฐานที่ 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต



ภาพที่ 17 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

2. อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวที่มีต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (Adaptive Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว หมายถึง ความเชื่อและค่านิยมร่วมขององค์การซึ่งเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการทำงาน ตลอดจนพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้ตระหนักต่ออุปสรรคต่าง ๆ อันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและพัฒนาแนวทางที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยการวิเคราะห์เพื่อคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างพฤติกรรมองค์การที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การยอมรับความเสี่ยง และการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Cheung, Wong, & Lam, 2012; Ostroff, Kinicki, & Muhammad, 2013; Schein, 2010; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013)

วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อ ค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์การ มีความเกี่ยวข้องกับความเข้าใจและความรู้สึกของสมาชิกในองค์การซึ่งเป็นบรรทัดฐานให้สมาชิกภายในองค์การปฏิบัติสืบเนื่องกันไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่ (นิตินพ ภูติโชติ, 2556) ทั้งยังเป็นสิ่งกำหนดทิศทางและประสิทธิภาพขององค์การอันจะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จทุกองค์การจึงจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้้องค์การปรับตัวอยู่รอดและดำเนินไปสู่ความสำเร็จที่แต่ละองค์การตั้งไว้ (เนวมินทร์ สิริเมธี, ธิดิวุฒิ หมั่นมี, และ รัฐพล เย็นใจมา, 2561) หลายองค์การในปัจจุบันจึงมุ่งสนับสนุนวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัว (Adaptability Culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การประเภทหนึ่งตามการจำแนกของ Daft (2012) ที่เน้นการปรับตัวขององค์การให้มีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงให้ตอบสนองทันต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้เกิดพฤติกรรมและแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์องค์การกำลังเผชิญอยู่

จากมุมมองระบบเปิดตามทฤษฎีระบบ (System Theory) อธิบายว่าองค์การจะต้องดำรงอยู่เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม ซึ่งทำให้องค์การต้องเผชิญและสนองตอบกับความท้าทายต่าง ๆ เพื่อที่จะอยู่รอด องค์การที่ล้มเหลวในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ มากมายและไม่สามารถดำรงอยู่ได้ วัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับมุมมองระบบเปิดคือวัฒนธรรมองค์การที่สามารถปรับตัว โดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์การตื่นรู้กับภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมและร่วมมือกันพัฒนาแนวทางเพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Schein 2010; Cheung, Wong, & Lam, 2012; Ostroff, Kinicki, & Muhammad, 2013; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013) อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การผ่านทุนมนุษย์ (Schein 2010; Ostroff, Kinicki, & Muhammad, 2013)

อันเกิดจากผลรวมของความรู้ ทักษะ และความสามารถของสมาชิกขององค์การที่สนับสนุนให้เกิด การปรับตัวเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและทำให้องค์การมีความอยู่รอดยาวนานกว่า องค์การอื่น (Coff & Kryscynski, 2011) ทั้งยังมีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาไปสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (Rijal, 2010)

วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวต้องอาศัยผู้นำเชิงกลยุทธ์และผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ สามารถสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถ ในการวิเคราะห์หรือคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมองค์การที่ตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (Bass, 1998; Gill, Levine, & Pitt, 1998; Valle, 1999) สมาชิกของ องค์การจะได้รับความอิสระในการตัดสินใจ โดยยึดการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ค่านิยมดังกล่าว เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรกล้าเสี่ยง กล้าคิดและตัดสินใจทำในสิ่งใหม่ ร่วมกับการที่องค์การมีการ ปรับเปลี่ยนนโยบายให้มีความยืดหยุ่น มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรเพื่อให้สอดคล้อง กับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวจึงเป็นรูปแบบของ วัฒนธรรมองค์การที่ช่วยให้สมาชิกกำหนดแนวทางร่วมกันเพื่อให้องค์การพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม สร้างความอยู่รอดขององค์การ

จากการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ผู้วิจัย จึงพัฒนาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวขึ้น ประกอบด้วย การตระหนักถึงความ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การยอมรับความเสี่ยง และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังนี้

1) การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Environmental Change Awareness) สภาพแวดล้อมขององค์การเป็นประเด็นสำคัญที่ทุกองค์การต้องพิจารณา โดย สภาพแวดล้อมอยู่รอบ ๆ องค์การและสมาชิกขององค์การ อาจส่งผลในเชิงบวกซึ่งทำให้องค์การได้รับ ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม ขณะเดียวกันก็อาจส่งผลกระทบซึ่งทำให้เกิดเงื่อนไขและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ เกิดเงื่อนไขที่ไม่เหมาะสม ไม่เอื้ออำนวย และทำให้องค์การเกิดความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามทุกองค์การไม่สามารถดำรงอยู่ได้เพียง ลำพังโดยปราศจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมอาจมีผลทางตรง หรือทางอ้อมต่อองค์การ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นปัจจัยภายในองค์การ เช่น บุคลากรในปัจจุบัน การบริหารจัดการ สภาพแรงงาน และผู้ถือหุ้น และปัจจัยภายนอกองค์การ เช่น สถาบันและพลัง จากภายนอกองค์การ ซึ่งอาจเอื้อประโยชน์หรือส่งผลต่อความสามารถขององค์การในการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี การเมือง และกฎหมาย (Owolabi, 2012) การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของ องค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งและเป็นองค์ประกอบแรกของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว

จากการศึกษาของ Kamlesh Kumar (2001) พบว่าองค์กรต่าง ๆ พยายามปรับเปลี่ยนการดำเนินงานกลยุทธ์ทางธุรกิจให้มีความแตกต่าง โดยเน้นการตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งมีอิทธิพลในเชิงบวกอย่างมากต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การให้ความสำคัญกับลูกค้า และความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งในสถานการณ์ที่วุ่นวาย เต็มไปด้วยการแข่งขันและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรและผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลาและพยายามรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน ตลอดจนดำเนินการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อโอกาสอย่างรวดเร็ว (Thompson, 1999)

ผู้วิจัยจึงสรุปว่าการตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม หมายถึง การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยการติดตามข้อมูลข่าวสารของอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิด ให้เห็นถึงสัญญาณความเปลี่ยนแปลง โอกาส ความท้าทาย และอุปสรรคต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า กลยุทธ์ของคู่แข่ง และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Valle 1999; Thompson, 1999; Kamlesh Kumar, 2001; Ployhart & Turner, 2014)

2) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking) เป็นค่านิยมที่ควรได้รับการกระตุ้นและส่งเสริมจากองค์กรเพื่อให้เกิดการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับผลลัพธ์ที่ไม่แน่นอน แต่อาจนำมาซึ่งผลตอบแทนที่มีศักยภาพ (Chiles & MacMackin, 1996; Wiseman & Gomez-Mejia, 1998) ซึ่งท่ามกลางการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น องค์กรต่างก็ต้องพึ่งพาบุคลากรเพื่อที่จะสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีนวัตกรรมเพื่อที่จะช่วยเพิ่มโอกาสในการทำกำไรและสร้างความสามารถในการแข่งขัน ขณะเดียวกันความเสี่ยงอาจเพิ่มขึ้นหากการสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่สัมฤทธิ์ผล การยอมรับความเสี่ยงจึงควรถูกบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม นอกจากนี้การยอมรับความเสี่ยงยังเป็นความเต็มใจของบุคลากรต่อความไม่แน่นอนและความผิดพลาดซึ่งอาจเกิดขึ้นในระหว่างการคิดค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ สนับสนุนสิ่งที่ไม่เป็นไปตามแบบแผนหรือยังไม่เป็นที่แพร่หลาย หรือเป็นปัญหาที่มีความท้าทายเป็นอย่างมากและยังไม่มีทางแก้ไขที่ชัดเจน เพื่อที่จะเพิ่มความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผลสำเร็จ (Neves & Eisenberger, 2014) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสนับสนุนให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมยอมรับความเสี่ยงและสร้างความไว้วางใจให้เกิดกับบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะคิดและปฏิบัติในสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่หวั่นต่อความผิดพลาดหรือการถูกตำหนิ

ทั้งนี้จากฐานคติของทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร (The Behavioral Theory of the Firm) (Cyert & March, 1963) ทำให้ได้แนวคิดที่มองว่าการยอมรับความเสี่ยงเปรียบเสมือนผลพลอยได้จากการค้นหากิจกรรมที่ทำให้ได้แนวทางแก้ปัญหา กิจวัตร และเทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาสู่องค์กร และ

หากพิจารณาตามทฤษฎีความคาดหวัง (Prospect Theory) การยอมรับความเสี่ยงเป็นเสมือนตัวเลือกระหว่างความคาดหวังกับความไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับผู้ตัดสินใจว่าจะกำหนดตัวเลือกเป็นการได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์ จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยจึงกำหนดให้การยอมรับความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ซึ่งหมายถึง ความเต็มใจขององค์การที่จะรับกับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง โดยกระจายอำนาจการบริหารให้เกิดอิสระในการคิดและการตัดสินใจ สนับสนุนแนวทางต่าง ๆ ใ้บุคลากรได้ทดลองปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่นอกเหนือจากงานที่เป็นกิจวัตรหรือบทบาทหน้าที่ของตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดอุปนิสัยกล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยง ไม่ยึดติดกับแนวทางและวิธีการแบบเดิม ๆ ไม่กลัวความผิดพลาดหรือความล้มเหลว มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ (Denrell, 2008; Neves & Eisenberger, 2014) ซึ่งในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ควรวิเคราะห์บริบทของตลาดแรงงานในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยอาศัยการจัดการความเสี่ยงเพื่อกำหนดแนวทางปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรค (Reilly, 2008)

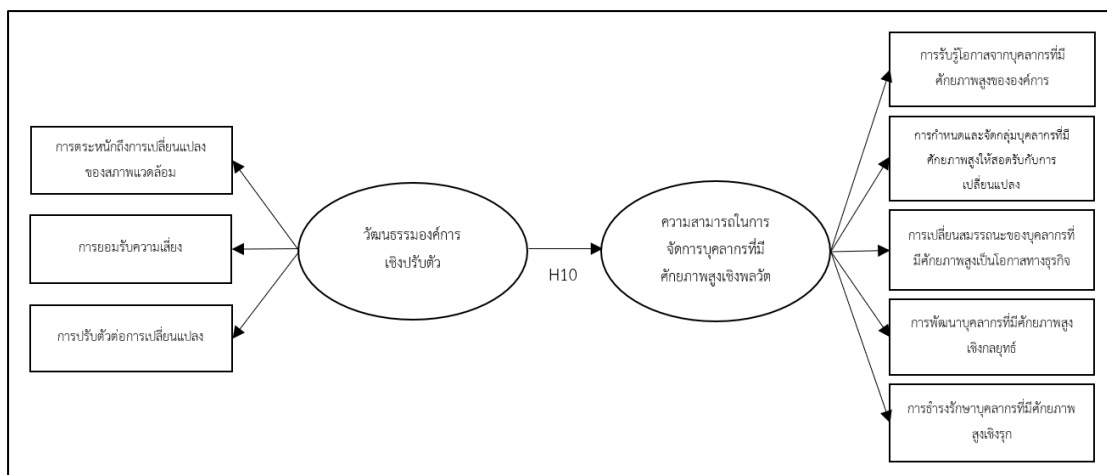
3) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptation to Change) แรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์การทำให้เกิดกระแสใหม่ทางด้านเศรษฐกิจ ประชากรศาสตร์ และเทคโนโลยี และจากการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่งอันมาจากพฤติกรรมของลูกค้า นำไปสู่ความพยายามในการพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ (Slywotzky, 1996) ทางเดียวที่องค์กรจะสามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลาคือการเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงและสร้างความสามารถในการปรับตัวต่อเงื่อนไขใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้น (Drucker, 1993) ตลอดจนการปรับตัวไปสู่วัฒนธรรมใหม่ ๆ และพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ (Lähteenmäki, Mattila, & Toivonen, 1999) ในธุรกิจต่าง ๆ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อบริบทและรูปแบบขององค์การสอดคล้องกับบริบทด้านสภาพแวดล้อม ซึ่งในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การถือเป็นกลไกสำคัญที่จะต้องเต็มใจและพร้อมรับกับความเสี่ยง (Jick, 1993) และร่วมกันสนับสนุนโดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ทั้งยังต้องสามารถปฏิสัมพันธ์และสื่อสารซึ่งกันและกันอย่างสมัครใจ ซึ่งจะต้องอาศัยความไว้วางใจในการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและความร่วมมือ (Dervitsiotis, 2006)

อย่างไรก็ตามความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มพูนมากขึ้นผ่านการเรียนรู้ขององค์การทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ (Garvin, 1993; Senge, 1997) จึงทำให้เกิดมุมมองที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้นว่าองค์การเป็นระบบที่เป็นผลรวมของการเรียนรู้และการกำหนดสมรรถนะหลักต่าง ๆ ขององค์การต้องมาจากความสามารถในการสังเคราะห์เรียนรู้ (Hamel & Prahalad, 1990) องค์การจึงจำเป็นต้องเตรียมให้สมาชิกทุกคนในองค์การสามารถ

ปรับตัวต่อเงื่อนไขใหม่ ๆ โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ความสามารถดังกล่าวจะนำไปสู่ การรับรู้ถึงการพัฒนาใหม่ ๆ และสนองตอบด้วยนวัตกรรม ซึ่งเกิดมาจากความคิดของทรัพยากร มนุษย์ในองค์การ (Dervitsiotis, 2006) ดังนั้น การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นองค์ประกอบ หนึ่งของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ซึ่งหมายถึง การปรับเปลี่ยนนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน ต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้มีความตื่นตัว เฉลียวฉลาด ในการบริหารความเปลี่ยนแปลง สร้างทัศนคติที่ดีและความเต็มใจต่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดกับ บุคลากร รวมทั้งการปรับโครงสร้างองค์การและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัย ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การได้อย่างรวดเร็วโดยอาศัยความไว้วางใจและการมี ส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวและความสามารถในการ จัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีความยืดหยุ่น สามารถ ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีผลต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและเป็นเครื่องมือ สำคัญต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดึงดูดและ การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ (Eversole, Venneberg, & Crowder, 2012) เช่นเดียวกับ Kontoghiorghes (2016) ระบุว่าวัฒนธรรมองค์การและทัศนคติของพนักงานมีอิทธิพล ต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวซึ่งเป็นกุญแจ สำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization Culture) ทั้งยังพบว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงมีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิผลของ ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งในด้านความสามารถในการดึงดูดคนเก่งและ การธำรงรักษาคนเก่ง ส่วน Meng et al. (2016) ระบุว่าวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวมีอิทธิพลต่อ การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพราะเป็นวัฒนธรรมที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การมีปฏิสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการสร้างความคิดร่วมกันระหว่างสมาชิก ผู้วิจัยจึงพัฒนาสมมติฐาน การวิจัยเพื่อทดสอบอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวกับความสามารถในการจัดการบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ดังนี้

สมมติฐานที่ 10 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อ ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต



ภาพที่ 18 อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวที่มีต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

3. อิทธิพลของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานที่มีต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน (Employment Branding)

ในยุคสมัยใหม่ซึ่งเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ทุกธุรกิจต่างปรารถนาที่จะขึ้นเป็นผู้นำของตลาดโดยการพัฒนาศักยภาพทางด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และนำเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพมาปรับใช้ในทุกกิจกรรมการดำเนินงาน เช่น การจัดการการผลิต การวิจัยและพัฒนา การตลาด การเงิน ตลอดจนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สินทรัพย์ต่าง ๆ ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) กลายเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กรในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง (Kucherov & Zavyalova, 2012) นอกจากนี้แนวคิดทางการตลาดในปัจจุบันได้เข้ามามีบทบาทต่อการบริหารจัดการองค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดเรื่องตราสินค้า (Brand) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและเป็นผลมาจากการบริหารตราสินค้าซึ่งเป็นกิจกรรมหลักของหลาย ๆ องค์กร การสร้างตราสินค้า (Branding) เดิมถูกนำมาใช้เพื่อป้องกันความแตกต่างของสินค้าที่จับต้องได้ แต่หลายปีที่ผ่านมาแบรนด์หรือภาพลักษณ์ได้ถูกนำไปปรับใช้กับการบ่งชี้ให้เห็นความแตกต่างของบุคคล สถานที่ และองค์กร (Peters, 1999) และแม้ว่าองค์กรต่าง ๆ จะมุ่งเน้นในการสร้างตราสินค้าโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และภาพลักษณ์ขององค์กร แต่การสร้างตราสินค้ายังถูกนำมาใช้ในงานด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ แม้กระทั่งในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Backhaus & Tikoo, 2004) ซึ่งอยู่ในรูปแบบของการสร้างแบรนด์หรือภาพลักษณ์การจ้างงาน (Employer Branding) เพื่อดึงดูดและรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพให้มาร่วมงานและปฏิบัติงานกับองค์กรไปนาน ๆ (Edward, 2010) ทั้งเพื่อให้บุคลากรผูกพันกับงาน องค์กร และเป็นส่วนหนึ่งกับกลยุทธ์ขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์การจ้างงานจึงเริ่มเป็นที่สนใจในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การจากการนำเสนอของ Ambler & Barrow (1996) ในบทความเรื่อง “The Employer Brand”

ภาพลักษณ์การจ้างงาน (Employment Branding) เป็นการสร้างความแตกต่างของลักษณะองค์การในฐานะของการเป็นนายจ้างที่ต่างจากองค์การคู่แข่ง ภาพลักษณ์การจ้างงานเน้นคุณลักษณะเฉพาะอันโดดเด่นของข้อเสนอในการจ้างงานและสภาพแวดล้อมขององค์การ (Backhaus & Tikoo, 2004) ซึ่งเป็นความมุ่งหมายและกลยุทธ์ในระยะยาวในการจัดการกับความตระหนักและการรับรู้ของบุคลากรทั่วไป บุคลากรที่มีศักยภาพสูง ตลอดจนผู้ถือหุ้น ให้รู้สึกหรือสัมผัสถึงสิ่งที่เป็นเฉพาะขององค์การ (Sullivan, 2004) ภาพลักษณ์การจ้างงานเป็นรูปแบบการสนับสนุนในเชิงผลประโยชน์ที่นายจ้างมอบให้กับบุคลากรผ่านการจ้างงาน โดยการประยุกต์องค์ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์และหลักจิตวิทยาในการจ้างงาน ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ผลประโยชน์เชิงหน้าที่ ผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ และผลประโยชน์เชิงจิตวิทยา (Ambler & Barrow, 1996) อย่างไรก็ตามภาพลักษณ์การจ้างงานเป็นการสร้างภาพของการเป็นสถานที่ทำงานที่ดี องค์การต่าง ๆ จึงมีความพยายามในการพัฒนาภาพลักษณ์การจ้างงานที่เป็นทางการโดยสนับสนุนทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ในกิจกรรมการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน เพื่อชี้ให้เห็นว่าองค์การเห็นถึงคุณค่าของแนวคิดดังกล่าว นอกจากนี้ ภาพลักษณ์การจ้างงานยังมีความพยายามขององค์การในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก เพื่อสื่อให้เห็นว่าองค์การนำเข้ามาร่วมงาน และแตกต่างจากนายจ้างองค์การอื่น (Jenner & Taylor, 2008) ขณะที่ Martin et al. (2005) เพิ่มเติมว่าการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานไม่ใช่แค่เพียงการสื่อสารภายในขององค์การแต่ยังต้องใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อดึงดูด จูงใจ และธำรงรักษาให้บุคลากรที่มีคุณภาพอยู่ร่วมงานกับองค์การด้วย ภาพลักษณ์การจ้างงานจึงเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงอัตลักษณ์ขององค์การในฐานะนายจ้างในลักษณะของนโยบายและแนวปฏิบัติโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูด จูงใจ และธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์การ

อย่างไรก็ตามในแง่ของทฤษฎียังไม่มีการจำแนกคุณลักษณะของภาพลักษณ์การจ้างงานไว้อย่างชัดเจน แต่นักวิชาการมีความพยายามในการจำแนกคุณลักษณะของภาพลักษณ์การจ้างงานตามมุมมองต่าง ๆ เช่น Mosley (2007) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาพลักษณ์การจ้างงานไว้เป็น 2 ประเภท คือ ภาพลักษณ์เชิงเหตุผล (Rational) และภาพลักษณ์เชิงอารมณ์ (Emotional) ในขณะที่ Lievens (2007) จำแนกเป็นภาพลักษณ์เชิงเครื่องมือและภาพลักษณ์เชิงสัญลักษณ์ ส่วน Kucherov & Zavyalova (2012) จำแนกเป็น 4 กลุ่ม คือ ภาพลักษณ์เชิงเศรษฐกิจ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่สูง รางวัลและโบนัสที่ จูงใจ สถานะการจ้างงานที่มั่นคง ภาพลักษณ์เชิงจิตวิทยา เช่น วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในขององค์การเชิงบวก การทำงานเป็นทีม ภาพลักษณ์

เชิงหน้าที่ เช่น รายละเอียดของงาน การสนับสนุนการฝึกอบรม โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ โอกาสได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ และภาพลักษณ์เชิงองค์การ เช่น การเป็นผู้นำตลาด ประวัติบริษัท ชื่อเสียงของตราสินค้า ชื่อเสียงของผู้บริหารระดับสูง รวมถึงรูปแบบการบริหารจัดการ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาพลักษณ์การจ้างงานดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์และจำแนกคุณลักษณะของภาพลักษณ์การจ้างงานเป็น 3 กลุ่ม คือ ภาพลักษณ์เชิงการบริหารจัดการ เช่น รูปแบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว สภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การสื่อสารขององค์การ ตลอดจนสินค้าและบริการของธุรกิจที่มีคุณภาพ ภาพลักษณ์เชิงเศรษฐกิจ เช่น การจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดึงดูดใจ ระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรมและอยู่บนพื้นฐานของผลงาน และภาพลักษณ์เชิงจิตวิทยาที่เน้นการสร้างคามผูกพันหรือสัญญาทางใจระหว่างองค์การและบุคลากร ตลอดจนการสร้างความรู้สึกร่วมกัน

กลยุทธ์การใช้ภาพลักษณ์การจ้างงานขององค์การเป็นที่นิยมและนำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย บนฐานคิดว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ องค์การจึงต้องต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพและสามารถสร้างคุณค่าแก่องค์การได้ (ชนาสีธิ เพิ่มเพียร, 2558) ซึ่งหากภาพลักษณ์ขององค์การได้รับความนิยมสูงในตลาด จะช่วยให้องค์การมีภาพลักษณ์เป็นสถานที่ดึงดูดให้คนอยากเข้าไปร่วมงานและกลายเป็นบริษัทในดวงใจที่คนทั่วไปต่างต้องการเข้ามาทำงานด้วย (Employer of Choice) (Figurska & Matuska, 2013) หากองค์การต้องการมีความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด องค์การต้องต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือมีความเชี่ยวชาญเข้ามาร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่ดำเนินธุรกิจที่ต้องอาศัยสมรรถนะของบุคลากร องค์การต้องสร้างความเชื่อมั่น โดยการสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่นเพื่อให้เป็นองค์การในใจของบุคลากรที่อยากเข้ามาร่วมงานด้วย และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานจะต้องสอดคล้องกับอัตลักษณ์ที่องค์การมี ทั้งนี้บริษัทต่าง ๆ พบว่าการสร้างการจ้างงานสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การได้ เนื่องจากช่วยให้องค์การเกิดคุณค่าจากภายในเกิดประสิทธิผลในธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง นอกจากนี้ Ewing et al. (2002) ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของภาพลักษณ์การจ้างงานซึ่งมีส่วนช่วยให้เกิดองค์การฐานความรู้ ซึ่งมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่หายากและขาดแคลนในตลาดแรงงานให้มาร่วมงานกับองค์การอยู่ตลอดเวลา

นักทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดแนวทางในการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานเป็นขั้นตอน (Backhaus & Tikoo, 2004) คือ การพัฒนาการนำเสนอคุณค่า (Value Proposition) แก่บุคลากร โดยนำเสนอวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบการบริหารจัดการ คุณภาพและภาพลักษณ์ของบุคลากร ในปัจจุบัน ตลอดจนความประทับใจเกี่ยวกับสินค้าและคุณภาพของการให้บริการ เพื่อพัฒนาเป็นคุณค่าเฉพาะขององค์การและนำเสนอแก่บุคลากร (Sullivan, 2002) เป็นการทำการตลาดภายนอก

โดยการนำเสนอข้อความที่สื่อถึงภาพลักษณ์หรือแบรนด์ขององค์กร (Eisenberg et al., 2001) ไปยังบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ตัวแทนสรรหาบุคลากร ตลอดจนบริษัทที่ปรึกษา เพื่อดึงดูดบุคลากร เป้าหมายจากตลาดแรงงานภายนอก และการทำการตลาดภายในเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กรให้เกิดความเชื่อมั่นในคุณค่าและวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ผลักดันให้บุคลากรภายใน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับวัฒนธรรมองค์กร (Frook, 2001; Figurska & Matuska, 2013) การสร้าง ภาพลักษณ์การจ้างงานหรือการสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง (Employer Branding) จึงเป็นความท้าทาย อย่างหนึ่งขององค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นกิจกรรมขององค์กรที่เชื่อมโยงกับบุคลากรทั้งใน ปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ท่ามกลางความรุนแรงในการแข่งขัน ตัวบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง โดยอยู่ภายใต้แนวคิดที่บุคลากรทุกคนเป็นลูกค้าภายใน องค์กร (Internal Customer)

ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานว่าหมายถึง ความสามารถ ขององค์กรในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง ให้เกิดประสบการณ์ในการจ้างงาน แก่บุคลากร สร้างการรับรู้แก่บุคลากรให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกต่อการจ้างงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความรู้สึกมั่นคงในงาน และมีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผ่านนโยบาย กิจกรรม และการปฏิบัติต่าง ๆ อันมีคุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่บุคลากร จนกลายเป็นภาพลักษณ์ ของการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่และมีคุณค่าในใจของบุคลากรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งภาพลักษณ์การจ้างงานที่เข้มแข็งทำให้เกิดการดึงดูดบุคลากรจากภายนอกและสร้างความผูกพัน ระหว่างบุคลากรกับองค์กร และจากการสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์ การจ้างงาน ผู้วิจัยได้พัฒนาองค์ประกอบของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานขึ้น ซึ่งประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ และการสร้างพันธสัญญา ทางจิตใจกับบุคลากร มีรายละเอียดดังนี้

1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (Positive Work Environment)

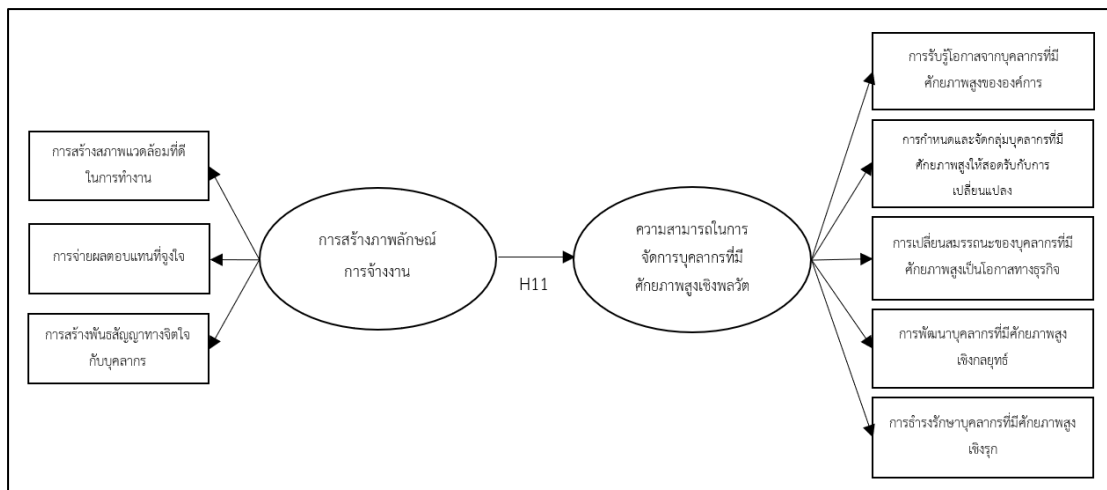
จัดเป็นคุณลักษณะของภาพลักษณ์การจ้างงานเชิงการบริหารจัดการ ในลักษณะของบรรยากาศ องค์กรและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์กรที่บุคลากรรับรู้ซึ่งแตกต่างกันในองค์กรหนึ่งกับ องค์กรอื่น บุคลากรในองค์กรสามารถรับรู้บรรยากาศและสภาพแวดล้อมได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม (คมกริช นันทะโรจวงศ์ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2561) โดยองค์กรจัดการให้สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ รอบตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทั้งในเชิงรูปธรรมและเชิงนามธรรมให้อยู่ในรูปแบบที่ดี เพื่อให้บุคลากร ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้สึกที่ดีต่องานและองค์กร โดยจำแนกได้ 3 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ สถานที่และห้องทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น สัมพันธภาพระหว่างสมาชิก และ สภาพแวดล้อมทางจิตใจ เช่น ความคิด ทศนคติ และจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน (Chan & Huak, 2004; ศิวพร โปทยานนท์, 2555)

2) การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ (Incentive Compensation) จัดเป็นคุณลักษณะของภาพลักษณ์การจ้างงานเชิงเศรษฐกิจ เป็นการจ่ายผลตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้ โดยจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ขององค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน แต่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถแข่งขันด้านทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรอื่นได้ และเหมาะสมกับงานและตำแหน่งที่บุคลากรดำรงอยู่ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและความรู้ความสามารถ จูงใจให้บุคลากรพร้อมที่จะคงอยู่กับองค์กรและปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Fey & Furu, 2008; Menor, 2010; Barrow & Mosley, 2011)

3) การสร้างพันธสัญญาทางจิตกับบุคลากร (Psychological Contract) จัดเป็นคุณลักษณะของภาพลักษณ์การจ้างงานเชิงจิตวิทยาในการสร้างการรับรู้และความคาดหวังต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรกับองค์กรในลักษณะของความสัมพันธ์ซึ่งแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันเกี่ยวกับบทบาทและพันธสัญญาที่มีต่อกันในการจ้างงาน โดยไม่ได้มีการกำหนดรายละเอียดของการรับรู้และความคาดหวังเหล่านั้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นความพยายามขององค์กรในการดำเนินการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้บุคลากรแต่ละคนเกิดการรับรู้ในเชิงบวกและเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร (Rousseau, 1995; Blacero & Ellram, 1997; Martin & Hetrick, 2006)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีงานวิจัยและงานวิชาการได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานกับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่น Mandhanya & Shah (2010) และ Heilmann, Saarenketo, & Liikkanen (2013) ได้ระบุสอดคล้องกันว่าการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานเป็นภารกิจสำคัญระดับต้นของทุกองค์กรเพื่อช่วงชิงชัยชนะในสงครามคนเก่ง ภาพลักษณ์การจ้างงานที่ดีจะส่งเสริมให้เกิดการนำเสนอคุณค่าสำหรับพนักงานที่สอดคล้องกันระหว่างความต้องการของพนักงานและความหวังขององค์กร ขณะที่ Kucherov & Zavalova (2012), Biswas & Suar (2016) และ Saraswathy & Balakrishnan (2017) ต่างระบุว่า การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อความสามารถในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงให้มาร่วมงานกับองค์กรด้วยคุณค่าของภาพลักษณ์การจ้างงาน ทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ทั้งยังมีส่วนช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กรและการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่นเดียวกับ Alniacik et al. (2014) ซึ่งพบว่าความสามารถในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเข้าร่วมงานกับองค์กรมาจากการดำเนินกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม ส่วน Matongolo, Kasekende, & Mafabi (2018) พบว่าการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานในมิติด้านกลยุทธ์การให้รางวัลและผลตอบแทนและมีมิติด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิภาพในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงพัฒนาสมมติฐานการวิจัยเพื่อทดสอบอิทธิพลของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ดังนี้

สมมติฐานที่ 11 การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต



ภาพที่ 19 อิทธิพลของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานที่มีต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ตัวแปรควบคุม

จากตัวแปรและความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรควบคุม (Control Variables) ที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรที่อาจส่งผลกระทบต่อตัวแปรตามในการทดสอบอิทธิพลระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ผลของตัวแปรตามเกิดจากตัวแปรอิสระอย่างแท้จริง โดยในการวิจัยครั้งนี้ตัวแปรควบคุม ได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ และจำนวนบุคลากรของธุรกิจ มีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ (Industry Sector) การจัดกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ เพื่อให้บริษัทที่ประกอบธุรกิจใกล้เคียงกันได้อยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน เพื่อความเหมาะสมในการเปรียบเทียบระหว่างกัน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจตามแนวทางของโครงการนวัตกรรมเพื่ออุตสาหกรรม (RDI) ของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ซึ่งผู้วิจัยได้จำแนกอุตสาหกรรมของธุรกิจเป็น 12 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม 2) อุตสาหกรรมเกษตรกรรม 3) อุตสาหกรรมยานยนต์ 4) อุตสาหกรรมวัสดุและแร่ 5) อุตสาหกรรมเครื่องมือ เครื่องจักร และวิศวกรรม 6) อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอุปกรณ์ไฟฟ้า 7) อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ แก๊ส และปิโตรเลียม 8) อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม 9) อุตสาหกรรมเครื่องเรือน เครื่องประดับ และของเล่น 10) อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ยา และเวชภัณฑ์ 11) อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ อิเล็กทรอนิกส์ และการสื่อสาร และ 12) อุตสาหกรรม

อื่น ๆ ซึ่งการแบ่งกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจที่แตกต่างกันมีความสำคัญคือทำให้สามารถเปรียบเทียบความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตระหว่างธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน และธุรกิจที่อยู่ต่างกลุ่มอุตสาหกรรมได้ จากการศึกษาของ Bethke-Langenegger, Mahler, & Staffelbach, (2011) ซึ่งได้ทำการศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่แตกต่างกันต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยศึกษากับบริษัทในสวิตเซอร์แลนด์ พบว่าบริษัทที่มีการดำเนินการด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยส่วนใหญ่เป็นบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิต อุตสาหกรรมการเงินและประกันภัย และอุตสาหกรรมการค้าปลีก ส่วน Dhanabhakym & Kokilambal (2014) ศึกษาพบว่าผลการดำเนินการในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและประโยชน์ที่เกิดจากการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีความแตกต่างกันไปตามระดับและประเภทของอุตสาหกรรม ขณะที่ Florida (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภูมิศาสตร์เศรษฐกิจของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พบว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง (High-technology Industry) ซึ่งทั้งอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่างก็เป็นสองส่วนที่สำคัญที่ช่วยสร้างรายได้ของภูมิภาค อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงจึงมีความสามารถในการดึงดูดและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นอย่างมาก เช่นเดียวกับ Hu, Zhou, & Weng (2009) ที่ได้ศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในประเทศจีน พบว่า สภาพทางเศรษฐกิจ ลักษณะของอุตสาหกรรม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรมของอุตสาหกรรมนั้น ๆ มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่วนนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มอุตสาหกรรมมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสามารถในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่นเดียวกับ Weng (2008) ได้ศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะของกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีต่อการเจริญเติบโตของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในประเทศจีน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเจริญเติบโตของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ประกอบด้วย สถานะทางเศรษฐกิจ นโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะการดำเนินงาน รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทต่าง ๆ และวัฒนธรรมของของกลุ่มอุตสาหกรรม จากการศึกษาของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงเชื่อมโยงแนวคิดและผลการศึกษาเพื่อกำหนดให้กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจเป็นตัวแปรควบคุมที่อาจมีผลต่อการศึกษาศักยภาพในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตในครั้งนี้

2. จำนวนบุคลากรของธุรกิจ (Number of Employees) การจัดกลุ่มจำนวนบุคลากรของธุรกิจ เพื่อให้บริษัทที่มีขนาดใกล้เคียงกันได้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้จำนวนบุคลากรของธุรกิจเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงขนาดของธุรกิจ (Firm Size) เพื่อความเหมาะสมในการเปรียบเทียบระหว่างกัน โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งธุรกิจออกเป็น 4 กลุ่ม ตามจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจ ดังนี้ 1) ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรไม่เกิน 100 คน 2) ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากร 100-500 คน 3) ธุรกิจ

ที่มีจำนวนบุคลากร 500-1,000 คน และ 4) ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 1,000 คน ซึ่งการแบ่งธุรกิจตามจำนวนบุคลากรที่มีการจ้างงานทำให้สามารถเปรียบเทียบความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่มีขนาดการจ้างงานแตกต่างกันได้ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าผลการดำเนินงานของธุรกิจขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และขนาดของบริษัท (Richard et al., 2009) การศึกษาของ Bethke-Langenegger, Mahler, & Staffelbach (2011) ซึ่งได้ทำการศึกษาบริษัทในสวิตเซอร์แลนด์เกี่ยวกับอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่แตกต่างกันต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าบริษัทกว่าร้อยละ 33 ที่มีการดำเนินการในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างเป็นรูปแบบชัดเจนเป็นบริษัทที่มีการจ้างงานบุคลากรตั้งแต่ 1,000-5,000 คน รองลงมาเป็นบริษัทที่มีการจ้างงานบุคลากรตั้งแต่ 250-1,000 คน และบริษัทที่มีการจ้างงานบุคลากรมากกว่า 10,000 คน ตามลำดับ ขณะที่ McDonnell et al. (2010) ได้ศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงระดับโลกของบริษัทข้ามชาติ 260 บริษัท พบว่าขนาดของบริษัทข้ามชาติมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงระดับโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่มีขนาดใหญ่ก็มีแนวโน้มในการดำเนินงานด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงระดับโลกมากกว่าบริษัทที่มีขนาดเล็กกว่า นอกจากนี้ Sung & Swan (2009) ยังพบว่าบริษัทที่มีขนาดใหญ่สามารถจ้างผู้บริหารระดับสูงและบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้มากกว่าบริษัทที่มีขนาดเล็ก เนื่องจากปัจจัยเรื่องการประหยัดต่อขนาด ความสามารถในการจ่ายผลตอบแทนและรูปแบบการบริหารผลตอบแทนที่มาจากกรณีอื่น

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและสมมติฐานของการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย สามารถสรุปสมมติฐานของการวิจัยได้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สรุปสมมติฐานของการวิจัย

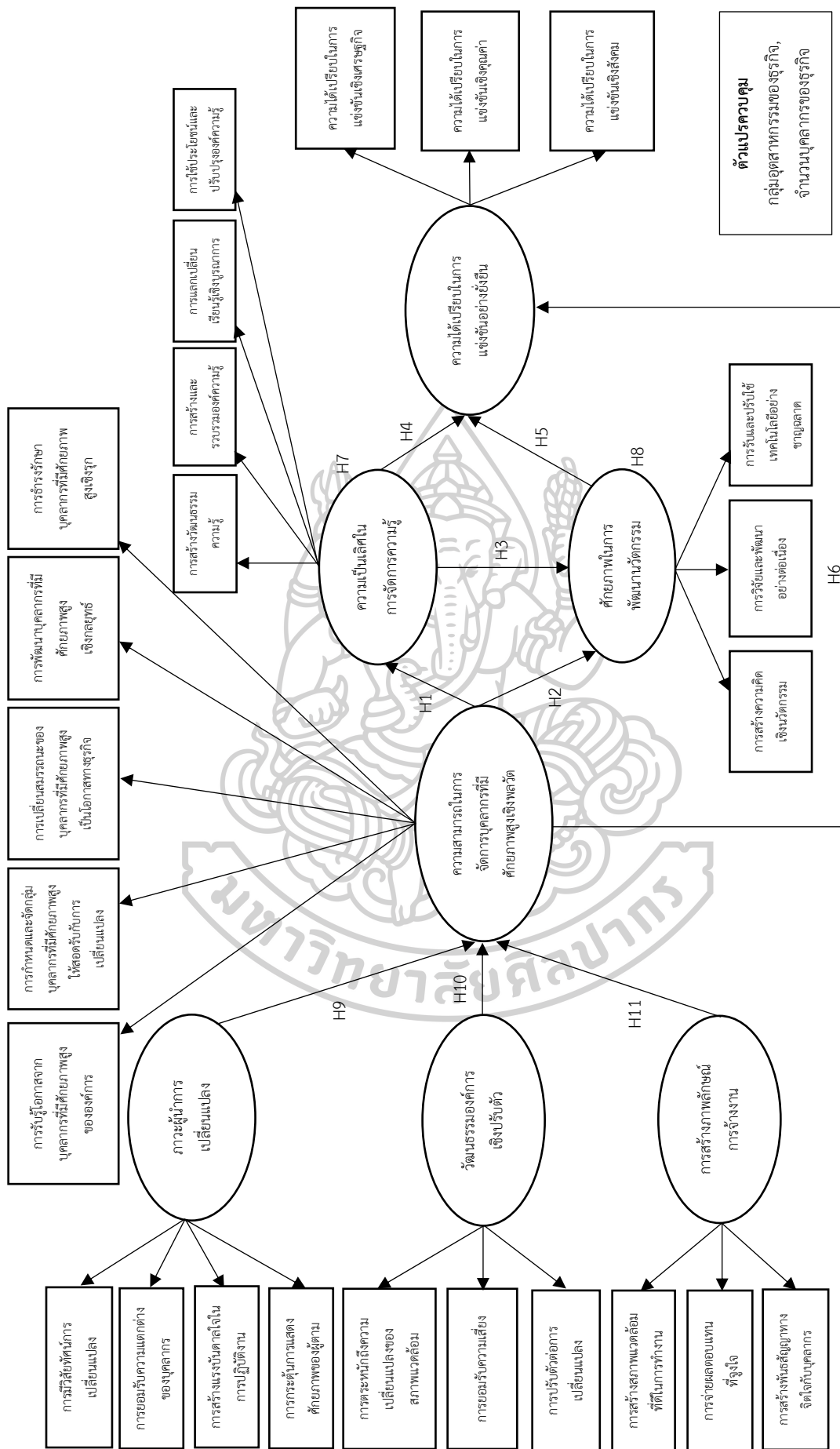
สมมติฐาน	รายละเอียด
สมมติฐานที่ 1	ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้
สมมติฐานที่ 2	ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม
สมมติฐานที่ 3	ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

ตารางที่ 6 สรุปสมมติฐานของการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐาน	รายละเอียด
สมมติฐานที่ 4	ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
สมมติฐานที่ 5	ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
สมมติฐานที่ 6	ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
สมมติฐานที่ 7	ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
สมมติฐานที่ 8	ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
สมมติฐานที่ 9	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต
สมมติฐานที่ 10	วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต
สมมติฐานที่ 11	การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์ทฤษฎีพื้นฐานและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน นำเสนอดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) คือวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีปรัชญาการวิจัยที่ผสมกันระหว่างกระบวนทัศน์ปฏิฐานนิยม (Positivism) ที่มีแนวทางการแสวงหาความรู้และความจริงแบบนิรนัย (Deductive Reasoning) และกระบวนทัศน์ปรากฏการณ์นิยมที่มีแนวทางการแสวงหาความรู้และความจริงแบบอุปนัย (Inductive Reasoning) กำหนดแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) ตามแนวทางของ Creswell (2013) เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของตัวแปรที่อยู่บนฐานของแนวคิดและทฤษฎีเพื่อพัฒนาตัวแบบจากการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีให้สามารถนำไปปรับใช้ได้ทั่วไปกับทุกบริบท (Generalization) โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอนหลัก เริ่มด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตและใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่ออธิบาย สนับสนุน และขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนและลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น ใช้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) โดยวิธีวิทยาที่นำมาใช้ในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Study) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Antecedents and Consequences) เพื่อสร้างเป็นแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยที่สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้และความจริงจากปรากฏการณ์และประสบการณ์ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้นโดยตรง (ชาย โปธิสิตา, 2559) เพื่อสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คือผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation)

ระเบียบวิธีวิจัยสามารถอธิบายโดยเรียงลำดับตามหัวข้อดังนี้ 1) ขั้นตอนการวิจัย 2) ระเบียบวิธีวิจัย โดยประกอบด้วยประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือและทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการวิจัย ซึ่งเป็นการจัดเตรียมการดำเนินการวิจัยโดยศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นในการสร้างเสริมความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ด้วยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนวรรณกรรมต่าง ๆ จากตำรา เอกสารทางวิชาการและงานวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) และตัวแปรในการวิจัย จัดทำข้อเสนอและโครงการวิจัย (Proposal) นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อวิทยานิพนธ์ และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ จากนั้นขออนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย

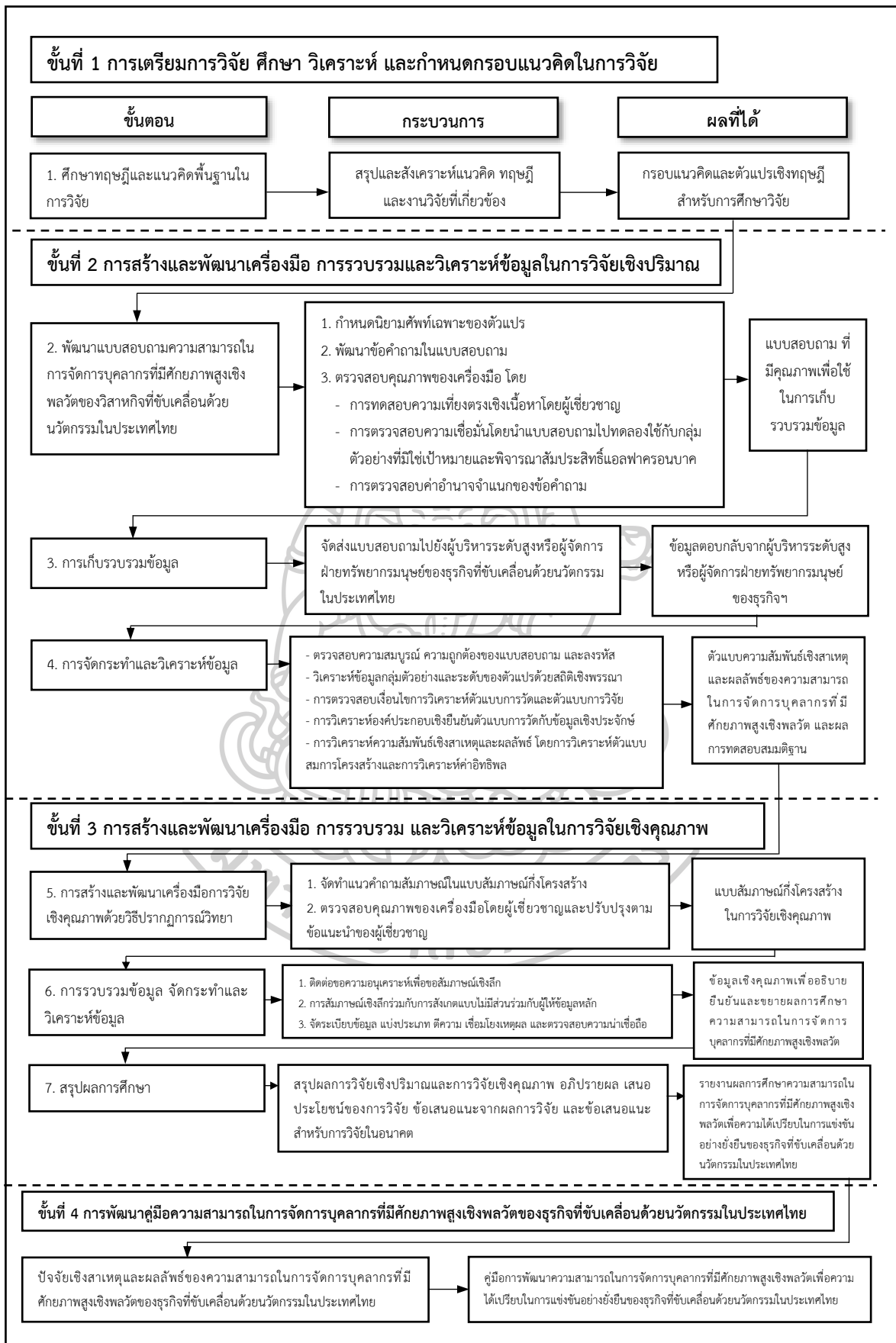
ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต และตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดนิยามเชิงทฤษฎี (Conceptual Definition) และนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition) ของตัวแปรในกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากการทบทวนวรรณกรรม พัฒนาข้อคำถามในแบบสอบถามการวิจัย ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามการวิจัย ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ทดลองเครื่องมือวิจัย จนได้เครื่องมือวิจัยที่มีความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) นำไปเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับมา ตรวจสอบข้อมูลให้เป็นไปตามเงื่อนไขและข้อตกลงพื้นฐานในการวิเคราะห์ทางสถิติ และวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อยืนยันและขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยจัดทำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) หาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ สัมภาษณ์เชิงลึกควบคู่กับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย เพื่อสัมภาษณ์

ความคิดเห็นและการดำเนินการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต โดยพิจารณาจากธุรกิจที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้น และวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 4 การสรุปผลการวิจัย โดยสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อภิปรายผลการวิจัย ให้ข้อเสนอแนะการวิจัย จัดทำรายงานการวิจัย และพัฒนาคู่มือความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปสู่ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อไป





ภาพที่ 21 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยจำแนกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจากรายชื่อสถานประกอบการที่มีกิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา กิจกรรมนวัตกรรม และกิจกรรมทางเทคโนโลยี ซึ่งปรากฏในข้อมูล รายงาน และสิ่งตีพิมพ์เผยแพร่ของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กรมทรัพย์สินทางปัญญา และสำนักงานประมาณ มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,180 ธุรกิจ (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2562)

กลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์เป็นหลัก ซึ่งอาจมีข้อจำกัดในเรื่องอัตราการตอบกลับ (Response Rate) ดังนั้นเพื่อให้อัตราการตอบกลับเป็นไปตามเกณฑ์ การวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (Panayides, 2007) ดังนั้น จำนวนตัวอย่างของงานวิจัยนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 1,180 ตัวอย่าง โดยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยในนามขององค์กร เนื่องจากเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถทางการบริหารจัดการ มีมุมมองในเชิงองค์กร สามารถเป็นตัวแทนที่ดีขององค์กรในการตอบแบบสอบถามได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องพิจารณาเงื่อนไขเรื่องขนาดตัวอย่างที่ต้องสอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดย Jackson (2001), Johnson et al. (2006), Kline (2011) และ Hair et al. (2010) กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (SEM) ว่าขนาดตัวอย่างควรเป็น 10-20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต ซึ่งการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 25 ตัวแปร ดังนั้นจึงควรมีขนาดตัวอย่างตั้งแต่ 250-500 ตัวอย่าง สำหรับการวิจัยนี้มีการตอบกลับที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 374 ตัวอย่าง คิดเป็น 14.96 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ดังกล่าว และคิดเป็นอัตราตอบกลับของข้อมูลทั้งหมดร้อยละ 31.69 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 20 ถือเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ในการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ (Aaker, Kumar, & Day, 2001) ผู้วิจัยจึงใช้จำนวนตัวอย่างดังกล่าวในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยเชิงปริมาณแบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 3 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variables) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TFL) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Transformational Vision: TFV) 2) การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร (Acceptance to the Different: ATD) 3) การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน (Inspirational Motivation: IMO) และ 4) การกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม (Potential Activation: POA)

1.2 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (Adaptive Organizational Culture: AOC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Environmental Change Awareness: ECW) 2) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking: RTK) และ 3) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptation to Change: ACH)

1.3 การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน (Employment Branding: EBR) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (Positive Work Environment: PWE) 2) การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ (Incentive Compensation: INC) และ 3) การสร้างพันธสัญญาทางจิตกับบุคลากร (Psychological Contract: PSC)

2. ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variables) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่

2.1 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (Dynamic Talent Management Capabilities: DTMC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร (Perceived Opportunities from Talent: POT) 2) การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (Talent Mapping and Pooling: TMP) 3) การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ (Talent Transformation to Business Opportunities: TTF) 4) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Talent Development: STD) และ 5) การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (Proactive Talent Retention: PTR)

2.2 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (Outstanding Knowledge Management: OKM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมความรู้ (Knowledge Culture Creation: KCC) 2) การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ (Knowledge Creation and Collection: KCL) 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ (Integrated Knowledge Sharing: IKS) และ 4) การใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ (Knowledge Application and Renewal: KAR)

2.3 ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development Capabilities: IDC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking Generation: ITG) 2) การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Research and Development: CRD) และ 3) การรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด (Intelligent Technology Adoption and Adaptation: ITA)

2.4 ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage: SCA) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ (Economic Competitive Advantage: ECA) 2) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า (Valuable Competitive Advantage: VCA) และ 3) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม (Social Competitive Advantage: SoCA)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณคือแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็น 6 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 5 ข้อ ลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งปัจจุบัน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ จำนวน 6 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด ประกอบด้วย ลักษณะการจดทะเบียนของธุรกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ พუნจจดทะเบียน จำนวนบุคลากรทั้งหมดในปัจจุบัน และระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ประกอบด้วย การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ประกอบด้วย ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 36 ข้อ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended Questionnaire)

การสร้างเครื่องมือการวิจัย การวัดตัวแปร และการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือการวิจัย การวัดตัวแปร และการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. การสร้างเครื่องมือการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Review) เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework) กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ นิยามปฏิบัติการของตัวแปร และสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

1.2 จัดทำแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยสร้างการวัด (Measurement) สำหรับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 25 ตัวแปร ที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วย การวัดตัวแปรความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต การวัดตัวแปรผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต และการวัดตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสมของการใช้ภาษา และความครอบคลุมของเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ให้คำแนะนำ และปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน โดยจัดทำหนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร แนบพร้อมกับแบบประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยให้มีความถูกต้อง เพียงตรง และครอบคลุมเนื้อหาของ การวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

ทั้งในด้านวิชาการและด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ และด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ได้แก่

1) รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ชีโนกุล อาจารย์ประจำ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2) รองศาสตราจารย์ ดร.วาสิตา บุญสาธิต ผู้อำนวยการหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

3) รองศาสตราจารย์ ดร.ศจีมาจ ณ วิเชียร รองคณบดีฝ่ายบริหารกิจการองค์กร และอาจารย์ประจำภาควิชาวิทยาศาสตร์ประยุกต์และสังคม วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

4) อาจารย์ ดร.สานิตย์ หนูนิล ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

5) อาจารย์ ดร.อดิศักดิ์ สีบธรรมมา ประธานสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

6) คุณประสิทธิ์ งามอาจตระกูล ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ธนาคารกสิกรไทย

7) คุณวัลลภ ใหญ่ยิ่ง ประธานกรรมการบริหาร บริษัท เอชอาร์ดีไอ จำกัด และบริษัทในเครือ

1.5 ตรวจสอบผลการประเมินและปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาอีกครั้ง

2. การวัดตัวแปร

การวัดตัวแปรเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

การวัดตัวแปรความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

1. **ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต** เป็นการวัดความสามารถขององค์การในการรับรู้โอกาสของธุรกิจที่เกิดจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อสร้างประยุกต์ และบูรณาการความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เป็นความสามารถใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยวัดใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับการติดตามและตรวจสอบสภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์กลยุทธ์การใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การอื่น การเห็นโอกาสแห่งความสำเร็จจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และการวางแผนการใช้สมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ในการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ ขององค์การ

1.2 การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับการมีระบบการประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงานที่แม่นยำและน่าเชื่อถือ การมองเห็นสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การระบุรายละเอียดของสมรรถนะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่สนับสนุนโอกาสการแข่งขัน และการจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับโอกาสทางธุรกิจ

1.3 การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นผู้นำโครงการและกิจกรรมของธุรกิจ การมีส่วนร่วมสำคัญในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนการสนับสนุนให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงแสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถในการขับเคลื่อนธุรกิจ

1.4 การพัฒนาให้เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีศักยภาพสูงร่วมกัน การสนับสนุนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้ได้พัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจ การส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับการพัฒนาจนเกิดความเชี่ยวชาญ ตลอดจนการกำหนดกำหนดนโยบายหมุนเวียนงานตำแหน่งสำคัญให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้พัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้น

1.5 การธำรงรักษาศักยภาพบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การกำหนดแผนสืบทอดตำแหน่งสำคัญ การจ่ายผลตอบแทนที่พิเศษสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ตลอดจนการยกย่องชมเชยในความสำเร็จของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

การวัดตัวแปรผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

1. **ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้** เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการนำความรู้ที่องค์กรมีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอยู่ตลอดเวลา โดยวัดใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 การสร้างวัฒนธรรมความรู้ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของความรู้ การสร้างทัศนคติที่ดีในการสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงการนำการจัดการความรู้มาเป็นแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกันของสมาชิก

1.2 การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรวินิจฉัยและแก้ปัญหาต่าง ๆ สร้างความรู้ด้วยตนเองโดยการลงมือปฏิบัติ การคัดกรองความรู้ในตัวบุคลากรมารวบรวมเป็นความรู้ขององค์กร และการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการรวบรวมและจัดหมวดหมู่ของความรู้

1.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกผ่านการทำโครงการ การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน การมีระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้มีประสบการณ์ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์การ

1.4 การใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับการนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ การแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ การวางแผนและดำเนินกลยุทธ์การแข่งขัน รวมถึงการปรับปรุงและต่อยอดองค์ความรู้ให้ทันสมัย

2. ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม เป็นการวัดความสามารถขององค์การในการกระตุ้นการดำเนินกิจกรรมสร้างสรรค์ทั่วทั้งองค์การเพื่อเปลี่ยนความรู้และความคิดไปสู่การพัฒนาสิ่งใหม่ และมีคุณค่า โดยวัดใน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับการมีกิจกรรมให้บุคลากรแสดงศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์ การระดมสมองบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อสร้างความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนการนำปัญหาและความต้องการของลูกค้ามาสร้างความคิดใหม่ ๆ

2.2 การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา การดำเนินการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้น รวมถึงการสนับสนุนการค้นคว้าวิจัยของบุคลากร

2.3 การรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับการเปิดรับความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงาน และการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ

3. ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เป็นการวัดสิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษในการดำเนินงานขององค์การที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาและความพยายามเป็นอย่างมากในการเลียนแบบและความสามารถในการดำรงอยู่ได้โดยตลอดท่ามกลางความผันแปรของสภาพแวดล้อม วัดใน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับการมีต้นทุนของสินค้าและบริการต่ำกว่าคู่แข่ง การมีผลกำไร รายได้ ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3.2 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเกินความคาดหวัง การมีเอกลักษณ์ของสินค้าและบริการ การสร้างประสบการณ์การใช้สินค้าและบริการให้เกิดกับลูกค้า ตลอดจนการมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า

3.3 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ ความมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี และการมีเครือข่ายความร่วมมือทางสังคมอย่างกว้างขวาง

การวัดตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

1. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** เป็นการวัดคุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง การแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงสู่อนาคต การพัฒนาความสามารถของผู้ตามและดึงศักยภาพในตัวผู้ตามออกมาให้มากที่สุด โดยวัดใน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับการไม่ยึดติดกับความสำเร็จทั้งในอดีตและปัจจุบัน ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การแสวงหาโอกาสและกลยุทธ์ใหม่เพื่อขับเคลื่อนองค์กร รวมถึงการกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์เพื่อจูงใจและสร้างค่านิยมการเปลี่ยนแปลง

1.2 การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับความเชื่อว่าบุคลากรแต่ละคนมีศักยภาพ ความรู้ และความสามารถในตัวเองที่แตกต่างกัน การกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนตระหนักในคุณค่าของตนเอง การพร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และการให้ความก้าวหน้ากับบุคลากรเป็นรายบุคคล

1.3 การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร การสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการที่ผู้บริหารสร้างทัศนคติเชิงบวกเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากร

1.4 การกระตุ้นการแสดงศักยภาพ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นที่เกี่ยวกับการสนับสนุนให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ การส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การมอบหมายงานที่ท้าทายและมีคุณค่า ตลอดจนการสร้างเชื่อมั่นในตนเองให้แก่บุคลากร

2. **วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว** เป็นการวัดความเชื่อและค่านิยมร่วมขององค์กรในการกำหนดรูปแบบและพฤติกรรมการทำงานให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อม โดยวัดใน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดตามและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการของลูกค้า ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานของธุรกิจคู่แข่ง ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรม

2.2 การยอมรับความเสี่ยง ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และยอมรับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนบุคลากรให้คิดนอกกรอบในการทำงาน การกระจายอำนาจในการวางแผนและการตัดสินใจให้บุคลากร และการเปิดให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ๆ ที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของตนเอง

2.3 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนนโยบายและรูปแบบการดำเนินงานให้ทันกับคู่แข่งและความต้องการของลูกค้า การปรับโครงสร้างการบริหารและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ยืดหยุ่น ตลอดจนการนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน

3. การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์การในฐานะผู้ว่าจ้าง จนกลายเป็นภาพลักษณ์ของการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่และมีคุณค่าในใจของบุคลากรทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยวัดใน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่ทันสมัย การจัดสถานที่ทำงานให้มีบรรยากาศผ่อนคลาย การสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และการสร้างสัมพันธภาพอันดีในการทำงานร่วมกันของบุคลากร

3.2 การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจและปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนให้ดึงดูดใจ กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเอง การจัดสรรสวัสดิการที่จูงใจ รวมถึงจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากร

3.3 การสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ การแสดงออกถึงความเอาใจใส่ที่องค์การมีให้กับบุคลากร การใส่ใจในความต้องการด้านจิตใจของบุคลากร และการสร้างรู้สึกถึงความมั่นคงในการจ้างงาน

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

3.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดในการวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์ปฏิบัติการของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ที่สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ซึ่งผ่านการทบทวนวรรณกรรม เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการวัดทั้งหมด และนำมาปรับปรุงข้อคำถาม จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยค่า IOC (Item of Objective Congruence Index) จากนั้นประมวลความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายข้อคำถาม

โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามควรมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถนำมาเป็นข้อคำถามในแบบสอบถามได้ (Rovinelli & Hambleton, 1976) ซึ่งจากการตรวจสอบพบว่าค่าดังกล่าวอยู่ที่ 0.71-1.00

3.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) โดยใช้วิธีการตรวจสอบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ว่าสอดคล้องกับกรอบแนวคิดหรือไม่ และเพื่อยืนยันโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ของทุกตัวแปรสังเกตควรมีค่าตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป เพื่อแสดงว่าตัวแปรสังเกตดังกล่าวสามารถอธิบายตัวแปรแฝงได้ดี (Hair et al., 2010) จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้างพบว่าตัวแปรสังเกตแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.64-0.91 มีค่าความเชื่อถือได้ของการวัด (R^2) แต่ละองค์ประกอบย่อยมีค่าตั้งแต่ 0.41-0.82

3.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient: α) ตามวิธีการครอนบาค (Cronbach Method) (Cronbach, 1990) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ธุรกิจ แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยทุกตัวแปรต้องมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่น และสามารถยอมรับได้ (Hair et al., 2010) จากการตรวจสอบพบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์รวมที่ 0.981 และค่าสัมประสิทธิ์ของทุกตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.768-0.884 แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 7

3.4 การหาอำนาจจำแนก (Power of Discrimination) เพื่อพิจารณาข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัยว่าสามารถจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้หรือไม่ ด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Item-total Correlation) ซึ่งต้องมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป จึงจะสามารถยอมรับได้ (Best & Kahn, 1998; Hair et al., 1998) โดยค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรทั้งหมดในงานวิจัยนี้อยู่ระหว่าง 0.421-0.855 แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สรุปค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามจำแนกรายด้าน

ตัวแปร	จำนวน คำถาม (ข้อ)	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Cronbach's Alpha)	ค่าอำนาจจำแนก (Discriminant Power)
1. ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC)			
1.1 การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของ องค์กร (POT)	4	0.812	0.572-0.723
1.2 การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (TMP)	4	0.804	0.469-0.775
1.3 การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เป็นโอกาสทางธุรกิจ (TTF)	4	0.855	0.628-0.824
1.4 การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (STD)	4	0.836	0.586-0.761
1.5 การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (PTR)	4	0.832	0.613-0.789
2. ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (OKM)			
2.1 การสร้างวัฒนธรรมความรู้ (KCC)	3	0.775	0.488-0.739
2.2 การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ (KCL)	4	0.835	0.659-0.685
2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ (IKS)	4	0.801	0.529-0.692
2.4 การใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ (KAR)	4	0.818	0.519-0.752
3. ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (IDC)			
3.1 การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม (ITG)	3	0.778	0.545-0.685
3.2 การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (CRD)	3	0.834	0.602-0.779
3.3 การรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด (ITA)	3	0.815	0.577-0.750
4. ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (SCA)			
4.1 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ (ECA)	4	0.806	0.512-0.809
4.2 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า (VCA)	4	0.821	0.577-0.730
4.3 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม (SoCA)	4	0.772	0.460-0.813
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)			
5.1 การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (TFV)	4	0.822	0.525-0.816
5.2 การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร (ATD)	4	0.789	0.505-0.691
5.3 การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน (IMO)	4	0.844	0.527-0.756
5.4 การกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม (POA)	4	0.768	0.500-0.663

ตารางที่ 7 สรุปค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามจำแนกรายด้าน (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน คำถาม (ข้อ)	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Cronbach's Alpha)	ค่าอำนาจจำแนก (Discriminant Power)
6. วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (AOC)			
6.1 การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (ECW)	4	0.828	0.596-0.775
6.2 การยอมรับความเสี่ยง (RTK)	4	0.812	0.483-0.700
6.3 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (ACH)	4	0.810	0.561-0.784
7. การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน (EBR)			
7.1 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (PWE)	4	0.808	0.551-0.710
7.2 การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ (INC)	4	0.794	0.421-0.692
7.3 การสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร (PSC)	4	0.884	0.651-0.859

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

1. จัดทำแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย โดยใช้ข้อมูลรายชื่อและที่ตั้งที่ผู้วิจัยรวบรวมจากฐานข้อมูล รายงาน และสิ่งตีพิมพ์ที่เผยแพร่ในเว็บไซต์ของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) รวมถึงข้อมูลจากสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กรมทรัพย์สินทางปัญญา และสำนักงบประมาณ จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวมาตรวจสอบสถานะการดำเนินงานและที่ตั้งในปัจจุบัน และค้นหารายละเอียดเพิ่มเติม เช่น หมายเลขโทรศัพท์และโทรสาร ประเภทของอุตสาหกรรม และที่อยู่จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ของธุรกิจ เพื่อสร้างฐานรายชื่อธุรกิจ (Directory) ที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน ซึ่งมีจำนวนธุรกิจทั้งสิ้น 1,180 ธุรกิจ (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2562) ผู้วิจัยจึงจัดทำแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากธุรกิจดังกล่าวรวมทั้งสิ้น 1,180 ฉบับ

2. ดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร แนบส่งพร้อมกับแบบสอบถามไปยังประชากรกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

3. จัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลและแบบสอบถามไปยังผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยทาง

ไปรษณีย์ตามรายชื่อและที่ตั้งปัจจุบัน โดยแบบสอบถามแต่ละชุด ผู้วิจัยได้กำหนดรหัสเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และติดตามการตอบกลับ กำหนดประเภทการส่งไปรษณีย์เป็นแบบไปรษณีย์ลงทะเบียน เพื่อป้องกันการสูญหายและเพื่อให้ผู้วิจัยสามารถใช้รหัสการจัดส่งในการติดตามและตรวจสอบสถานะของการจัดส่งเอกสารได้ทางเว็บไซต์และแอปพลิเคชันของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (บริการ Track and Trace) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แนบซองติดแสตมป์พร้อมจำหน่ายของซึ่งระบุชื่อและที่อยู่ของผู้วิจัยเพื่อการจัดส่งแบบสอบถามกลับ ไปพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์และแบบสอบถาม นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ระบุที่อยู่จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail Address) และหมายเลขโทรศัพท์ของผู้วิจัยไว้บนหน้าปกของแบบสอบถามเพื่อเป็นช่องทางการส่งแบบสอบถามกลับอีกทางหนึ่ง โดยเริ่มเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 21 สิงหาคม 2562 ถึงวันที่ 20 พฤศจิกายน 2562 ทั้งนี้เมื่อผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปครบระยะเวลา 45 วัน ผู้วิจัยได้ติดตามการตอบกลับ เพื่อให้ได้แบบสอบถามกลับคืนมาให้มากที่สุดภายในระยะเวลาที่กำหนด

4. ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน (Returned Questionnaires) โดยหลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีแบบสอบถามที่ส่งกลับและมีความถูกต้องสมบูรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 374 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 31.69 ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์การตอบกลับของแบบสอบถามที่จัดส่งทางไปรษณีย์ที่ระบุว่าควรมีอัตราการตอบกลับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 (Aaker, Kumar, & Day, 2001) และคิดเป็น 14.96 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง โดยรายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ แสดงดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 รายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

รายละเอียดการเก็บแบบสอบถาม	จำนวน (ชุด)
แบบสอบถามที่จัดส่งทางไปรษณีย์	1,180
แบบสอบถามที่ส่งคืนเนื่องจากที่อยู่ไม่ถูกต้อง ไม่มีผู้รับ หรือไม่มารับภายในกำหนด	46
แบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับทั้งสิ้น	379
แบบสอบถามที่มีเนื้อหาไม่ถูกต้องหรือไม่สมบูรณ์	5
แบบสอบถามที่มีเนื้อหาถูกต้องสมบูรณ์	374
อัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม คิดเป็นร้อยละ 31.69	

5. การตรวจสอบความลำเอียงของการไม่ตอบกลับ (Non-response Bias) เพื่อคาดคะเนการตอบแบบสอบถามของตัวอย่างที่ไม่มีการตอบกลับ โดยเปรียบเทียบข้อมูลของแบบสอบถามที่ตอบกลับมา จำแนกเป็น 2 กลุ่มตามระยะเวลา คือ 45 วันแรก และ 45 วันต่อมา เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปรด้านลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ลักษณะของการดำเนินธุรกิจ กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ ทุนจดทะเบียน จำนวนบุคลากรทั้งหมดในปัจจุบัน และระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน โดยใช้สถิติ Independent Sample t-test พบว่าตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่มไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (Armstrong & Overton, 1977) แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามสามารถเป็นตัวแทนของประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ในเบื้องต้นผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามแต่ละชุดที่ได้รับกลับคืนและลงรหัส (Coding) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และแปลผล และประมวลผลโดยอาศัยหลักสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งปัจจุบัน และการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ ประกอบด้วย ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ลักษณะของการดำเนินธุรกิจ กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ ทุนจดทะเบียน จำนวนบุคลากรทั้งหมด และระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดให้คะแนนคำตอบที่แสดงระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

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

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Best & Kahn (1998) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51 – 5.00	มีความเห็นในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 – 4.50	มีความเห็นในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 – 3.50	มีความเห็นในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 – 2.50	มีความเห็นในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.50	มีความเห็นในระดับน้อยที่สุด

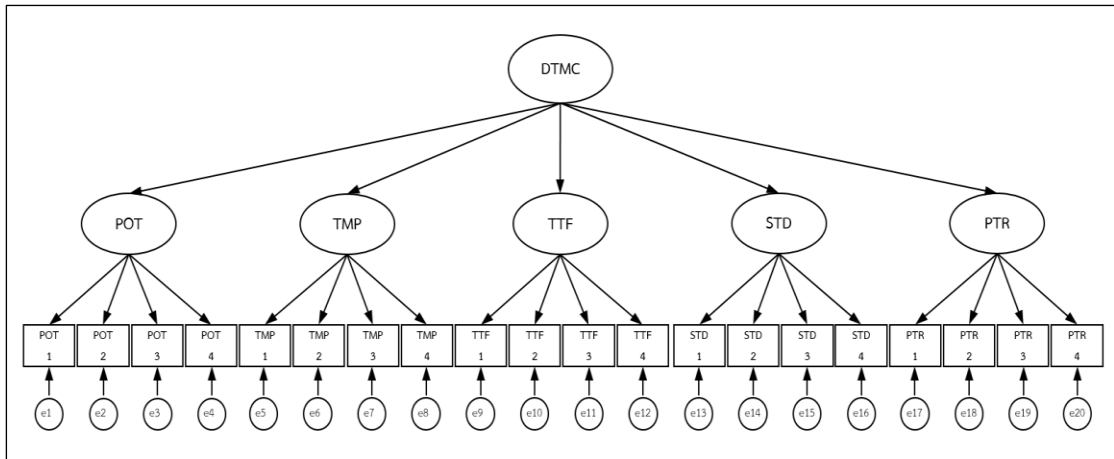
3. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์ตัวแบบการวัด (Measurement Model) และตัวแบบการวิจัย ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์การแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) พิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าสัมบูรณ์ของความเบ้ควรมีค่าไม่เกิน 3 ส่วนค่าสัมบูรณ์ของความโด่งควรมีค่าไม่เกิน 8 เพื่อแสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (Kline, 2011)

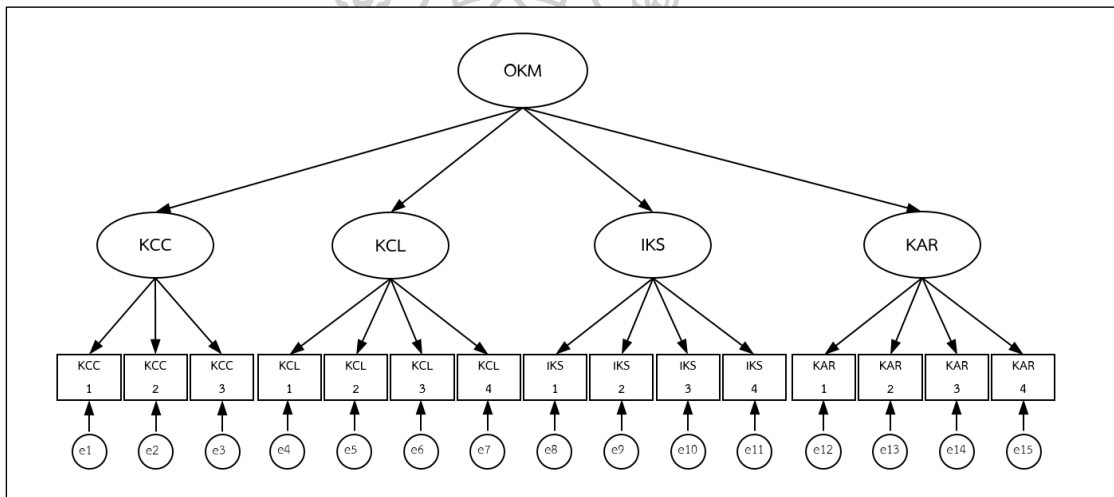
3.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient of Correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่ควรสูงกว่า 0.80 (กรีซ แรงสูงเนิน, 2554)

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสองอันดับ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีรายละเอียดดังนี้

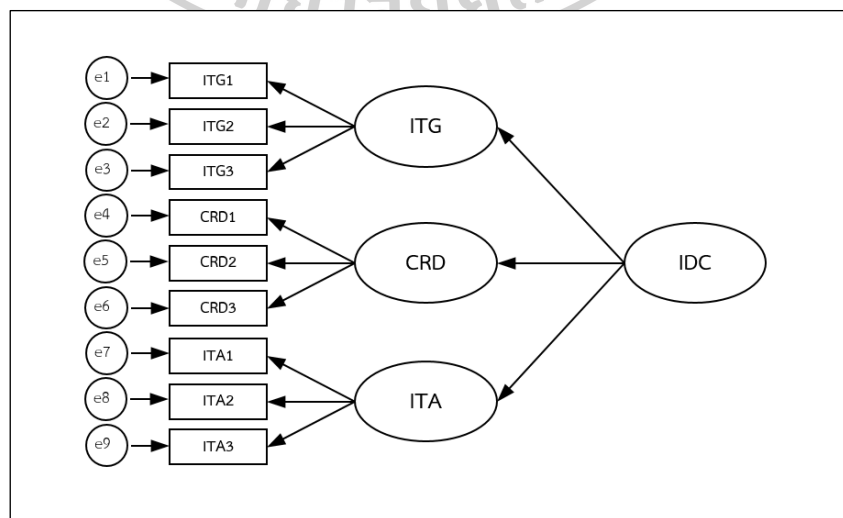
4.1 การพัฒนาตัวแบบการวัด (Measurement Model) จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต โดยมีตัวแบบการวัดทั้งสิ้น 7 ตัวแบบ ได้แก่ 1) ตัวแบบการวัดความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC) 2) ตัวแบบการวัดความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (OKM) 3) ตัวแบบการวัดศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (IDC) 4) ตัวแบบการวัดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (SCA) 5) ตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) 6) ตัวแบบการวัดวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (AOC) และ 7) ตัวแบบการวัดการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน (EBR) รายละเอียดดังภาพที่ 22-28



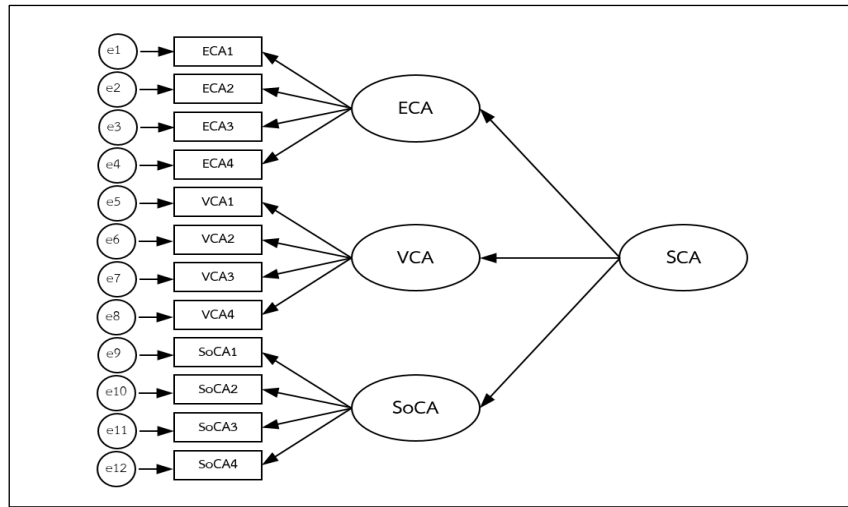
ภาพที่ 22 ตัวแบบการวัดความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต



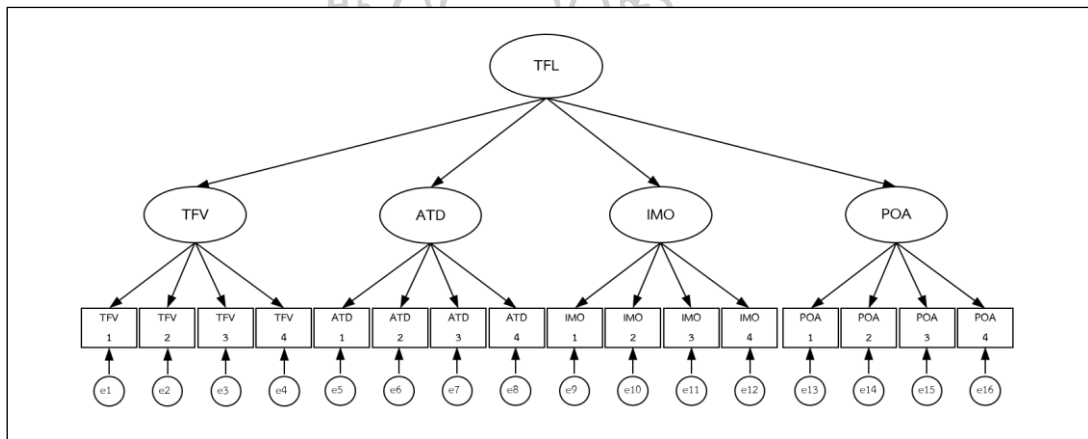
ภาพที่ 23 ตัวแบบการวัดความเป็นเลิศในการจัดการความรู้



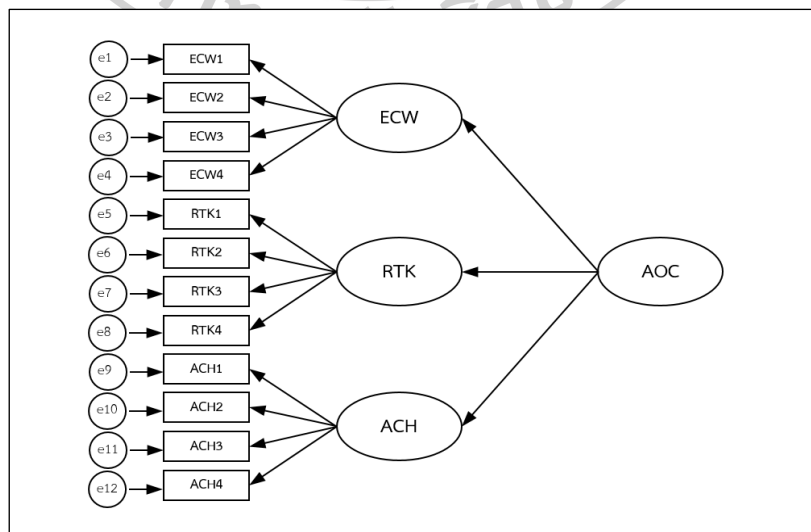
ภาพที่ 24 ตัวแบบการวัดศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม



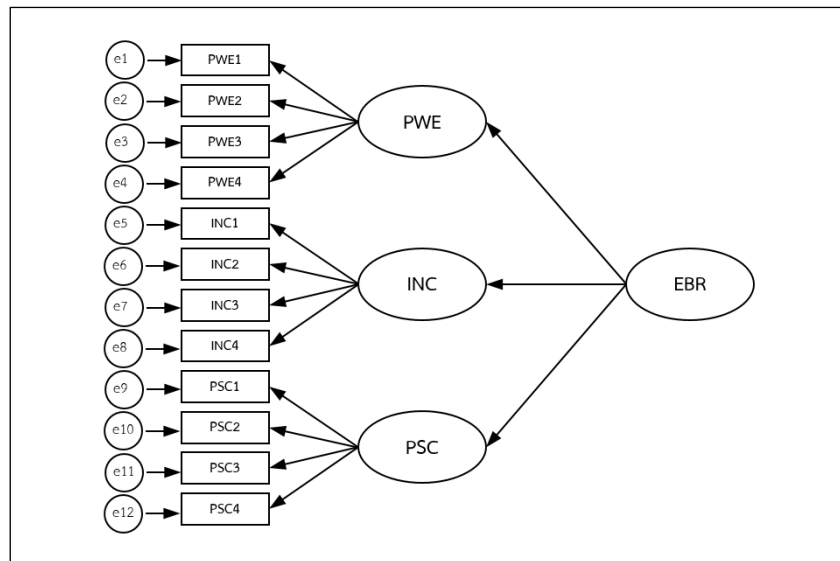
ภาพที่ 25 ตัวแบบการวัดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 26 ตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 27 ตัวแบบการวัดวัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว

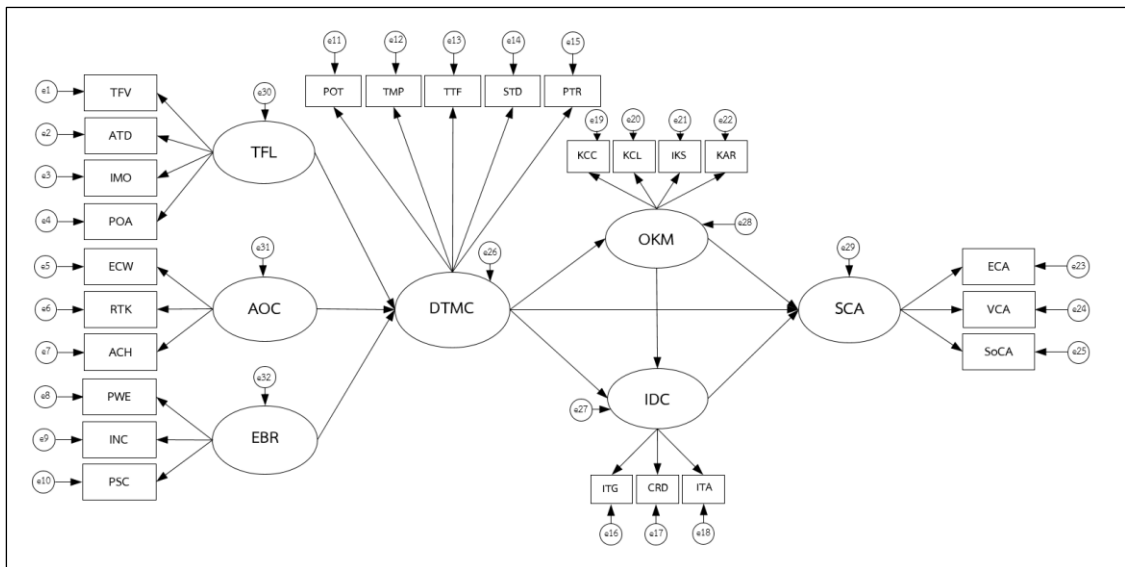


ภาพที่ 28 ตัวแบบการวัดการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ และความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบเชิงประจักษ์ โดยขั้นตอนการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

5.1 การพัฒนาตัวแบบความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย แสดงดังภาพที่ 29



ภาพที่ 29 ตัวแบบสมการโครงสร้างความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

5.2 การตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไคสแควร์ (χ^2) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA)

5.3 การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต และอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อผลลัพธ์ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน อิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ตลอดจนอิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน พิจารณาจากค่าน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย มีดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน เพื่อใช้บรรยายคุณลักษณะของสิ่งที่ศึกษา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ได้แก่

2.1 การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ด้วยค่า IOC (Index of Item Object Congruence) จากการประเมินคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน

2.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน

2.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย (Reliability) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการครอนบาค

2.4 การหาค่าอำนาจจำแนก (Discriminant Power) โดยการคำนวณหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนจากการตอบข้อคำถามในแต่ละข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยวิธี (Item-Total Correlation) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย

3.1 การทดสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) ซึ่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 เพื่อแสดงว่าตัวแปรที่ศึกษามีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

3.2 การทดสอบภาวะตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment coefficient of correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรควรมีค่าไม่เกิน 0.80 เพื่อแสดงว่าไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Hair et al., 2006; กริช แรงสูงเนิน, 2554)

4. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบ (Model Fit Index) ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 ดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบ มีดังนี้

1) ค่าไคสแควร์ (Chi-square) หรือ χ^2 หมายถึง ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริง กับเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของตัวแบบที่พัฒนาขึ้น ค่าสถิติไคสแควร์ที่มีค่า p-value มากกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, Hair et al., 2010)

2) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square) หรือ χ^2/df หมายถึง ค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อค่าสถิติไคสแควร์ เนื่องจากการใช้ค่าไคสแควร์มีข้อจำกัด กล่าวคือ ค่าไคสแควร์จะมีค่าสูงหากตัวอย่างมีขนาดใหญ่ ทำให้อาจจะสรุปว่าตัวแบบไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน โดยค่าไคสแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Schumacker & Lomax, 2010)

3) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไคสแควร์ของตัวแบบอิสระลบลด้วยองศาอิสระของตัวแบบอิสระกับค่าไคสแควร์ของตัวแบบของผู้วิจัยลบลด้วยองศาอิสระของตัวแบบของผู้วิจัย ตัวแบบที่พัฒนาขึ้นกับตัวแบบอิสระ ค่าดัชนีระดับความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair et al., 2010)

4) ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normal Fit Index: NFI) หมายถึงค่าดัชนีเปรียบเทียบตัวแบบที่มีการประมาณเส้นทางระหว่างตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงที่มีความสอดคล้องมากกว่าตัวแบบที่ไม่มีการประมาณเส้นทางระหว่างตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างน้อยเพียงใด หากมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker & Lomax, 2012)

5) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) หมายถึง ค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไคสแควร์ของตัวแบบของผู้วิจัยและค่าไค-สแควร์ของตัวแบบอิสระ ซึ่งตัวแบบอิสระ คือ ตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน หรือค่าแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair et al, 2010; Byrne, 2016)

6) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) หมายถึงค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปร และขนาดขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair et al, 2010; Byrne, 2016)

7) ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่าหากมีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Sigua, 2000)

ตารางที่ 9 ค่าสถิติในการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง	เกณฑ์พิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
p-value	$p > 0.05$
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$
CFI	≥ 0.90
NFI	≥ 0.90
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
RMSEA	< 0.05

4.1.2 ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบนั้น ๆ ประกอบด้วยข้อคำถามหรือตัวชี้วัดที่มีความสัมพันธ์ภายในที่ดีต่อกัน (Internal Consistency) ซึ่งแสดงถึงความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) ซึ่งควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.70 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017)

4.1.3 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) หมายถึง ค่าที่ทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.50 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017; ไชยันต์ สกฤษศรีประเสริฐ, 2556)

4.1.4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐาน ไม่มีหน่วย ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานควรมีค่ามากกว่า 0.40 จึงจะผ่านเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ (Hair et al., 2010)

4.2 การวิเคราะห์ตัวแบบการวิจัย ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบดังที่กล่าวไว้ในข้อ 4.1.1 และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการแสวงหาคำตอบโดยพิจารณาปรากฏการณ์สังคมจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในทุกมิติ เพื่อแสวงหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมนั้น ซึ่งจะให้ความสนใจข้อมูลเชิงความรู้สึกนึกคิด ความหมาย ค่านิยม หรืออุดมการณ์ของบุคคลนอกเหนือไปจากข้อมูลเชิงปริมาณ (สุภางค์ จันทวานิช, 2559) โดยผู้วิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดของการดำเนินการวิจัย สำหรับการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบาย ยืนยัน และขยายผลการศึกษาคำความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต มีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Qualitative Research) ในการแสวงหาคำตอบและความจริงจากปรากฏการณ์และประสบการณ์ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น โดยตรง (ชาย โพธิ์สีตา, 2559) มุ่งทำความเข้าใจปรากฏการณ์และประสบการณ์จากความคิดของคนในซึ่งเป็นเจ้าของประสบการณ์หรืออยู่ในปรากฏการณ์ (Insider View) ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยอาศัยกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนท์ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2559) โดยเลือกใช้กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) ร่วมกับกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างกรณีหลากหลาย (Maximum Variation Sampling) สำหรับกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ (Criteria) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีข้อมูลที่มากและลึกตรงกับประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาและมีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Information-rich Cases) ดังนี้

เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่มีการดำเนินกิจกรรมในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง กล่าวคือมีการกำหนดแนวทางและวิธีการสรรหา คัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำเชิงกลยุทธ์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และประสบความสำเร็จ

ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาจากการได้รับรางวัลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากสถาบันต่าง ๆ เช่น

- รางวัลองค์กรสุดยอดนายจ้างดีเด่น (Best Employer) แห่งประเทศไทย ดำเนินการโดยบริษัทเอออน (AON) ปัจจุบันคือคินเซนทริก (Kincentric) โดยบริษัท คินเซนทริก ประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคลร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- รางวัลนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Thailand HR Innovation Award) ดำเนินการโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- รางวัลความเป็นเลิศขององค์กร (Thailand Corporate Excellence Awards) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Excellence Award) ดำเนินการโดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association: TMA)

- รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน (Thailand Labour Management Excellence Award) ของกระทรวงแรงงาน

2. เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่มีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง พิจารณาจากองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ เช่น นวัตกรรมสินค้าและบริการ นวัตกรรมกระบวนการ ตลอดจนนวัตกรรมองค์กร ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ หรือมีการขึ้นบัญชีนวัตกรรมไทยกับสำนักงบประมาณติดต่อกันสามปีขึ้นไป

สำหรับกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างกรณีหลากหลาย (Maximum Variation Sampling) ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาให้ครอบคลุมความหลากหลายของอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมการเกษตร อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ อุตสาหกรรมเทคโนโลยี เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่มีแนวคำถาม (Interview Guidelines) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) โดยพิจารณาจากธุรกิจที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพที่ผู้วิจัยเลือกใช้ โดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

ตอนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

ตอนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ตอนที่ 4 แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ตอนที่ 5 แนวคำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

1. การสร้างเครื่องมือวิจัย

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีความไวในเชิงทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ดังนั้นในการพัฒนาแนวคำถาม (Interview Guidelines) ในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยจึงศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถพัฒนาแนวคำถามให้สอดคล้องกับตัวแบบ (Model) และวัตถุประสงค์ของการวิจัยและร่างข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่มีลักษณะเป็นคำถามเปิดกว้างและยืดหยุ่นต่อการตอบ สามารถปรับให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากและลึกตรงกับประเด็นที่ต้องการศึกษา จากนั้นจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ติความ และสรุปประเด็นเพื่อตอบคำถามการวิจัย

2. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ภายหลังจากผู้วิจัยจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างแล้ว จึงดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือโดยนำแนวคำถามสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์พิจารณาแนวคำถามในการสัมภาษณ์ในด้านความครอบคลุมเนื้อหา ความครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การวิจัย ความถูกต้องเหมาะสมของข้อคำถาม ความถูกต้องของโครงสร้างและภาษาที่ใช้ จากนั้นปรับปรุงเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น เพื่อให้แบบสัมภาษณ์สามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน และได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การเตรียมการและการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

1. ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ขอเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบัณฑิตวิทยาลัยนำไปยังผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคน เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์

2. จัดเตรียมเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แนวคำถามสัมภาษณ์ในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแบบสังเกต รวมทั้งอุปกรณ์การจดบันทึกภาคสนามต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก และเครื่องเขียน

3. การเตรียมตัวเข้าสัมภาษณ์ เนื่องจากในการวิจัยเชิงคุณภาพ ตัวนักวิจัยเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญ ผู้วิจัยจึงเตรียมตัวก่อนเข้าสัมภาษณ์โดยการศึกษาคำถาม ระเบียบเรียงประเด็นการสัมภาษณ์และการสังเกต กำหนดเวลาในการสัมภาษณ์ ความเหมาะสมในการใช้ภาษา การแต่งกาย ตลอดจนการศึกษาภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา โครงสร้างการบริหาร ลักษณะการดำเนินธุรกิจ สินค้าและบริการของธุรกิจ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจนั้น ๆ จากนั้นติดต่อกับผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อนัดหมายวันเวลาและสถานที่ล่วงหน้า โดยให้เป็นไปตามวันและเวลาที่ผู้ให้ข้อมูลหลักสะดวก และยืนยันการนัดหมายเมื่อใกล้ถึงวันและเวลาที่กำหนด เพื่อให้เกิดความพร้อมมากที่สุด

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participation Observation) โดยผู้วิจัยเริ่มจากการแนะนำตนเอง อธิบายเรื่องและวัตถุประสงค์ของการศึกษา เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก การนำข้อมูลไปใช้ และประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักทราบวัตถุประสงค์และให้ความร่วมมือกับผู้วิจัย และเริ่มสัมภาษณ์ตามแนวคำถามสัมภาษณ์ โดยการสอบถามข้อมูลเบื้องต้นและเข้าสู่คำถามต่าง ๆ ตามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง กระทำเช่นนี้กับผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนไปจนกว่าจะหมดประเด็นคำถาม ข้อมูลที่ได้เกิดการซ้ำกันและไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น (Saturation of Data) แล้วจึงสิ้นสุดการสัมภาษณ์ จดบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริงและจดในประเด็นที่สำคัญ รวมถึงการสังเกตบริบทและสภาพแวดล้อมระหว่างการสัมภาษณ์

5. การพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดำเนินการโดยผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตจากมหาวิทยาลัยเพื่อเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เนื่องจากข้อมูลที่จะได้รับมีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความยินยอมของผู้ให้ข้อมูลหลักและการรักษาความลับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แนะนำตัว อธิบายถึงความเป็นมา วัตถุประสงค์ของการศึกษา ขั้นตอนการศึกษา รายละเอียดการนำข้อมูลไปใช้ และย้ำให้ผู้ให้ข้อมูลทราบว่า การสัมภาษณ์นี้เป็นความลับ ซึ่งไม่มีการเปิดเผยชื่อ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลหลัก ตลอดจนข้อมูลใด ๆ ที่สื่อหรือบ่งชี้ถึงองค์การ ในการนำเสนอข้อมูลจะใช้นามสมมติแทนการใช้ชื่อจริงและข้อมูลจริง

และนำเสนอข้อมูลเชิงวิชาการในภาพรวมเท่านั้น หลังจบการรายงานผลการศึกษาผู้วิจัยจะทำลายข้อมูล ซึ่งได้ให้สิทธิ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักในการตัดสินใจให้สัมภาษณ์หรือถอนตัวจากการให้สัมภาษณ์อย่างอิสระ

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

1. **การจัดกระทำข้อมูล** ภายหลังจากการบันทึกข้อมูลครอบคลุมทุกหัวข้อที่ต้องการศึกษา ผู้วิจัยจัดระเบียบข้อมูลโดยถอดข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในลักษณะคำต่อคำ รวมถึงรายละเอียดที่มีใช้คำพูด จากนั้นพิมพ์เป็นบทสัมภาษณ์ (Transcript) และอ่านวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักทุกรายโดยอาศัยการตีความ (Interpret) นำข้อมูลที่ได้รวบรวมมาให้รหัสข้อมูล (Coding) จัดแบ่งประเภทข้อมูลที่มีลักษณะเดียวกัน มีนัยเดียวกันให้อยู่ด้วยกัน (Category) และใส่รหัสเดียวกัน เพื่อกลั่นกรองข้อมูลให้เหลือเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับจุดประสงค์ของการวิจัย แล้วประมวลผลเชื่อมโยงความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างแนวคิดและข้อมูลเชิงประจักษ์ สร้างข้อสรุปเชิงนามธรรมจากปรากฏการณ์ที่พบ จากนั้นตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (Denzin & Lincoln, 2001; สุธงศ์ จันทวานิช, 2559) เพื่อช่วยลดความผิดพลาดในการตีความโดยใช้มุมมองที่หลากหลายในการยืนยันความหมายที่ชัดเจนและถูกต้อง ประกอบด้วย การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการตรวจสอบแหล่งของข้อมูล ได้แก่ สถานที่ และบุคคล โดยแหล่งสถานที่ โดยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่มาจากการเก็บข้อมูลต่างธุรกิจ ต่างอุตสาหกรรม ซึ่งในที่นี้คือธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในอุตสาหกรรมต่าง ๆ รวม 11 กลุ่มอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมเกษตร อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมเคมี เป็นต้น และแหล่งบุคคล โดยพิจารณาข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน เช่น เพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงานบริหารและงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) โดยการใช้มุมมองของแนวคิดและทฤษฎีที่แตกต่างกันมาใช้ในการตีความข้อมูลชุดเดียวกันเพื่อเปรียบเทียบข้อค้นพบที่มีความแตกต่างกันเล็กน้อยเพียงใด ซึ่งในการวิจัยนี้อาศัยทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตและทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ร่วมกับทฤษฎีอื่น ๆ เช่น ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร

3) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายเพื่อรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกควบคู่กับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เพื่อรวบรวมข้อมูลในเรื่องเดียวกัน

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้การพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเป็นการบรรยายความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ เมื่อผู้วิจัยจัดระเบียบข้อมูล (Data Organizing) ทั้งในเชิงกายภาพและเชิงเนื้อหาให้เป็นระบบระเบียบแล้วดำเนินการวิเคราะห์ตามขั้นตอนของ ชาย โพธิ์สีตา (2559) กล่าวคือ

1) การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) โดยคัดสรรข้อความต่าง ๆ ที่อยู่ในข้อมูลตรงประเด็นกับเรื่อง ออกมากำหนดรหัสเป็นวลีหรือถ้อยคำที่มีความกระชับ มีการสรุปย่อ ปรับข้อมูลดิบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลให้เหลือเพียงส่วนที่นำไปใช้วิเคราะห์ต่อได้ แล้วนำข้อมูลมาจำแนกเป็นกลุ่ม (Clustering) และหาแบบแผน (Pattern) ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่ศึกษาเพื่อให้ได้ข้อสรุป

2) การแสดงข้อมูล (Data Display) โดยการนำเสนอข้อมูลในรูปการเขียนพรรณนาจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจากประสบการณ์ของผู้บริหารซึ่งได้เชื่อมโยงข้อมูลและจัดระเบียบเข้าด้วยกันแล้ว

3) การสร้างข้อสรุป ตีความ และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Conclusion, Interpretation and Verification) โดยสังเคราะห์ข้อความย่อยที่มีความหมายที่สัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเป็นบทสรุป ตีความหมายของข้อค้นพบ และการตรวจสอบความถูกต้อง ตรงประเด็น และน่าเชื่อถือเพื่อยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัย (นิตยา ชูโต, 2551)

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมาอธิบาย ขยายความ และยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้ชัดเจนและลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น เพื่อนำมาสร้างข้อสรุปของการวิจัยต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์หลักคือ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ที่มีต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย และ 5) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยซึ่งใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ออกแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) ตามแนวทางของ Creswell (2013) โดยเริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบปัญหาการวิจัย และตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยในการอธิบายผลให้กระจ่างชัดมากยิ่งขึ้น (อโณทัย งามวิชัยกิจ, 2558) ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเรียงลำดับการนำเสนอตามแผนการวิจัย ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม

ตอนที่ 7 ผลการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบ

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบย่อย

ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก

ตอนที่ 10 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบตามสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 11 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจ

ตอนที่ 2 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ตอนที่ 4 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมาย คำเฉพาะ ตลอดจนสัญลักษณ์และอักษรย่อเพื่อแทนค่าทางสถิติและตัวแปรต่าง ๆ ที่ศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ชื่อและอักษรย่อของตัวแปรที่ศึกษา

ตารางที่ 10 ชื่อและอักษรย่อของตัวแปรที่ศึกษา

ชื่อตัวแปร	อักษรย่อ
1. ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต	DTMC
1.1 การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร	POT
1.2 การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	TMP
1.3 การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ	TTF
1.4 การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์	STD
1.5 การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก	PTR
2. ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้	OKM
2.1 การสร้างวัฒนธรรมความรู้	KCC
2.2 การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้	KCL
2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ	IKS
2.4 การใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้	KAR
3. ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม	IDC
3.1 การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม	ITG
3.2 การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	CRD
3.3 การรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด	ITA
4. ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	SCA
4.1 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ	ECA
4.2 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า	VCA
4.3 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม	SoCA
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	TFL
5.1 การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง	TFV
5.2 การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร	ATD
5.3 การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน	IMO
5.4 การกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม	POA

ตารางที่ 10 ชื่อและอักษรย่อของตัวแปรที่ศึกษา (ต่อ)

ชื่อตัวแปร	อักษรย่อ
6. วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว	AOC
6.1 การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	ECW
6.2 การยอมรับความเสี่ยง	RTK
6.3 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	ACH
7. การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน	EBR
7.1 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน	PWE
7.2 การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ	INC
7.3 การสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร	PSC

2. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าทางสถิติ

ตารางที่ 11 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าทางสถิติ

ค่าทางสถิติ	สัญลักษณ์/อักษรย่อ
1. ค่าเฉลี่ย (Mean)	\bar{x}
2. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)	S.D.
3. ค่าความเบ้ (Skewness)	Skew
4. ค่าความโด่ง (Kurtosis)	Kur
5. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient of Correlation)	R
6. ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)	SE
7. ค่าผลรวมกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (Sum of Squares)	SS
8. ค่าเฉลี่ยของค่าเบี่ยงเบนกำลังสอง (Mean Square)	MS
9. ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย (Mean Difference)	MD
10. นัยสำคัญทางสถิติ (Significant)	Sig
11. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสองหรือค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (Square Multiple Correlation)	R^2
12. ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)	AVE
13. ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability)	CR
14. ค่าไคสแควร์ (Chi-square)	χ^2

ตารางที่ 11 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าทางสถิติ (ต่อ)

ค่าทางสถิติ	สัญลักษณ์/อักษรย่อ
15. ค่าองศาอิสระ (Degree of Freedom)	df
16. ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square)	χ^2/df
17. ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)	CFI
18. ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)	GFI
19. ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index)	AGFI
20. ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normal Fit Index)	NFI
21. ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)	RMSEA
22. ค่าสถิติทดสอบที (t-value)	t
23. ค่าสถิติทดสอบเอฟ (F-value)	F
24. ค่าน้ำหนักความสัมพันธ์ (Regression Weights)	λ
25. ค่าความน่าจะเป็น (Probability Value)	p-value
26. ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect)	DE
27. ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)	IE
28. ค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)	TE

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในนามของธุรกิจ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานและตำแหน่งปัจจุบัน แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=374)

ข้อมูลส่วนบุคคล	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	157	41.98
	หญิง	217	58.02
อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	2	0.53
	30-40 ปี	136	36.36
	41-50 ปี	143	38.24
	มากกว่า 50 ปี	93	24.87
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	1.60
	ปริญญาตรี	188	50.27
	สูงกว่าปริญญาตรี	180	48.13
ประสบการณ์ทำงาน	น้อยกว่า 10 ปี	38	10.16
	10-20 ปี	179	47.86
	21-30 ปี	115	30.75
	มากกว่า 30 ปี	42	11.23
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้บริหารระดับสูง	78	20.86
	ผู้บริหารหรือผู้จัดการด้านทรัพยากรบุคคล	285	76.20
	อื่น ๆ	11	2.94

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 58.02 และเป็นเพศชาย 157 คน คิดเป็นร้อยละ 41.98 ตามลำดับ

ด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 38.24 รองลงมาอายุ 30-40 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36 อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 24.87 และน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.53 ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 50.27 รองลงมา มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 48.13 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.60 ตามลำดับ

ด้านประสบการณ์ทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 10-20 ปี จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 47.86 รองลงมา มีประสบการณ์ทำงาน 21-30 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 30.75 ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 11.23 และมีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 10.16 ตามลำดับ

ด้านตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันเป็น ผู้บริหารหรือผู้จัดการทางด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 285 คน คิดเป็น ร้อยละ 76.20 รองลงมา ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 20.86 และดำรงตำแหน่งอื่น ๆ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.94 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ลักษณะ การจดทะเบียนของธุรกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจทุนจดทะเบียน จำนวนบุคลากรทั้งหมดในปัจจุบัน และระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน แสดงรายละเอียด ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

(n=374)

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน (ธุรกิจ)	ร้อยละ
ลักษณะการจดทะเบียน	ห้างหุ้นส่วน	5	1.34
	บริษัท จำกัด	318	85.02
	บริษัท จำกัด (มหาชน)	50	13.37
	อื่น ๆ	1	0.27
ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	กิจการของคนไทย	263	70.32
	กิจการร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติ	49	13.10
	กิจการต่างชาติที่มาลงทุนในประเทศไทย	59	15.78
	อื่น ๆ	3	0.80

ตารางที่ 13 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย (ต่อ)

(n=374)

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน (ธุรกิจ)	ร้อยละ
กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ	อาหารและเครื่องดื่ม	81	21.66
	เกษตรกรรม	22	5.88
	ยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์	34	9.09
	วัสดุและแร่	36	9.63
	เครื่องมือ เครื่องจักร และวิศวกรรม	32	8.56
	ไฟฟ้าและอุปกรณ์ไฟฟ้า	29	7.75
	เคมีภัณฑ์ แก๊ส และปิโตรเลียม	51	13.64
	สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม	13	3.48
	เครื่องเรือน เครื่องประดับ และของเล่น	10	2.67
	เครื่องสำอาง ยา และเวชภัณฑ์	29	7.75
	คอมพิวเตอร์ อิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสาร	25	6.68
	อื่น ๆ	12	3.21
	ทุนจดทะเบียน	น้อยกว่า 10 ล้านบาท	66
10-20 ล้านบาท		157	41.98
มากกว่า 20 ล้านบาท		151	40.37
จำนวนบุคลากรทั้งหมด	น้อยกว่า 100 คน	48	12.83
	100-500 คน	211	56.42
	501-1,000 คน	71	18.98
	มากกว่า 1,000 คน	44	11.77
ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ	น้อยกว่า 10 ปี	17	4.55
	10-20 ปี	108	28.88
	21-30 ปี	131	35.03
	มากกว่า 30 ปี	118	31.54

จากตารางที่ 13 พบว่า ธุรกิจที่ใช้ในการวิจัยส่วนใหญ่จดทะเบียนเป็นบริษัท จำกัด จำนวน 318 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 85.02 รองลงมาจดทะเบียนเป็นบริษัท จำกัด (มหาชน) จำนวน 50 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 13.37 ห้างหุ้นส่วน จำนวน 5 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 1.34 และจดทะเบียนในรูปแบบอื่น ๆ จำนวน 1 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 0.27 ตามลำดับ

ด้านลักษณะการดำเนินธุรกิจ ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจประเภทกิจการของคนไทย จำนวน 263 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 70.32 รองลงมาเป็นกิจการต่างชาติที่มาลงทุนในประเทศไทย จำนวน 59 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 15.78 กิจการร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติ จำนวน 49 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 13.10 และรูปแบบอื่น ๆ จำนวน 3 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 0.80 ตามลำดับ

ด้านกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 81 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 21.66 รองลงมาเป็นธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ แก๊ส และปิโตรเลียม จำนวน 51 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 13.64 อุตสาหกรรมวัสดุและแร่ จำนวน 36 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 9.63 อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน จำนวน 34 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 9.09 อุตสาหกรรมเครื่องมือ เครื่องจักร และวิศวกรรม จำนวน 32 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 8.56 อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอุปกรณ์ไฟฟ้า จำนวน 29 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 7.75 อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ยา และเวชภัณฑ์ จำนวน 29 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 7.75 อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ อิเล็กทรอนิกส์ และการสื่อสาร จำนวน 25 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 6.68 อุตสาหกรรมเกษตรกรรม จำนวน 22 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 5.88 อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 13 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 3.48 อุตสาหกรรมอื่น ๆ จำนวน 12 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 3.21 และอุตสาหกรรมเครื่องเรือน เครื่องประดับ และของเล่น จำนวน 10 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 2.67 ตามลำดับ

ด้านทุนจดทะเบียนของธุรกิจ ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียน 10-20 ล้านบาท จำนวน 157 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 41.98 รองลงมาเป็นธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 20 ล้านบาท จำนวน 151 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 40.37 และธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 10 ล้านบาท จำนวน 66 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 17.65 ตามลำดับ

ด้านจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากร 100-500 คน จำนวน 211 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 56.42 รองลงมาเป็นธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากร 501-1,000 คน จำนวน 71 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 18.98 ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรน้อยกว่า 100 คน จำนวน 48 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 12.83 และธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 1,000 คน จำนวน 44 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 11.77 ตามลำดับ

ด้านระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 21-30 ปี จำนวน 131 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 35.03 รองลงมาเป็นธุรกิจที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจมากกว่า 30 ปี จำนวน 118 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 31.54 ธุรกิจที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 10-20 ปี จำนวน 108 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 28.88 และธุรกิจที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 17 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 4.55 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตประกอบด้วย การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก มีรายละเอียดรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้านการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร

(n=374)

ด้านการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจมีการติดตามและตรวจสอบสภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ตลอดเวลา	84 (22.46)	192 (51.34)	86 (22.99)	11 (2.94)	1 (0.27)	3.93	0.77	มาก
2. ธุรกิจมีการวิเคราะห์กลยุทธ์การใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรอื่นอยู่เสมอ	69 (18.45)	175 (46.79)	111 (29.68)	17 (4.55)	2 (0.53)	3.78	0.82	มาก
3. ธุรกิจมักเห็นโอกาสแห่งความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร	106 (28.34)	210 (56.15)	49 (13.10)	9 (2.41)	0 (0.00)	4.10	0.71	มาก
4. ธุรกิจมีการวางแผนการใช้สมรรถนะบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาความสามารถใหม่ขององค์กร	116 (31.02)	192 (51.34)	60 (16.04)	6 (1.60)	0 (0.00)	4.12	0.72	มาก
รวมเฉลี่ย						3.98	0.62	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้านการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจมีการวางแผนการใช้สมรรถนะบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาความสามารถใหม่ ขององค์กร ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมาคือ ธุรกิจมักเห็นโอกาสแห่งความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากสมรรถนะ ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร ($\bar{X} = 4.10$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจ มีการวิเคราะห์กลยุทธ์การใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรอื่นอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.78$)

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้านการกำหนดและ จัดกลุ่มบุคลากรศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

(n=374)

ด้านการกำหนดและจัดกลุ่ม บุคลากรศักยภาพสูงให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลง	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ธุรกิจมีระบบการประเมิน ศักยภาพ และ ผลการ ปฏิบัติงานที่สามารถคัดกรอง บุคลากรที่เป็นบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงให้เด่นชัดจาก บุคลากรทั่วไปได้อย่างแม่นยำ และน่าเชื่อถือ	62 (16.58)	171 (45.72)	129 (34.49)	11 (2.94)	1 (0.27)	3.75	0.77	มาก
2. ธุรกิจมองเห็นสมรรถนะ ที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงแต่ละคนอย่าง ถ่องแท้	61 (16.31)	210 (56.15)	95 (25.40)	6 (1.60)	2 (0.54)	3.86	0.72	มาก
3. ธุรกิจมีการระบุรายละเอียด ของสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่ จะสนับสนุนโอกาสในการ แข่งขันของธุรกิจ	69 (18.45)	207 (55.35)	87 (23.26)	11 (2.94)	0 (0.00)	3.89	0.72	มาก

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้านการกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

(n=374)

ด้านการกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
4. ธุรกิจมีการจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีศักยภาพพร้อมรับโอกาสทางธุรกิจ	76 (20.32)	203 (54.27)	82 (21.93)	13 (3.48)	0 (0.00)	3.91	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย						3.86	0.61	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้านการกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจมีการจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีศักยภาพพร้อมรับโอกาสทางธุรกิจ ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมาคือ ธุรกิจมีการระบุนายละเอียดของสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่จะสนับสนุนโอกาสในการแข่งขันของธุรกิจ ($\bar{X} = 3.89$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจมีระบบการประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงานที่สามารถคัดกรองบุคลากรที่เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เด่นชัดจากบุคลากรทั่วไปได้อย่างแม่นยำและน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 3.75$)

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้านการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ

(n=374)

ด้านการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจกำหนดให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน	104 (27.81)	205 (54.81)	60 (16.04)	5 (1.34)	0 (0.00)	4.09	0.70	มาก
2. ธุรกิจเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นผู้นำโครงการหรือกิจกรรมอย่างเต็มที่	120 (32.09)	200 (53.47)	50 (13.37)	4 (1.07)	0 (0.00)	4.17	0.69	มาก
3. ธุรกิจมอบหมายให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีส่วนสำคัญในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	118 (31.56)	205 (54.81)	45 (12.03)	6 (1.60)	0 (0.00)	4.16	0.69	มาก
4. ธุรกิจสนับสนุนทุกวิถีทางที่จะทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงนำความรู้ความสามารถของตนออกมาขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อสร้างจุดแข็งและโอกาสขององค์กร	123 (32.89)	200 (53.48)	44 (11.76)	6 (1.60)	1 (0.27)	4.17	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย						4.15	0.59	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้านการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นผู้นำโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจอย่างเต็มที่ และธุรกิจสนับสนุนทุกวิถีทางที่จะทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงนำความรู้ความสามารถของตนออกมาขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อสร้างจุดแข็งและโอกาสขององค์กร ($\bar{X} = 4.17$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจกำหนดให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ ($\bar{X} = 4.09$)

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์

(n=374)

ด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจและบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพร่วมกันไปในทิศทางเดียวกับการพัฒนาองค์กร	86 (22.99)	205 (54.81)	77 (20.59)	6 (1.61)	0 (0.00)	3.99	0.71	มาก
2. ธุรกิจสนับสนุนให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้พัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจอย่างต่อเนื่อง	88 (23.53)	211 (56.42)	71 (18.98)	4 (1.07)	0 (0.00)	4.02	0.69	มาก
3. ธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับการพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญ	117 (31.28)	192 (51.34)	59 (15.78)	5 (1.34)	1 (0.26)	4.12	0.73	มาก
4. ธุรกิจมีนโยบายการหมุนเวียนตำแหน่งงานสำคัญให้บุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงได้พัฒนาศักยภาพและประสบการณ์ให้สูงขึ้นอยู่เสมอ	56 (14.97)	171 (45.72)	112 (29.95)	29 (7.76)	6 (1.60)	3.65	0.88	มาก
รวมเฉลี่ย						3.95	0.61	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับการพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญ ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมาคือ ธุรกิจสนับสนุนให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้พัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.02$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจมีนโยบายการหมุนเวียนตำแหน่งงานสำคัญให้บุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงได้พัฒนาศักยภาพและประสบการณ์ให้สูงขึ้นอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.65$)

ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้านการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก

(n=374)

ด้านการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพได้ด้วยตนเอง	70 (18.72)	146 (39.04)	136 (36.36)	16 (4.28)	6 (1.60)	3.69	0.88	มาก
2. ธุรกิจมีการกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่งสำคัญขององค์กรให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	84 (22.46)	161 (43.05)	110 (29.41)	15 (4.01)	4 (1.07)	3.82	0.86	มาก
3. ธุรกิจมีการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการที่พิเศษสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	67 (17.91)	193 (51.60)	99 (26.47)	11 (2.95)	4 (1.07)	3.82	0.79	มาก
4. ธุรกิจให้การยกย่องชมเชยในเกียรติและความสำเร็จของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	104 (27.81)	197 (52.67)	60 (16.05)	11 (2.94)	2 (0.53)	4.04	0.78	มาก
รวมเฉลี่ย						3.84	0.68	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้านการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจให้การยกย่องชมเชยในเกียรติและความสำเร็จของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ($\bar{X} = 4.04$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพได้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.69$)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน มีรายละเอียดรายด้าน ดังนี้

4.1 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมความรู้ การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ และการใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ด้านการสร้างวัฒนธรรมความรู้

(n=374)

ด้านการสร้างวัฒนธรรมความรู้	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของความรู้	108 (28.88)	208 (55.62)	50 (13.37)	6 (1.60)	2 (0.53)	4.11	0.72	มาก
2. ธุรกิจสร้างความคิดและทัศนคติที่ดีในการร่วมกันสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร	101 (27.01)	200 (53.47)	68 (18.18)	4 (1.07)	1 (0.27)	4.06	0.72	มาก
3. ธุรกิจนำการจัดการความรู้มาเป็นวิถีปฏิบัติหลักในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร	72 (19.25)	198 (52.95)	92 (24.60)	10 (2.67)	2 (0.53)	3.88	0.76	มาก
รวมเฉลี่ย						4.01	0.66	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ด้านการสร้างวัฒนธรรมความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของความรู้ ($\bar{X} = 4.11$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจนำการจัดการความรู้มาเป็นวิถีปฏิบัติหลักในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ($\bar{X} = 3.88$)

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ด้านการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้

(n=374)

ด้านการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรวินิจฉัยและแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อสร้างวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	82 (21.93)	194 (51.87)	87 (23.26)	9 (2.41)	2 (0.53)	3.92	0.77	มาก
2. ธุรกิจเน้นให้บุคลากรทุกคนสร้างความรู้ด้วยตนเองโดยการลงมือปฏิบัติจริง	114 (30.48)	212 (56.68)	47 (12.57)	1 (0.27)	0 (0.00)	4.17	0.64	มาก
3. ธุรกิจมีการคัดกรองความรู้ บทเรียน และประสบการณ์ที่อยู่ในตัวบุคลากรมารวบรวมเป็นองค์ความรู้ขององค์กร	74 (19.79)	183 (48.92)	101 (27.01)	13 (3.48)	3 (0.80)	3.83	0.81	มาก
4. ธุรกิจนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการรวบรวมและจัดหมวดหมู่ของความรู้ในองค์กร	76 (20.32)	174 (46.52)	110 (29.42)	10 (2.67)	4 (1.07)	3.82	0.82	มาก
รวมเฉลี่ย						3.94	0.62	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ด้านการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจเน้นให้บุคลากรทุกคนสร้างความรู้ด้วยตนเองโดยการลงมือปฏิบัติจริง ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมาคือ ธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรวินิจฉัยและแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อสร้างวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ($\bar{X} = 3.92$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการรวบรวมและจัดหมวดหมู่ของความรู้ในองค์กร ($\bar{X} = 3.82$)

ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ

(n=374)

ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เชิงบูรณาการ	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกผ่านการทำโครงการต่าง ๆ ร่วมกัน	47 (12.57)	192 (51.33)	111 (29.68)	15 (4.01)	9 (2.41)	3.68	0.84	มาก
2. ธุรกิจจัดตั้งทีมข้ามสายงานเพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันอยู่เสมอ	69 (18.45)	154 (41.17)	116 (31.02)	28 (7.49)	7 (1.87)	3.67	0.93	มาก
3. ธุรกิจมีระบบในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าและผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า	77 (20.59)	186 (49.73)	92 (24.60)	15 (4.01)	4 (1.07)	3.85	0.83	มาก
4. ธุรกิจนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร	86 (22.99)	168 (44.92)	97 (25.94)	17 (4.55)	6 (1.60)	3.83	0.89	มาก
รวมเฉลี่ย						3.76	0.73	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจมีระบบในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าและผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมาคือ ธุรกิจมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 3.83$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจจัดตั้งทีมข้ามสายงานเพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.67$)

ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ด้านการใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้

(n=374)

ด้านการใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจนำองค์ความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ	114 (30.48)	206 (55.08)	49 (13.10)	5 (1.34)	0 (0.00)	4.15	0.69	มาก
2. ธุรกิจนำองค์ความรู้ที่มีมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ	123 (32.89)	194 (51.87)	54 (14.44)	3 (0.80)	0 (0.00)	4.17	0.69	มาก
3. ธุรกิจนำองค์ความรู้ที่มีมาใช้ในการวางแผนและดำเนินกลยุทธ์การแข่งขัน	100 (26.74)	209 (55.88)	62 (16.58)	2 (0.53)	1 (0.27)	4.08	0.69	มาก
4. ธุรกิจมีการปรับปรุงและต่อยอดองค์ความรู้ขององค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ	107 (28.61)	197 (52.67)	65 (17.38)	4 (1.07)	1 (0.27)	4.08	0.72	มาก
รวมเฉลี่ย						4.12	0.61	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ด้านการใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจนำองค์ความรู้ที่มีมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมาคือ ธุรกิจนำองค์ความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ($\bar{X} = 4.15$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจนำองค์ความรู้ที่มีมาใช้ในการวางแผนและดำเนินกลยุทธ์การแข่งขัน และธุรกิจมีการปรับปรุงและต่อยอดองค์ความรู้ขององค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.08$)

4.2 ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด

ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ด้านการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม

(n=374)

ด้านการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจมีกิจกรรมให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์เพื่อที่จะสร้างความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ	112 (29.95)	162 (43.32)	87 (23.26)	10 (2.67)	3 (0.80)	3.99	0.84	มาก
2. ธุรกิจมีการระดมสมองจากทุกฝ่ายงานเพื่อสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการ	75 (20.05)	200 (53.48)	81 (21.66)	15 (4.01)	3 (0.80)	3.88	0.80	มาก
3. ธุรกิจนำปัญหาหรือความต้องการของลูกค้ามาเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความคิดใหม่	123 (32.89)	198 (52.95)	48 (12.83)	3 (0.80)	2 (0.53)	4.17	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย						4.01	0.67	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมด้านการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจนำปัญหาหรือความต้องการของลูกค้ามาเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความคิดใหม่ ($\bar{X} = 4.17$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจมีการระดมสมองจากทุกฝ่ายงานเพื่อสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการ ($\bar{X} = 3.88$)

ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของศักรภาพ
ในการพัฒนานวัตกรรม ด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(n=374)

ด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	106 (28.34)	178 (47.59)	74 (19.79)	15 (4.01)	1 (0.27)	4.00	0.82	มาก
2. ธุรกิจมีการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการให้มีคุณภาพมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา	116 (31.02)	201 (53.74)	45 (12.03)	11 (2.94)	1 (0.27)	4.12	0.75	มาก
3. ธุรกิจมีแนวทางที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรค้นคว้าและวิจัยอยู่เสมอ	95 (25.40)	189 (50.53)	73 (19.52)	17 (4.55)	0 (0.00)	3.97	0.80	มาก
รวมเฉลี่ย						4.03	0.71	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักรภาพในการพัฒนานวัตกรรมด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจมีการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการให้มีคุณภาพมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.12$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจมีแนวทางที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรค้นคว้าและวิจัยอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.97$)

ตารางที่ 25 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของศักรภาพ
ในการพัฒนานวัตกรรม ด้านการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด

(n=374)

ด้านการรับและปรับใช้ เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจเปิดรับความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธุรกิจอยู่เสมอ	135 (36.10)	188 (50.27)	49 (13.10)	2 (0.53)	0 (0.00)	4.22	0.68	มาก
2. ธุรกิจมีการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	105 (28.07)	179 (47.87)	76 (20.32)	14 (3.74)	0 (0.00)	4.00	0.80	มาก
3. ธุรกิจมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการ	122 (32.62)	187 (50.00)	57 (15.24)	8 (2.14)	0 (0.00)	4.13	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย						4.12	0.67	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักรภาพในการพัฒนานวัตกรรมด้านการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจเปิดรับความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธุรกิจอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.22$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจมีการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.00$)

4.3 ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า และความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม

ตารางที่ 26 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ด้านความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ

(n=374)

ด้านความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจมีต้นทุนของสินค้าและบริการที่ต่ำกว่าคู่แข่ง	65 (17.38)	172 (45.99)	116 (31.02)	18 (4.81)	3 (0.80)	3.74	0.83	มาก
2. ธุรกิจมีผลกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	82 (21.93)	193 (51.59)	93 (24.87)	5 (1.34)	1 (0.27)	3.94	0.74	มาก
3. ธุรกิจมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	56 (14.97)	180 (48.13)	123 (32.89)	11 (2.94)	4 (1.07)	3.73	0.79	มาก
4. ธุรกิจมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นทุกปี	55 (14.71)	177 (47.33)	132 (35.29)	6 (1.60)	4 (1.07)	3.73	0.77	มาก
รวมเฉลี่ย						3.78	0.65	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ด้านความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจมีผลกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.94$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และธุรกิจมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นทุกปี ($\bar{X} = 3.73$)

ตารางที่ 27 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความคิดเห็น
ได้เปรียบเทียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ด้านความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า

(n=374)

ด้านความได้เปรียบ ในการแข่งขันเชิงคุณค่า	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจสามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเกินความคาดหวังของลูกค้าอยู่เสมอ	66 (17.65)	190 (50.80)	109 (29.15)	3 (0.80)	6 (1.60)	3.82	0.78	มาก
2. สินค้าและบริการของธุรกิจมีเอกลักษณ์ที่คู่แข่งยากที่จะเลียนแบบ	81 (21.66)	150 (40.11)	127 (33.95)	11 (2.94)	5 (1.34)	3.78	0.86	มาก
3. ธุรกิจทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์จากการใช้สินค้าและบริการที่แปลกใหม่	64 (17.11)	188 (50.27)	107 (28.61)	13 (3.48)	2 (0.53)	3.80	0.78	มาก
4. ธุรกิจมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า	103 (27.54)	187 (50.00)	72 (19.25)	8 (2.14)	4 (1.07)	4.01	0.81	มาก
รวมเฉลี่ย						3.85	0.66	มาก

จากตารางที่ 27 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ด้านความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ($\bar{x} = 4.01$) รองลงมา คือ ธุรกิจสามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเกินความคาดหวังของลูกค้าอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.82$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สินค้าและบริการของธุรกิจมีเอกลักษณ์ที่คู่แข่งยากที่จะเลียนแบบ ($\bar{X} = 3.78$)

ตารางที่ 28 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความคิดเห็น
ได้เปรียบเทียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ด้านความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม

(n=374)

ด้านความได้เปรียบ ในการแข่งขันเชิงสังคม	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจได้รับการยอมรับและ เชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วน เสียขององค์กร	116 (31.01)	194 (51.87)	59 (15.78)	5 (1.34)	0 (0.00)	4.13	0.71	มาก
2. ธุรกิจมีชื่อเสียง	97 (25.94)	208 (55.61)	66 (17.65)	2 (0.53)	1 (0.27)	4.06	0.69	มาก
3. ธุรกิจมีภาพลักษณ์ที่ดีอยู่ ตลอดเวลา	95 (25.40)	211 (56.42)	64 (17.11)	3 (0.80)	1 (0.27)	4.06	0.69	มาก
4. ธุรกิจมีกิจกรรมความ ร่วมมือกับเครือข่ายและ สังคมอย่างกว้างขวาง	88 (23.53)	197 (52.67)	80 (21.39)	8 (2.14)	1 (0.27)	3.97	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย						4.05	0.61	มาก

จากตารางที่ 28 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่าง
ยั่งยืน ด้านความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วน
เสียขององค์กร ($\bar{X} = 4.13$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจมีกิจกรรมความร่วมมือกับเครือข่าย
และสังคมอย่างกว้างขวาง ($\bar{X} = 3.97$)

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจ
ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม
องค์กรเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน มีรายละเอียดรายด้าน ดังนี้

5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การยอมรับ
ความแตกต่างของบุคลากร การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และการกระตุ้นการแสดง
ศักยภาพของผู้ตาม

ตารางที่ 29 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง

(n=374)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลง	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารมีความคิดว่าองค์การที่จะประสบความสำเร็จคือองค์การที่พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลง	192 (51.34)	149 (39.84)	29 (7.75)	4 (1.07)	0 (0.00)	4.41	0.68	มาก
2. ผู้บริหารไม่ยึดติดอยู่กับความสำเร็จขององค์การทั้งในอดีตและปัจจุบันโดยพร้อมที่จะพัฒนาให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง	175 (46.79)	169 (45.19)	28 (7.49)	2 (0.53)	0 (0.00)	4.38	0.65	มาก
3. ผู้บริหารคิดแสวงหาโอกาสและกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ขับเคลื่อนองค์การ	153 (40.91)	181 (48.39)	39 (10.43)	1 (0.27)	0 (0.00)	4.30	0.66	มาก
4. ผู้บริหารกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงเพื่อจูงใจและสร้างความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อประโยชน์ขององค์การ	119 (31.82)	192 (51.33)	59 (15.78)	4 (1.07)	0 (0.00)	4.14	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย						4.31	0.56	มาก

จากตารางที่ 29 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความคิดว่าองค์การที่จะประสบความสำเร็จคือองค์การที่พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.41$) รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่ยึดติดอยู่กับความสำเร็จขององค์การทั้งในอดีตและปัจจุบันโดยพร้อมที่จะพัฒนาให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.38$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงเพื่อจูงใจและสร้างค่านิยมความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อประโยชน์ขององค์การ ($\bar{X} = 4.14$)

ตารางที่ 30 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการยอมรับความแตกต่างของบุคลากร

(n=374)

ด้านการยอมรับความแตกต่าง ของบุคลากร	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคนและพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นอยู่เสมอ	133 (35.56)	194 (51.87)	42 (11.23)	5 (1.34)	0 (0.00)	4.22	0.69	มาก
2. ผู้บริหารเชื่อว่าบุคลากรแต่ละคนล้วนมีศักยภาพและความรู้ความสามารถในตัวเอง	158 (42.25)	178 (47.59)	34 (9.09)	4 (1.07)	0 (0.00)	4.31	0.68	มาก
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง	130 (34.76)	191 (51.07)	50 (13.37)	3 (0.80)	0 (0.00)	4.20	0.69	มาก
4. ผู้บริหารเอาใจใส่ในความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กรโดยพิจารณาเป็นรายบุคคล	102 (27.27)	220 (58.83)	50 (13.37)	2 (0.53)	0 (0.00)	4.13	0.64	มาก
รวมเฉลี่ย						4.21	0.58	มาก

จากตารางที่ 30 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการยอมรับความแตกต่างของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเชื่อว่าบุคลากรแต่ละคนล้วนมีศักยภาพและความรู้ความสามารถในตัวเอง ($\bar{X} = 4.31$) รองลงมาคือ ผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคนและพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.22$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเอาใจใส่ในความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กรโดยพิจารณาเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.13$)

ตารางที่ 31 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน

(n=374)

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	114 (30.48)	195 (52.14)	56 (14.97)	8 (2.14)	1 (0.27)	4.10	0.75	มาก
2. ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทายและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร	88 (23.53)	210 (56.15)	70 (18.72)	6 (1.60)	0 (0.00)	4.02	0.70	มาก
3. ผู้บริหารสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากรให้มีแรงบันดาลใจในการทำงานอยู่เสมอ	103 (27.54)	224 (59.90)	45 (12.03)	2 (0.53)	0 (0.00)	4.14	0.63	มาก
4. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	125 (33.42)	206 (55.08)	42 (11.23)	1 (0.27)	0 (0.00)	4.22	0.64	มาก
รวมเฉลี่ย						4.12	0.59	มาก

จากตารางที่ 31 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.22$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากรให้มีแรงบันดาลใจในการทำงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.14$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทายและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.02$)

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม

(n=374)

ด้านการกระตุ้น การแสดงศักยภาพของผู้ตาม	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากร คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงาน ใหม่ ๆ	120 (32.09)	211 (56.41)	43 (11.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.21	0.63	มาก
2. ผู้บริหารให้การส่งเสริมการ พัฒนาศักยภาพของบุคลากร แต่ละคนอย่างจริงจัง	110 (29.41)	208 (55.62)	52 (13.90)	4 (1.07)	0 (0.00)	4.13	0.68	มาก
3. ผู้บริหารมอบหมายงานที่ทำ ทนายและมีคุณค่าให้บุคลากร ได้ลงมือปฏิบัติ	99 (26.47)	215 (57.48)	55 (14.71)	5 (1.34)	0 (0.00)	4.09	0.68	มาก
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากร แสดงศักยภาพในการ ปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น	115 (30.75)	210 (56.15)	45 (12.03)	4 (1.07)	0 (0.00)	4.17	0.67	มาก
รวมเฉลี่ย						4.15	0.57	มาก

จากตารางที่ 32 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.21$) รองลงมาคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ($\bar{X} = 4.17$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานที่ทำทนายและมีคุณค่าให้บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.09$)

5.2 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ประกอบด้วย การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การยอมรับความเสี่ยง และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 33 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ด้านการตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (n=374)

ด้านการตระหนักถึง ความเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อม	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจมีการติดตามและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การอย่างใกล้ชิด	96 (25.67)	186 (49.74)	90 (24.06)	2 (0.53)	0 (0.00)	4.01	0.72	มาก
2. การดำเนินงานของธุรกิจให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	139 (37.17)	186 (49.73)	48 (12.83)	1 (0.27)	0 (0.00)	4.24	0.68	มาก
3. ธุรกิจมีการติดตามและวิเคราะห์การดำเนินงานของธุรกิจคู่แข่งในอุตสาหกรรม	118 (31.55)	180 (48.13)	72 (19.25)	3 (0.80)	1 (0.27)	4.10	0.75	มาก
4. ธุรกิจให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เจริญก้าวหน้า	137 (36.63)	180 (48.13)	57 (15.24)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.21	0.69	มาก
รวมเฉลี่ย						4.14	0.59	มาก

จากตารางที่ 33 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวด้านการตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การดำเนินงานของธุรกิจให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.24$) รองลงมาคือ ธุรกิจให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.21$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจมีการติดตามและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การอย่างใกล้ชิด ($\bar{X} = 4.01$)

ตารางที่ 34 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ด้านการยอมรับความเสี่ยง

(n=374)

ด้านการยอมรับ ความเสี่ยง	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจวิเคราะห์และยอมรับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง	107 (28.61)	199 (53.21)	66 (17.65)	2 (0.53)	0 (0.00)	4.10	0.69	มาก
2. ธุรกิจสนับสนุนให้บุคลากรคิดนอกรอบในการทำงานอยู่เสมอ	88 (23.53)	177 (47.32)	104 (27.81)	4 (1.07)	1 (0.27)	3.93	0.76	มาก
3. ธุรกิจมีการกระจายอำนาจให้พนักงานมีอิสระในการวางแผนตัดสินใจ	64 (17.11)	196 (52.41)	108 (28.88)	3 (0.80)	3 (0.80)	3.84	0.74	มาก
4. ธุรกิจกำหนดแนวทางที่สนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ๆ นอกเหนือจากงานที่เป็นกิจวัตรหรือบทบาทหน้าที่ของตนเอง	71 (18.98)	190 (50.81)	105 (28.07)	7 (1.87)	1 (0.27)	3.86	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย						3.93	0.60	มาก

จากตารางที่ 34 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวด้านการยอมรับความเสี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจวิเคราะห์และยอมรับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.10$) รองลงมาคือ ธุรกิจสนับสนุนให้บุคลากรคิดนอกรอบในการทำงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.93$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจมีการกระจายอำนาจให้พนักงานมีอิสระในการวางแผนตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.84$)

(n=374)

ตารางที่ 35 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ด้านการปรับตัวต่อการ เปลี่ยนแปลง	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ธุรกิจมีการวางแผนเตรียม ความพร้อมเพื่อรองรับกับ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	93 (24.87)	198 (52.94)	76 (20.32)	6 (1.60)	1 (0.27)	4.01	0.74	มาก
2. ธุรกิจมักปรับเปลี่ยนนโยบาย และแนวทางการดำเนินงาน ให้ทันกับคู่แข่งและความ ต้องการของลูกค้า	95 (25.40)	211 (56.42)	64 (17.11)	4 (1.07)	0 (0.00)	4.06	0.69	มาก
3. ธุรกิจมีการปรับโครงสร้าง บริหารและขั้นตอนการ ปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่น และคล่องตัว	85 (22.73)	197 (52.67)	87 (23.26)	4 (1.07)	1 (0.27)	3.97	0.73	มาก
4. ธุรกิจนำองค์ความรู้และ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ใน การดำเนินงานอยู่เสมอ	104 (27.81)	199 (53.21)	68 (18.18)	3 (0.80)	0 (0.00)	4.08	0.70	มาก
รวมเฉลี่ย						4.03	0.61	มาก

จากตารางที่ 35 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว
 ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
 พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน
 อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.08$) รองลงมาคือ ธุรกิจมักปรับเปลี่ยนนโยบายและแนวทางการดำเนินงานให้ทันกับ
 คู่แข่งและความต้องการของลูกค้า ($\bar{X} = 4.06$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจมีการปรับ
 โครงสร้างบริหารและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว ($\bar{X} = 3.97$)

5.3 การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ และการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร

ตารางที่ 36 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

(n=374)

ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่ทันสมัยให้บุคลากร	84 (22.46)	202 (54.01)	83 (22.19)	4 (1.07)	1 (0.27)	3.97	0.72	มาก
2. ธุรกิจจัดสถานที่ทำงานของบุคลากรให้มีบรรยากาศที่ผ่อนคลาย	71 (18.98)	190 (50.80)	100 (26.74)	13 (3.48)	0 (0.00)	3.85	0.76	มาก
3. ธุรกิจสนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจและช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิก	108 (28.88)	210 (56.15)	53 (14.17)	3 (0.80)	0 (0.00)	4.13	0.67	มาก
4. ธุรกิจสนับสนุนให้เกิดสัมพันธภาพอันดีในการทำงานร่วมกันของบุคลากร	117 (31.28)	208 (55.62)	47 (12.57)	2 (0.53)	0 (0.00)	4.18	0.66	มาก
รวมเฉลี่ย						4.03	0.60	มาก

จากตารางที่ 36 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจสนับสนุนให้เกิดสัมพันธภาพอันดีในการทำงานร่วมกันของบุคลากร ($\bar{X} = 4.18$) รองลงมาคือ ธุรกิจสนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจและช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิก ($\bar{X} = 4.13$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจจัดสถานที่ทำงานของบุคลากรให้มีบรรยากาศที่ผ่อนคลาย ($\bar{X} = 3.85$)

ตารางที่ 37 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการสร้าง
ภาพลักษณ์การจ้างงาน ด้านการจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ

(n=374)

ด้านการจ่ายผลตอบแทน ที่จูงใจ	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจมีการสำรวจและปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนให้เป็นที่ดึงดูดใจมากกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน	63 (16.84)	173 (46.26)	120 (32.09)	14 (3.74)	4 (1.07)	3.74	0.82	มาก
2. ธุรกิจกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้พร้อมปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ	69 (18.45)	175 (46.79)	120 (32.09)	10 (2.67)	0 (0.00)	3.81	0.76	มาก
3. ธุรกิจจัดให้มีสวัสดิการที่จูงใจกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน	66 (17.65)	165 (44.12)	125 (33.42)	15 (4.01)	3 (0.80)	3.74	0.82	มาก
4. ธุรกิจจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	88 (23.53)	176 (47.06)	98 (26.20)	9 (2.41)	3 (0.80)	3.90	0.81	มาก
รวมเฉลี่ย						3.80	0.71	มาก

จากตารางที่ 37 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานด้านการจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.90$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจมีการสำรวจและปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนให้เป็นที่ดึงดูดใจมากกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน และธุรกิจจัดให้มีสวัสดิการที่จูงใจกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ($\bar{X} = 3.74$)

ตารางที่ 38 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ด้านการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร

(n=374)

ด้านการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร	ความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การให้เกิดขึ้นในใจของบุคลากร	75 (20.06)	193 (51.60)	93 (24.87)	11 (2.94)	2 (0.53)	3.88	0.78	มาก
2. ธุรกิจดำเนินกิจกรรมที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ที่มีให้กับบุคลากรทุกคน	85 (22.73)	216 (57.75)	69 (18.45)	4 (1.07)	0 (0.00)	4.02	0.68	มาก
3. ธุรกิจให้ความใส่ใจกับความต้องการทางด้านจิตใจของบุคลากรแต่ละคนในฐานะบุคคลสำคัญขององค์การ	93 (24.87)	201 (53.74)	77 (20.59)	3 (0.80)	0 (0.00)	4.03	0.70	มาก
4. ธุรกิจดำเนินทุกวิถีทางเพื่อทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงในการจ้างงาน	105 (28.08)	202 (54.01)	61 (16.31)	6 (1.60)	0 (0.00)	4.09	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย						4.00	0.63	มาก

จากตารางที่ 38 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานด้านการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจดำเนินทุกวิถีทางเพื่อทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงในการจ้างงาน ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมาคือ ธุรกิจให้ความใส่ใจกับความต้องการทางด้านจิตใจของบุคลากรแต่ละคนในฐานะบุคคลสำคัญขององค์การ ($\bar{X} = 4.03$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การให้เกิดขึ้นในใจของบุคลากร ($\bar{X} = 3.88$)

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม โดยความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่แตกต่างกันไปตามคุณลักษณะของของธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ และจำนวนบุคลากรของธุรกิจ โดยใช้วิธีการทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ซึ่งจากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

6.1 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตตามกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย 12 กลุ่ม คือ 1) อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม 2) อุตสาหกรรมเกษตรกรรม 3) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน 4) อุตสาหกรรมวัสดุและแร่ 5) อุตสาหกรรมเครื่องมือ เครื่องจักรและวิศวกรรม 6) อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอุปกรณ์ไฟฟ้า 7) อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ แก๊ส และปิโตรเลียม 8) อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม 9) อุตสาหกรรมเครื่องเรือน เครื่องประดับ และของเล่น 10) อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ยา และเวชภัณฑ์ 11) อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ อิเล็กทรอนิกส์และการสื่อสาร และ 12) อุตสาหกรรมอื่น ๆ มีรายละเอียดดังตารางที่ 39 และตารางที่ 40

ตารางที่ 39 จำนวนธุรกิจและค่าเฉลี่ยของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ

(n=374)

ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต	จำนวนธุรกิจและค่าเฉลี่ยของความสามารถฯ ตามกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ											
	อาหารและเครื่องดื่ม	เกษตรกรรม	ยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์	วัสดุและแร่	เครื่องมือ เครื่องจักร วิศวกรรม	ไฟฟ้าและอุปกรณ์ไฟฟ้า	เคมีภัณฑ์ แก๊ส และปิโตรเลียม	สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม	เครื่องเรือน เครื่องประดับฯ	เครื่องสำอาง ยา และเวชภัณฑ์	คอมพิวเตอร์ อิเล็กทรอนิกส์ฯ	อุตสาหกรรมอื่น ๆ
N	81	22	34	36	32	29	51	13	10	29	25	12
\bar{X}	3.93	4.04	3.95	3.92	3.86	4.20	3.85	4.10	4.05	3.85	4.01	4.10

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตตามกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ

ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
	ระหว่างกลุ่ม	3.897	11	.354	1.261	.245
	ภายในกลุ่ม	101.678	362	.281		
	รวม	105.575	373			

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 39 และตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจพบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยไม่แตกต่างกันไปตามกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งแสดงว่าในการวิจัยครั้งนี้ ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตไม่ขึ้นอยู่กับกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ

6.2 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตตามจำนวนบุคลากรของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ 1) จำนวนบุคลากรทั้งหมดน้อยกว่า 100 คน 2) จำนวนบุคลากรตั้งแต่ 100-500 คน 3) จำนวนบุคลากรตั้งแต่ 501-1,000 คน และ 4) จำนวนบุคลากรมากกว่า 1,000 คน รายละเอียดดังตารางที่ 41

ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตตามจำนวนบุคลากรของธุรกิจ

(n=374)

ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต	จำนวนธุรกิจและค่าเฉลี่ยตามจำนวนบุคลากรของธุรกิจ				แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
	< 100 คน	100-500 คน	501-1,000 คน	> 1,000 คน						
					ระหว่างกลุ่ม	7.299	3	2.433	9.159	.000**
N	48	211	71	44	ภายในกลุ่ม	98.277	370	.266		
\bar{X}	3.62	3.99	3.95	4.15	รวม	105.575	373			

**p-value < 0.01

จากตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านจำนวนบุคลากรของธุรกิจ พบว่าธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรแตกต่างกันส่งผลต่อค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยสามารถเรียงลำดับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตซึ่งมากที่สุดคือธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 1,000 คน รองลงมาคือธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากร 100-500 คน ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากร 501-1,000 คน และธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรน้อยกว่า 100 คน ตามลำดับ จึงทำการทดสอบรายคู่ (Post Hoc Tests) ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) รายละเอียดดังตารางที่ 42

ตารางที่ 42 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจำแนกตามจำนวนบุคลากรของธุรกิจ

จำนวนบุคลากรของธุรกิจ		MD	SE	Sig
น้อยกว่า 100 คน	100-500 คน	-.37087*	.08242	.000
	501-1,000 คน	-.33128*	.09630	.001
	มากกว่า 1,000 คน	-.52803*	.10757	.000
100-500 คน	น้อยกว่า 100 คน	.37087*	.08242	.000
	501-1,000 คน	.03959	.07071	.576
	มากกว่า 1,000 คน	-.15716	.08541	.067
501-1,000 คน	น้อยกว่า 100 คน	.33128*	.09630	.001
	100-500 คน	-.03959	.07071	.576
	มากกว่า 1,000 คน	-.19675*	.09888	.047
มากกว่า 1,000 คน	น้อยกว่า 100 คน	.52803*	.10757	.000
	100-500 คน	.15716	.08541	.067
	501-1,000 คน	.19675*	.09888	.047

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 42 เมื่อทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรน้อยกว่า 100 คน มีค่าเฉลี่ยของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่ำกว่าธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากร 100-500 คน ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากร 501-1,000 คน และธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 1,000 คน อย่างชัดเจน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ขณะที่ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 1,000 คน มีค่าเฉลี่ยของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตสูงกว่าธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากร 501-1,000 คน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย (Mean Difference) พบว่าธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 1,000 คน มีค่าเฉลี่ยของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตสูงกว่าธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากร 100-500 คน และธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากร 100-500 คน มีค่าเฉลี่ยของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตสูงกว่าธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากร 501-1,000 คน จึงสามารถสรุปได้ว่าธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 1,000 คน มีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมากที่สุด ในขณะที่ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรน้อยกว่า 100 คน มีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยขึ้นอยู่กับจำนวนบุคลากรของธุรกิจ

ตอนที่ 7 ผลการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบ

การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบลักษณะข้อมูลของตัวแปรสังเกตซึ่งต้องมีการแจกแจงแบบปกติ เนื่องจากส่งผลต่อวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ ด้วยการศึกษาค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกต รายละเอียดดังตารางที่ 43

ตารางที่ 43 ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกต

ตัวแปรสังเกต	ค่าความเบ้ (Skew)	ค่าความโด่ง (Kur)
การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (TFV)	-0.743	0.440
การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร (ATD)	-0.630	0.314
การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน (IMO)	-0.388	0.013
การกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม (POA)	-0.287	-0.101
การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (ECW)	-0.424	-0.353
การยอมรับความเสี่ยง (RTK)	-0.305	-0.071
การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (ACH)	-0.401	0.101
การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (PWE)	-0.296	0.008
การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ (INC)	-0.397	-0.021
การสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร (PSC)	-0.276	-0.278
การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร (POT)	-0.527	0.331
การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (TMP)	-0.367	-0.303
การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ (TTF)	-0.478	0.048
การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (STD)	-0.429	0.032
การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (PTR)	-0.504	0.689
การสร้างวัฒนธรรมความรู้ (KCC)	-0.595	0.758
การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ (KCL)	-0.284	-0.089
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ (IKS)	-0.748	0.962
การใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ (KAR)	-0.469	0.119

ตารางที่ 43 ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกต (ต่อ)

ตัวแปรสังเกต	ค่าความเบ้ (Skew)	ค่าความโด่ง (Kur)
การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม (ITG)	-0.813	1.461
การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (CRD)	-0.779	0.733
การรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด (ITA)	-0.506	-0.155
ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ (ECA)	-0.359	0.421
ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า (VCA)	-0.662	1.454
ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม (SoCA)	-0.369	0.076

จากตารางที่ 43 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตทั้ง 25 ตัวแปร พบว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวมีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -0.276 ถึง -0.813 ซึ่งมีค่าสัมบูรณ์ไม่เกิน 3 และมีค่าความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง -0.353 ถึง 1.461 ซึ่งมีค่าสัมบูรณ์ไม่เกิน 8 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ยอมรับ แสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) (Kline, 2011) และไม่มีผลทำให้เกิดอคติในการประมาณค่าด้วย Maximum Likelihood สามารถนำไปวิเคราะห์ตัวแบบการวัดและตัวแบบการวิจัยที่พัฒนาขึ้นได้



ตารางที่ 44 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต

	POT	TMP	TTF	STD	PTR	KCC	KCL	IKS	KAR	ITG	CRD	ITA	ECA	VCA	SoCA	TFV	ATD	IIMO	POA	ECW	RTK	ACH	PWE	INC	PSC
Mean	3.98	3.86	4.15	3.95	3.84	4.01	3.94	3.76	4.12	4.01	4.03	4.12	3.78	3.85	4.05	4.31	4.21	4.12	4.15	4.14	3.93	4.03	4.03	3.80	4.00
S.D.	0.62	0.61	0.59	0.61	0.68	0.66	0.62	0.73	0.61	0.67	0.71	0.67	0.65	0.66	0.61	0.56	0.58	0.59	0.57	0.59	0.60	0.61	0.60	0.71	0.63
POT																									
TMP	.719**																								
TTF	.617**	.635**																							
STD	.657**	.661**	.684**																						
PTR	.635**	.676**	.627**	.733**																					
KCC	.583**	.592**	.568**	.703**	.652**																				
KCL	.630**	.635**	.580**	.714**	.683**	.748**																			
IKS	.589**	.651**	.600**	.705**	.680**	.631**	.728**																		
KAR	.594**	.531**	.580**	.633**	.586**	.591**	.644**	.575**																	
ITG	.613**	.591**	.591**	.703**	.672**	.681**	.695**	.691**	.726**																
CRD	.493**	.480**	.464**	.526**	.513**	.460**	.481**	.495**	.624**	.606**															
ITA	.513**	.454**	.509**	.509**	.524**	.446**	.493**	.451**	.623**	.608**	.675**														
ECA	.573**	.601**	.554**	.638**	.636**	.611**	.730**	.609**	.552**	.571**	.474**	.468**													
VCA	.541**	.637**	.567**	.657**	.618**	.625**	.682**	.792**	.585**	.650**	.492**	.609**	.609**												
SoCA	.567**	.558**	.508**	.606**	.607**	.607**	.634**	.577**	.798**	.674**	.570**	.582**	.615**	.611**											
TFV	.484**	.440**	.555**	.543**	.405**	.474**	.463**	.392**	.588**	.509**	.515**	.574**	.375**	.428**	.574**										
ATD	.592**	.477**	.517**	.618**	.468**	.593**	.565**	.490**	.585**	.597**	.488**	.497**	.464**	.482**	.563**	.709**									
IIMO	.671**	.595**	.572**	.695**	.641**	.688**	.697**	.614**	.648**	.708**	.524**	.533**	.590**	.603**	.634**	.622**	.736**								
POA	.579**	.530**	.493**	.636**	.585**	.629**	.618**	.565**	.562**	.618**	.479**	.518**	.531**	.567**	.552**	.568**	.624**	.779**							
ECW	.604**	.529**	.523**	.604**	.552**	.538**	.585**	.516**	.653**	.643**	.569**	.589**	.474**	.534**	.642**	.611**	.597**	.700**	.636**						
RTK	.594**	.523**	.507**	.608**	.577**	.572**	.591**	.528**	.657**	.697**	.580**	.561**	.499**	.575**	.629**	.549**	.597**	.700**	.677**	.762**					
ACH	.558**	.531**	.483**	.606**	.584**	.572**	.611**	.531**	.652**	.631**	.536**	.604**	.501**	.560**	.629**	.533**	.518**	.627**	.591**	.716**	.714**				
PWE	.511**	.500**	.486**	.574**	.551**	.565**	.574**	.506**	.540**	.554**	.446**	.473**	.492**	.489**	.576**	.497**	.512**	.613**	.561**	.590**	.586**	.644**			
INC	.565**	.565**	.472**	.602**	.620**	.573**	.591**	.561**	.530**	.566**	.509**	.486**	.555**	.560**	.602**	.450**	.472**	.601**	.569**	.604**	.601**	.618**	.716**		
PSC	.606**	.564**	.522**	.650**	.654**	.663**	.631**	.588**	.594**	.616**	.522**	.539**	.551**	.581**	.618**	.531**	.577**	.718**	.656**	.650**	.674**	.660**	.730**	.751**	

** p-value < 0.01

จากตารางที่ 44 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก มีค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.375-0.798 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่เป็นระดับความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับที่ไม่สูงเกินไป โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่สูงกว่า 0.80 (กรีซ แร่งสูงเนิน, 2554) ซึ่งแสดงว่าไม่ก่อให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์กันเองของตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) ดังนั้นตัวแปรสังเกตในการวิจัยจึงไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุ สามารถนำไปวิเคราะห์ตัวแบบการวัดและตัวแบบการวิจัยที่พัฒนาขึ้นได้ (Hair et al., 2010)

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบย่อย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติของข้อคำถามที่สามารถเป็นตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรสังเกตในแต่ละองค์ประกอบย่อยได้หรือไม่ ซึ่งประกอบด้วย

ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ 1) ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร (POT) การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (TMP) การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ (TTF) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (STD) และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (PTR) 2) ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (OKM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมความรู้ (KCC) การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ (KCL) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ (IKS) และการใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ (KAR) 3) ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (IDC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม (ITG) การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (CRD) และการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด (ITA) 4) ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (SCA) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ (ECA) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า (VCA) และ ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม (SoCA)

ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (TFV) การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร (ATD) การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน (IMO) และการกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม (POA) 2) วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (AOC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (ECW) การยอมรับความเสี่ยง (RTK) และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (ACH) 3) การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน (EBR) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (PWE) การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ (INC) และ

การสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร (PSC) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบ (Model Fit Index) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted) และค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability)

8.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบย่อยของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

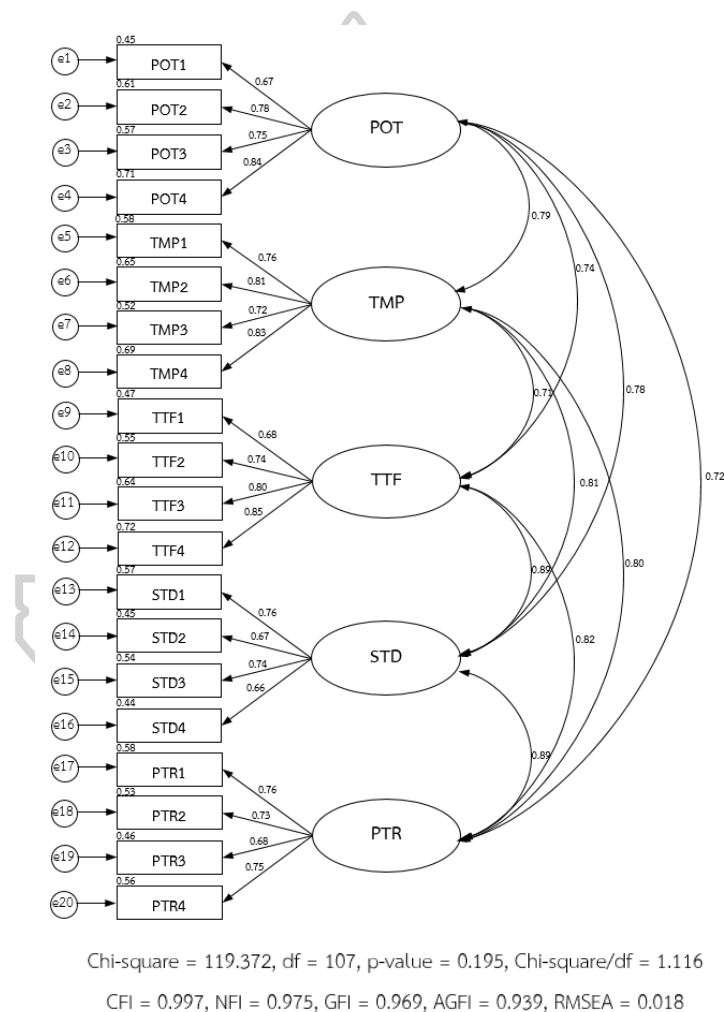
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ (POT) การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (TMP) การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ (TTF) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (STD) และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (PTR) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 45

ตารางที่ 45 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	119.372	-
df	-	107	-
p-value	p>0.05	0.195	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.116	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.997	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.975	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.969	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.939	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.018	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 45 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 119.37 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.195 (p-value เท่ากับ 0.195) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.116 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ

0.997 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.975 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.969 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.939 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.018 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงมีความเหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับหนึ่งองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต มีรายละเอียดดังภาพที่ 30



ภาพที่ 30 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ตารางที่ 46 สรุปลงค์ประกอบย่อยด้านความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

องค์ประกอบด้านความสามารถ ในการจัดการบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงเชิงพลวัต	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t-value	R ²	AVE	CR
POT					0.584	0.848
POT1	0.67	0.06	13.508**	0.454		
POT2	0.78	0.08	13.675**	0.609		
POT3	0.75	0.06	15.179**	0.566		
POT4	0.84	-	-	0.707		
TMP					0.610	0.862
TMP1	0.76	0.07	13.710**	0.581		
TMP2	0.81	0.07	14.091**	0.650		
TMP3	0.72	0.06	14.562**	0.517		
TMP4	0.83	-	-	0.694		
TTF					0.594	0.853
TTF1	0.68	0.06	14.219**	0.467		
TTF2	0.74	0.06	15.418**	0.550		
TTF3	0.80	0.05	17.162**	0.639		
TTF4	0.85	-	-	0.717		
STD					0.599	0.799
STD1	0.76	0.08	12.093**	0.573		
STD2	0.67	0.07	11.018**	0.448		
STD3	0.74	0.08	11.883**	0.543		
STD4	0.66	-	-	0.435		
PTR					0.535	0.821
PTR1	0.76	0.08	13.622**	0.576		
PTR2	0.73	0.08	13.431**	0.533		
PTR3	0.68	0.07	14.046**	0.456		
PTR4	0.75	-	-	0.563		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากภาพที่ 30 และตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งพบว่า องค์ประกอบด้านความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ (POT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.67-0.84 การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (TMP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.72-0.83 การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ (TTF) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.68-0.85 การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (STD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.66-0.76 และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (PTR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.68-0.76 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าสถิติทดสอบที่อยู่ระหว่าง 11.018-17.162 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.05-0.08 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) อยู่ระหว่าง 0.435-0.717 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) อยู่ระหว่าง 0.535-0.610 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความเที่ยงตรง และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.799-0.862 ซึ่งมีความมากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความเชื่อมั่น

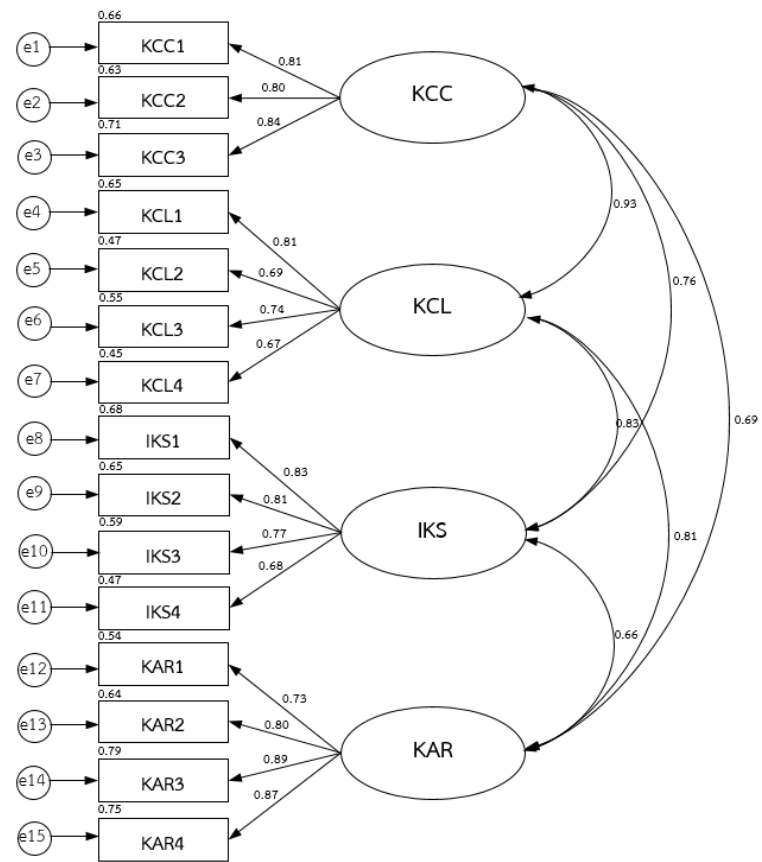
8.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบย่อยของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมความรู้ (KCC) การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ (KCL) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ (IKS) และการใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ (KAR) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 47

ตารางที่ 47 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	68.821	-
df	-	61	-
p-value	p>0.05	0.230	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.128	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.998	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.983	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.977	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.954	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.019	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 47 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 68.821 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.230 (p-value เท่ากับ 0.230) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.128 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.998 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.983 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.977 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.954 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.019 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงมีความเหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังภาพที่ 31



Chi-square = 68.821, df = 61, p-value = 0.230, Chi-square/df = 1.128

CFI = 0.998, NFI = 0.983, GFI = 0.977, AGFI = 0.954, RMSEA = 0.019

ภาพที่ 31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

ตารางที่ 48 สรุปลงค์ประกอบย่อยด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

องค์ประกอบด้านความเป็นเลิศ ในการจัดการความรู้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t-value	R ²	AVE	CR
KCC					0.668	0.858
KCC1	0.81	0.05	17.253**	0.657		
KCC2	0.80	0.05	16.893**	0.634		
KCC3	0.84	-	-	0.712		
KCL					0.530	0.818
KCL1	0.81	0.09	13.364**	0.654		
KCL2	0.69	0.07	11.898**	0.473		
KCL3	0.74	0.08	14.295**	0.546		
KCL4	0.67	-	-	0.447		
IKS					0.595	0.854
IKS1	0.83	0.08	14.130**	0.681		
IKS2	0.81	0.09	13.805**	0.648		
IKS3	0.77	0.08	13.241**	0.586		
IKS4	0.68	-	-	0.468		
KAR					0.679	0.894
KAR1	0.73	0.05	16.476**	0.536		
KAR2	0.80	0.05	19.051**	0.641		
KAR3	0.89	0.04	22.040**	0.786		
KAR4	0.87	-	-	0.751		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากภาพที่ 31 และตารางที่ 48 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งพบว่า องค์ประกอบด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมความรู้ (KCC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง 0.80-0.84 การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ (KCL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง 0.67-0.81 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ (IKS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.68-0.83 และการใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ (KAR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.73-0.89 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปร

ในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าสถิติทดสอบทีอยู่ระหว่าง 11.898-22.040 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.04-0.09 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) อยู่ระหว่าง 0.447-0.786 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) อยู่ระหว่าง 0.530-0.679 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความเที่ยงตรง และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.818-0.894 ซึ่งมีความมากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความเชื่อมั่น

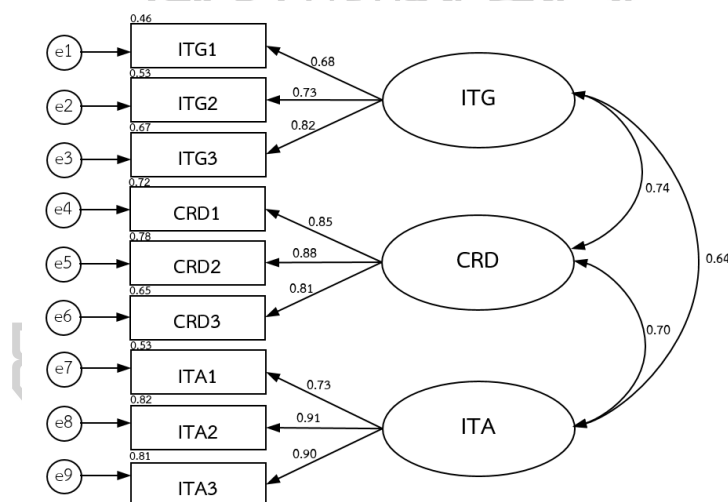
8.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบย่อยของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม (ITG) การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (CRD) และการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด (ITA) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 49

ตารางที่ 49 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	11.221	-
df	-	12	-
p-value	$p > 0.05$	0.510	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	0.935	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	1.000	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.995	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.993	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.975	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 49 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 11.221 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.510 (p-value เท่ากับ 0.510) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.935 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.995 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.993 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.975 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงมีความเหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม มีรายละเอียดดังภาพที่ 32



Chi-square = 11.221, df = 12, p-value = 0.510, Chi-square/df = 0.935

CFI = 1.000, NFI = 0.995, GFI = 0.993, AGFI = 0.975, RMSEA = 0.000

ภาพที่ 32 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

ตารางที่ 50 สรุปลงค์ประกอบย่อยด้านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

องค์ประกอบด้านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t-value	R ²	AVE	CR
ITG					0.552	0.786
ITG1	0.68	0.09	11.427**	0.456		
ITG2	0.73	0.08	12.140**	0.526		
ITG3	0.82	-	-	0.674		
CRD					0.718	0.884
CRD1	0.85	0.06	18.495**	0.720		
CRD2	0.88	0.05	19.177**	0.781		
CRD3	0.81	-	-	0.654		
ITA					0.720	0.884
ITA1	0.73	0.05	16.677**	0.530		
ITA2	0.91	0.05	22.515**	0.824		
ITA3	0.90	-	-	0.806		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากภาพที่ 32 และตารางที่ 50 ผลการวิเคราะห์ที่องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งพบว่า องค์ประกอบด้านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม (ITG) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.68-0.82 การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (CRD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.81-0.88 และการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด (ITA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.73-0.91 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าสถิติทดสอบที่อยู่ระหว่าง 11.427-22.515 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.05-0.09 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R²) อยู่ระหว่าง 0.456-0.824 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) อยู่ระหว่าง 0.552-0.720 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความเที่ยงตรง และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.786-0.884 ซึ่งมีความมากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความเชื่อมั่น

8.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งองค์ประกอบย่อยของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

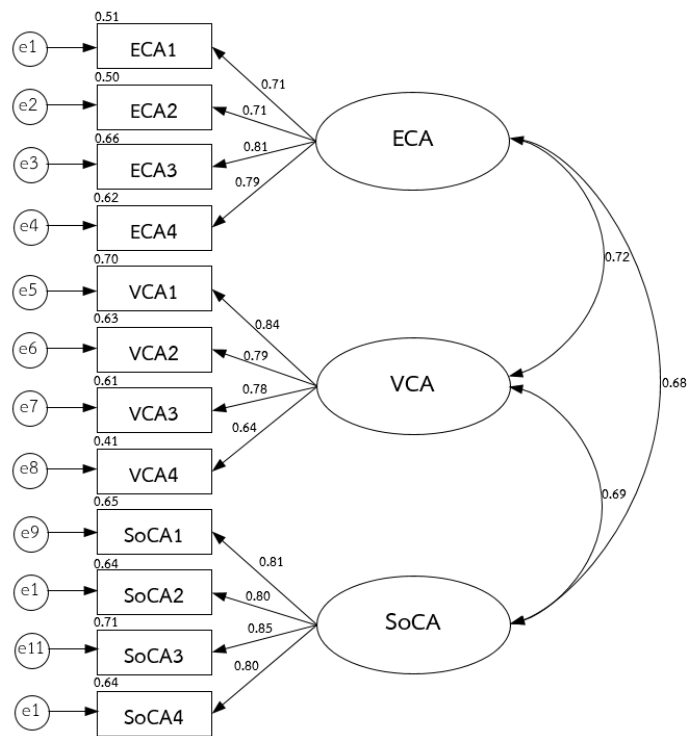
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ (ECA) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า (VCA) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม (SoCA) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 51

ตารางที่ 51 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	33.108	-
df	-	31	-
p-value	$p > 0.05$	0.365	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.068	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.999	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.987	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.986	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.964	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.014	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 51 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 33.108 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.365 (p-value เท่ากับ 0.365) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.068 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.999 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.987 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.986 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.964 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.014 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จึงมีความเหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับหนึ่งองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน มีรายละเอียดดังภาพที่ 33



Chi-square = 33.108, df = 31, p-value = 0.365, Chi-square/df = 1.068

CFI = 0.999, NFI = 0.987, GFI = 0.986, AGFI = 0.964, RMSEA = 0.014

ภาพที่ 33 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 52 สรุปลงค์ประกอบย่อยด้านความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

องค์ประกอบด้านความ ได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างยั่งยืน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t-value	R ²	AVE	CR
ECA					0.570	0.841
ECA1	0.71	0.07	13.500**	0.505		
ECA2	0.71	0.06	13.431**	0.500		
ECA3	0.81	0.07	15.589**	0.656		
ECA4	0.79	-	-	0.620		
VCA					0.587	0.849
VCA1	0.84	0.10	12.465**	0.704		
VCA2	0.79	0.11	12.265**	0.627		
VCA3	0.78	0.10	11.303**	0.606		
VCA4	0.64	-	-	0.409		
SoCA					0.661	0.886
SoCA1	0.81	0.07	14.638**	0.653		
SoCA2	0.80	0.06	16.198**	0.640		
SoCA3	0.85	0.06	17.103**	0.714		
SoCA4	0.80	-	-	0.636		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากภาพที่ 33 และตารางที่ 52 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งพบว่า องค์ประกอบด้านความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ (ECA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.71-0.81 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า (VCA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.64-0.84 และความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม (SoCA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.80-0.85 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าสถิติทดสอบที่อยู่ระหว่าง 11.303-17.103 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.06-0.11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R²) อยู่ระหว่าง 0.409-0.714 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) อยู่ระหว่าง 0.570-0.661 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al.,

2010; Hair et al., 2011) แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความเที่ยงตรง และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.841-0.886 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความเชื่อมั่น

8.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

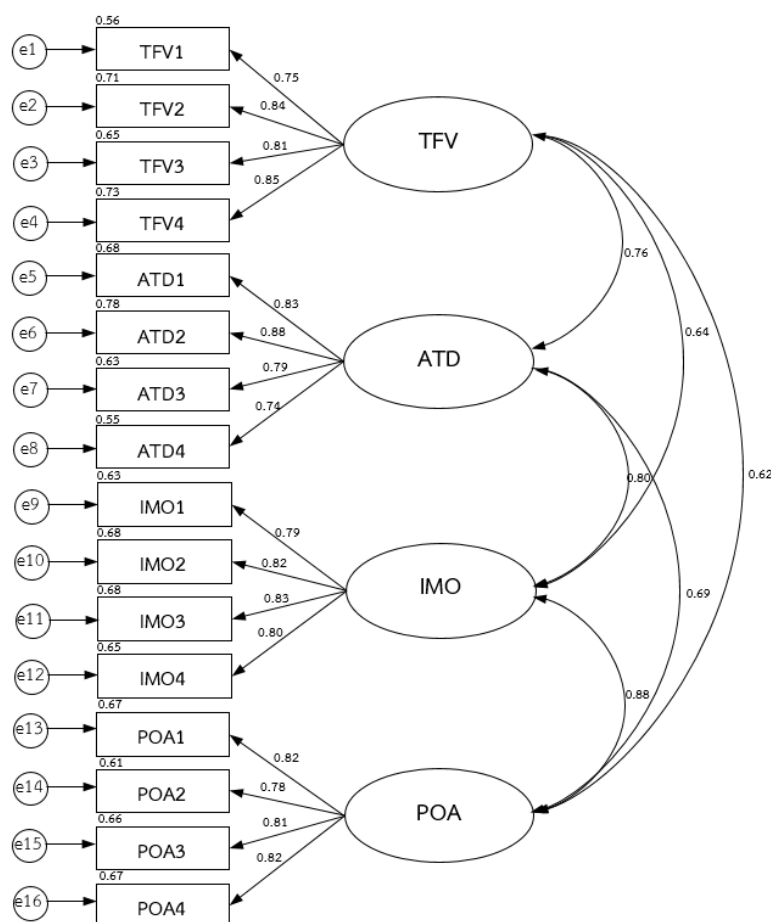
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (TFV) การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร (ATD) การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน (IMO) และการกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม (POA) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 53

ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	82.335	-
df	-	71	-
p-value	$p > 0.05$	0.168	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.160	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.997	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.981	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.974	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.950	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.021	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 53 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 82.335 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.168 (p-value เท่ากับ 0.168) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.160 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.997 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.981 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.974 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.950 และค่าดัชนี

รากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.021 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงมีความเหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังภาพที่ 34



Chi-square = 82.335, df = 71, p-value = 0.168, Chi-square/df = 1.160

CFI = 0.997, NFI = 0.981, GFI = 0.974, AGFI = 0.950, RMSEA = 0.021

ภาพที่ 34 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 54 สรุปลงค์ประกอบย่อยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t-value	R ²	AVE	CR
TFV					0.661	0.886
TFV1	0.75	0.07	13.115**	0.558		
TFV2	0.84	0.06	15.237**	0.708		
TFV3	0.81	0.05	16.200**	0.650		
TFV4	0.85	-	-	0.727		
ATD					0.659	0.885
ATD1	0.83	0.08	15.266**	0.685		
ATD2	0.88	0.08	15.577**	0.779		
ATD3	0.79	0.07	16.822**	0.626		
ATD4	0.74	-	-	0.551		
IMO					0.658	0.885
IMO1	0.79	0.07	17.212**	0.629		
IMO2	0.82	0.06	17.896**	0.676		
IMO3	0.83	0.06	18.104**	0.682		
IMO4	0.80	-	-	0.647		
POA					0.658	0.883
POA1	0.82	0.05	18.059**	0.673		
POA2	0.78	0.06	17.103**	0.614		
POA3	0.81	0.06	17.732**	0.656		
POA4	0.82	-	-	0.670		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากภาพที่ 34 และตารางที่ 54 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งพบว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (TFV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.75-0.85 การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร (ATD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.74-0.88 การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน (IMO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.79-0.83 และการกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม (POA)

มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.78-0.82 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าสถิติทดสอบที่อยู่ระหว่าง 13.115-18.104 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.05-0.08 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) อยู่ระหว่าง 0.551-0.779 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) อยู่ระหว่าง 0.658-0.661 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความเที่ยงตรง และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.883-0.886 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความเชื่อมั่น

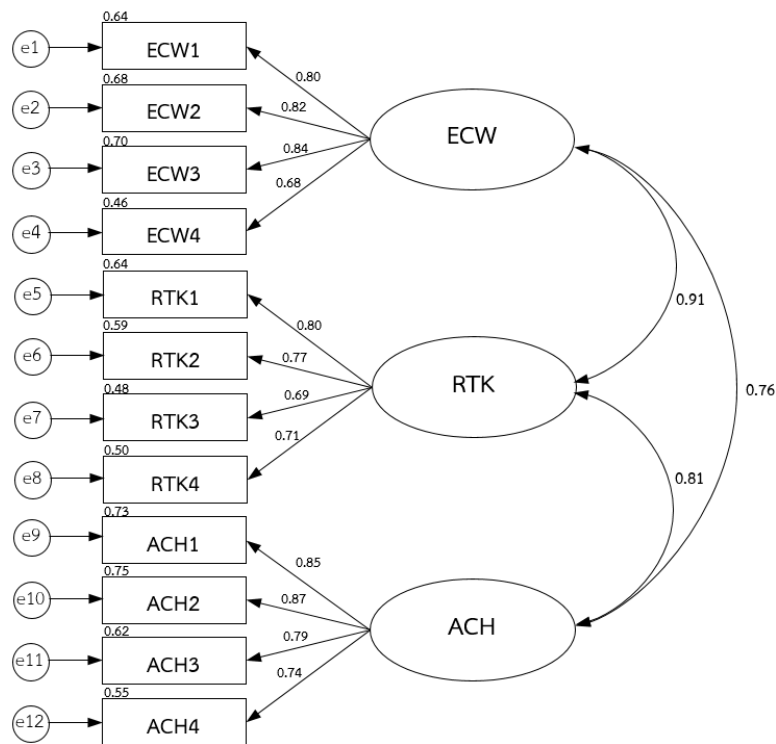
8.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (ECW) การยอมรับความเสี่ยง (RTK) และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (ACH) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 55

ตารางที่ 55 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	31.666	-
df	-	30	-
p-value	$p > 0.05$	0.383	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.056	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.999	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.989	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.987	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.965	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.012	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 55 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 31.666 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.383 (p-value เท่ากับ 0.383) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.056 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.999 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.989 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.987 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.965 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.012 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงมีความเหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว มีรายละเอียดดังภาพที่ 35



Chi-square = 31.666, df = 30, p-value = 0.383, Chi-square/df = 1.056

CFI = 0.999, NFI = 0.989, GFI = 0.987, AGFI = 0.965, RMSEA = 0.012

ภาพที่ 35 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว

ตารางที่ 56 สรุปลองค์ประกอบย่อยด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว

องค์ประกอบด้านวัฒนธรรม องค์การเชิงปรับตัว	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t-value	R ²	AVE	CR
ECW					0.620	0.867
ECW1	0.80	0.10	12.396**	0.638		
ECW2	0.82	0.09	13.493**	0.675		
ECW3	0.84	0.10	13.707**	0.704		
ECW4	0.68	-	-	0.464		
RTK					0.552	0.831
RTK1	0.80	0.07	14.285**	0.637		
RTK2	0.77	0.08	13.577**	0.593		
RTK3	0.69	0.07	12.984**	0.475		
RTK4	0.71	-	-	0.503		
ACH					0.662	0.887
ACH1	0.85	0.08	16.234**	0.727		
ACH2	0.87	0.07	16.970**	0.749		
ACH3	0.79	0.08	14.875**	0.623		
ACH4	0.74	-	-	0.548		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากภาพที่ 35 และตารางที่ 56 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งพบว่า องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (ECW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.68-0.84 การยอมรับความเสี่ยง (RTK) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.69-0.80 และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (ACH) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.74-0.87 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าสถิติทดสอบที่อยู่ในระหว่าง 12.396-16.970 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.07-0.10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R²) อยู่ระหว่าง 0.464-0.749 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้

(AVE) อยู่ระหว่าง 0.552-0.662 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความเที่ยงตรง และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.831-0.887 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความเชื่อมั่น

8.7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบย่อยของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน

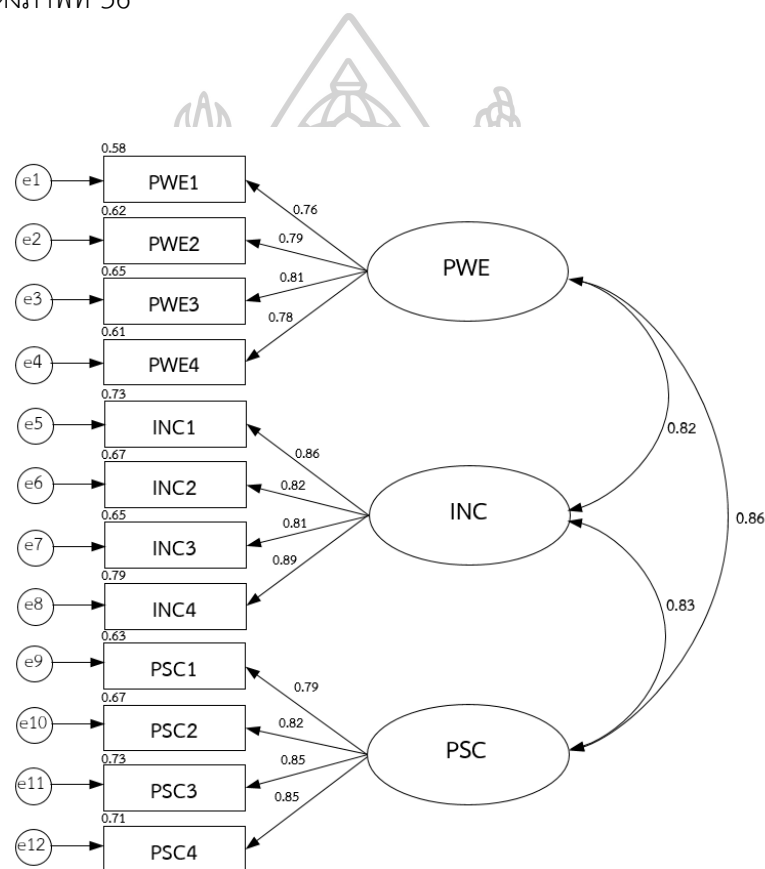
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (PWE) การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ (INC) และการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร (PSC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 57

ตารางที่ 57 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	27.566	-
df	-	31	-
p-value	$p > 0.05$	0.643	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	0.889	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	1.000	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.992	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.988	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.969	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 57 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 27.566 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.643 (p-value เท่ากับ 0.643) ค่าไคสแควร์

สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.889 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.992 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.988 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.969 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงมีความเหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับหนึ่งองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน มีรายละเอียดดังภาพที่ 36



Chi-square = 27.566, df = 31, p-value = 0.643, Chi-square/df = 0.889

CFI = 1.000, NFI = 0.992, GFI = 0.988, AGFI = 0.969, RMSEA = 0.000

ภาพที่ 36 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน

ตารางที่ 58 สรุปลงค์ประกอบย่อยด้านการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน

องค์ประกอบด้านการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t-value	R ²	AVE	CR
PWE					0.615	0.864
PWE1	0.76	0.07	14.298**	0.578		
PWE2	0.79	0.08	14.440**	0.620		
PWE3	0.81	0.05	19.431**	0.651		
PWE4	0.78	-	-	0.610		
INC					0.712	0.908
INC1	0.86	0.06	17.858**	0.734		
INC2	0.82	0.05	18.639**	0.674		
INC3	0.81	0.04	22.356**	0.652		
INC4	0.89	-	-	0.788		
PSC					0.684	0.896
PSC1	0.79	0.06	17.636**	0.627		
PSC2	0.82	0.05	18.394**	0.670		
PSC3	0.85	0.05	19.219**	0.726		
PSC4	0.85	-	-	0.714		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากภาพที่ 36 และตารางที่ 58 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งพบว่า องค์ประกอบด้านการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (PWE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.76-0.81 การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ (INC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.81-0.89 และการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร (PSC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.79-0.85 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าสถิติทดสอบที่อยู่ระหว่าง 14.298-22.356 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.04-0.08 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R²) อยู่ระหว่าง 0.578-0.788 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) อยู่ระหว่าง 0.615-0.712 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความเที่ยงตรง และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR)

มีค่าอยู่ระหว่าง 0.864-0.908 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความเชื่อมั่น

ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและเพื่อทดสอบคุณสมบัติของตัวแปรสังเกตในการเป็นตัวแทนที่แท้จริงของแต่ละองค์ประกอบหลักทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน โดยพิจารณา ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบ (Model Fit Index) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)

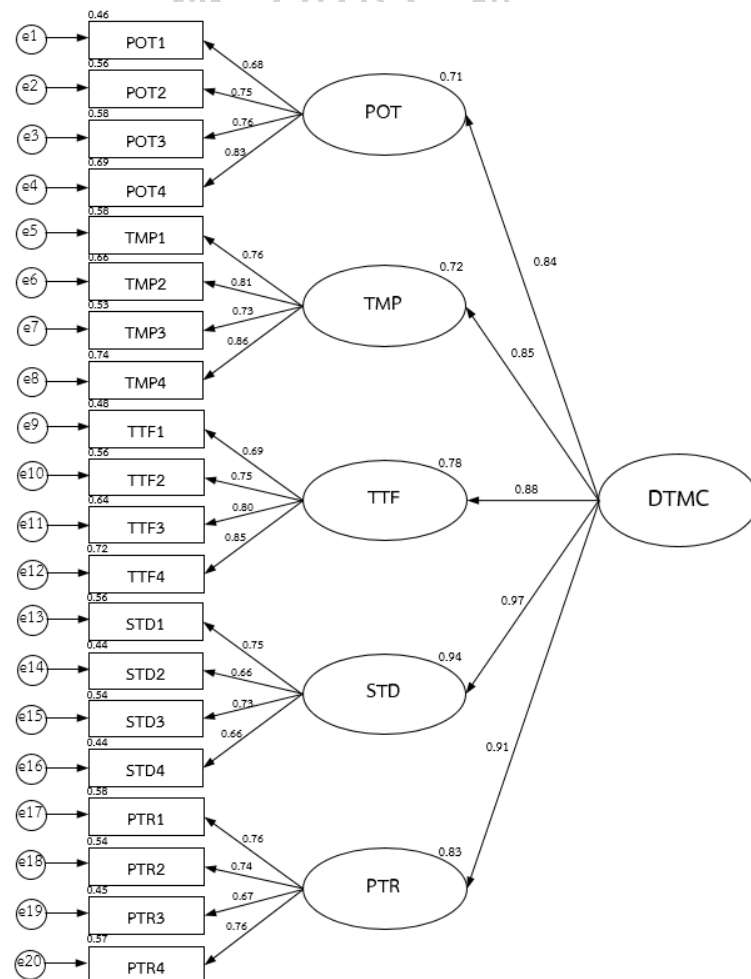
9.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบองค์ประกอบยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 59

ตารางที่ 59 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	130.484	-
df	-	111	-
p-value	$p > 0.05$	0.100	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.176	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.996	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.972	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.966	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.935	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.022	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 59 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 130.484 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.100 (p-value เท่ากับ 0.100) ค่าไคสแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.176 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.996 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.972 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.966 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.935 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.022 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงมีความเหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต มีรายละเอียดดังภาพที่ 37



Chi-square = 130.484, df = 111, p-value = 0.100, Chi-square/df = 1.176

CFI = 0.996, NFI = 0.972, GFI = 0.966, AGFI = 0.935, RMSEA = 0.022

ภาพที่ 37 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ตารางที่ 60 สรุปองค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

องค์ประกอบด้านความสามารถ ในการจัดการบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงเชิงพลวัต	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	R ²	AVE	CR
DTMC				0.794	0.951
POT	0.84	5	0.71		
TMP	0.85	4	0.72		
TTF	0.88	3	0.78		
STD	0.97	1	0.94		
PTR	0.91	2	0.83		

จากภาพที่ 37 และตารางที่ 60 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบด้านการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ (POT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.84 ด้านการกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (TMP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 ด้านการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ (TTF) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.88 ด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (STD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97 และด้านการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (PTR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.91 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R²) อยู่ระหว่าง 0.71-0.94 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.794 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.951 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (STD) รองลงมาคือการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (PTR) การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ (TTF) การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (TMP) และการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ (POT) ตามลำดับ

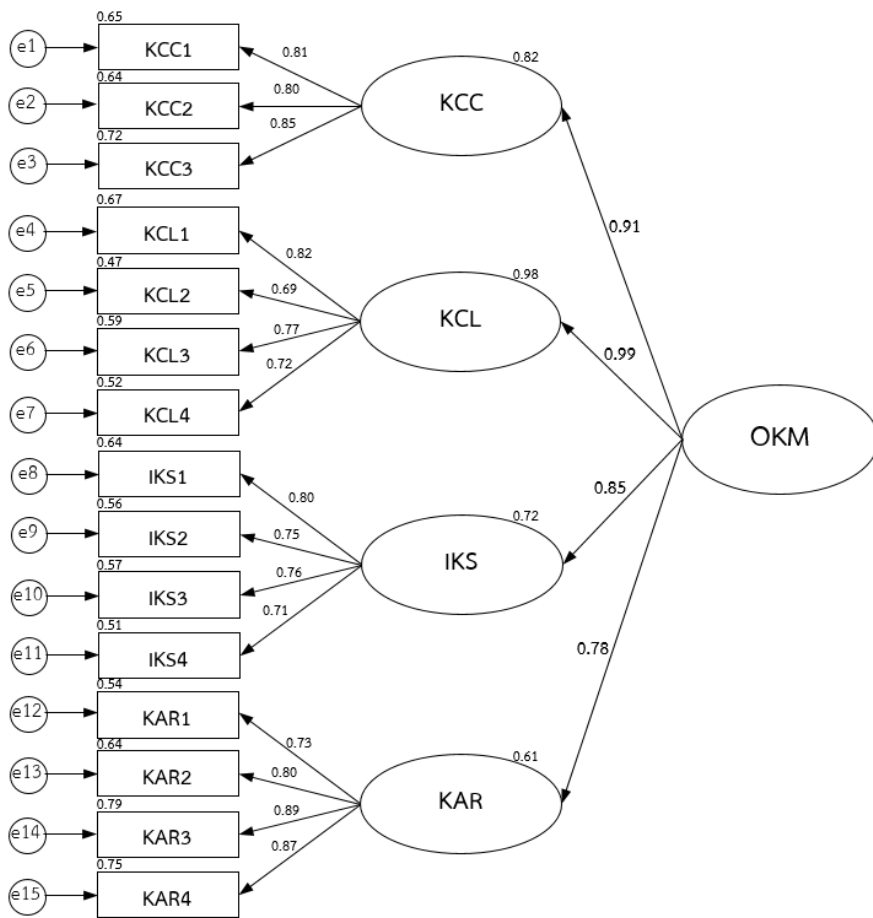
9.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบองค์ประกอบยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 61

ตารางที่ 61 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	72.442	-
df	-	61	-
p-value	$p > 0.05$	0.150	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.188	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.997	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.982	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.976	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.953	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.022	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 61 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 72.442 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.150 (p-value เท่ากับ 0.150) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.188 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.997 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.982 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.976 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.953 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.022 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงมีความเหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังภาพที่ 38



Chi-square = 72.442, df = 61, p-value = 0.150, Chi-square/df = 1.188

CFI = 0.997, NFI = 0.982, GFI = 0.976, AGFI = 0.953, RMSEA = 0.022

ภาพที่ 38 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

ตารางที่ 62 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

องค์ประกอบด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	R ²	AVE	CR
OKM				0.785	0.935
KCC	0.91	2	0.82		
KCL	0.99	1	0.98		
IKS	0.85	3	0.72		
KAR	0.78	4	0.61		

จากภาพที่ 38 และตารางที่ 62 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบด้านการสร้างวัฒนธรรมความรู้ (KCC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.91 ด้านการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ (KCL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.99 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ (IKS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 และการใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ (KAR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.78 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) อยู่ระหว่าง 0.61-0.98 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.785 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.935 ซึ่งมีความมากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ (KCL) รองลงมาคือการสร้างวัฒนธรรมความรู้ (KCC) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ (IKS) และการใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ (KAR) ตามลำดับ

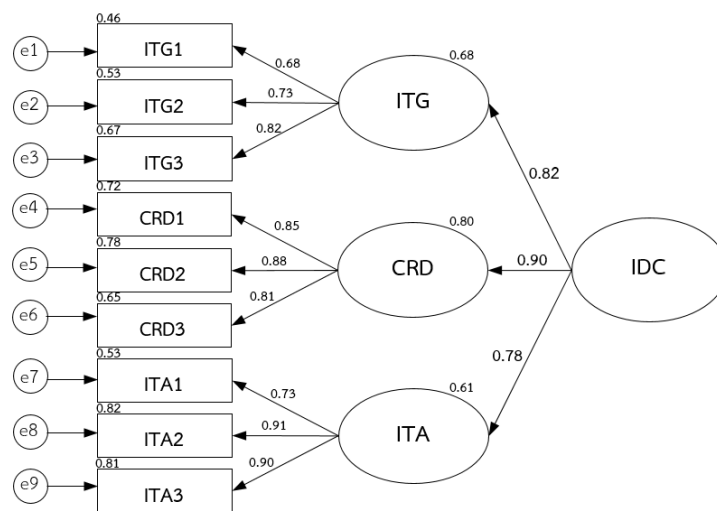
9.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบองค์ประกอบยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 63

ตารางที่ 63 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	11.221	-
df	-	12	-
p-value	$p > 0.05$	0.510	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	0.935	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	1.000	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.995	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.903	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.975	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 63 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันของ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 11.221 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.510 (p-value เท่ากับ 0.510) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.935 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.995 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.993 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.975 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงมีความเหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม มีรายละเอียดดังภาพที่ 39



Chi-square = 11.221, df = 12, p-value = 0.510, Chi-square/df = 0.935

CFI = 1.000, NFI = 0.995, GFI = 0.993, AGFI = 0.975, RMSEA = 0.000

ภาพที่ 39 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

ตารางที่ 64 สรุปรองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

องค์ประกอบด้านศักยภาพ ในการพัฒนานวัตกรรม	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	R ²	AVE	CR
IDC				0.679	0.873
ITG	0.82	2	0.68		
CRD	0.90	1	0.80		
ITA	0.78	3	0.61		

จากภาพที่ 39 และตารางที่ 64 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองพบว่า องค์ประกอบด้านการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม (ITG) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.82 ด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (CRD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90 และการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด (ITA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.78 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R²) อยู่ระหว่าง 0.61-0.80 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.679 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.873 ซึ่งมีความมากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นซึ่งได้จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมจากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (CRD) รองลงมาคือการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม (ITG) และการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด (ITA) ตามลำดับ

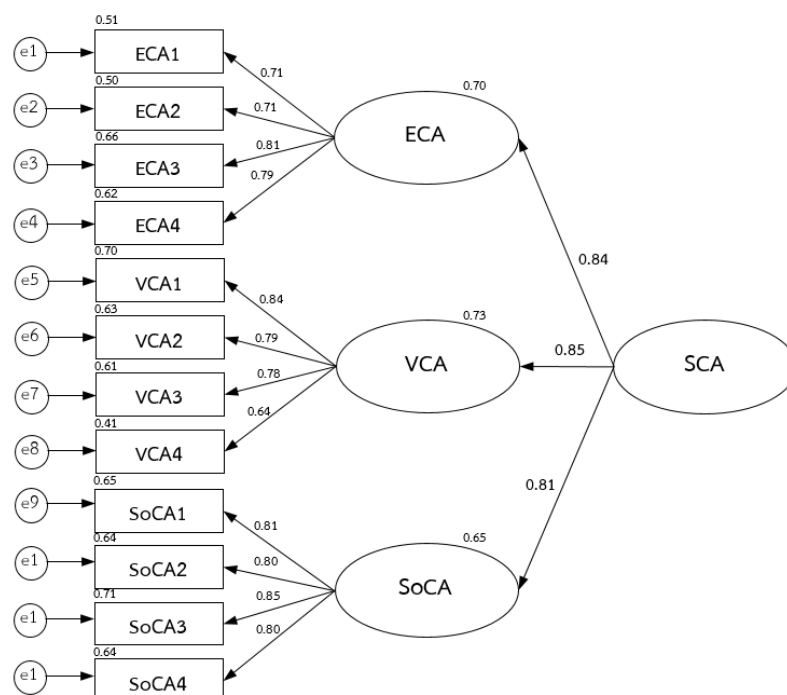
9.4 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบองค์ประกอบยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 65

ตารางที่ 65 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	33.108	-
df	-	31	-
p-value	p>0.05	0.365	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.068	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.999	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.987	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.986	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.964	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.014	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 65 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 33.108 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.365 (p-value เท่ากับ 0.365) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.068 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.999 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.987 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.986 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.964 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.014 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงมีความเหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน มีรายละเอียดดังภาพที่ 40



Chi-square = 33.108, df = 31, p-value = 0.365, Chi-square/df = 1.068

CFI = 0.999, NFI = 0.987, GFI = 0.986, AGFI = 0.964, RMSEA = 0.014

ภาพที่ 40 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 66 สรุปองค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

องค์ประกอบด้านความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	R ²	AVE	CR
SCA				0.695	0.872
ECA	0.84	2	0.70		
VCA	0.85	1	0.73		
SoCA	0.81	3	0.65		

จากภาพที่ 40 และตารางที่ 66 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองพบว่า องค์ประกอบด้านความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ (ECA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.84 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า (VCA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 และความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม (SoCA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.81

ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) อยู่ระหว่าง 0.65-0.73 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.695 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.872 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า (VCA) รองลงมาคือความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ (ECA) และความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม (SoCA) ตามลำดับ

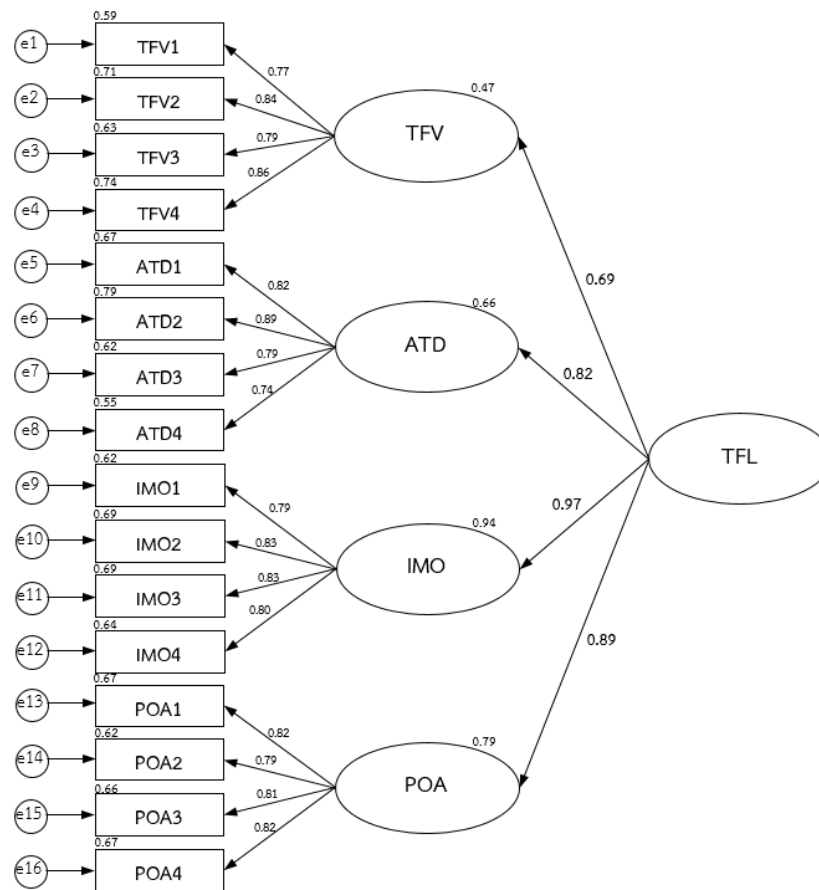
9.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบองค์ประกอบยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 67

ตารางที่ 67 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	66.771	-
df	-	58	-
p-value	$p > 0.05$	0.201	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.151	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.998	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.985	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.978	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.949	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.020	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 67 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 66.771 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.201 (p-value เท่ากับ 0.201) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.151 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.998 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.985 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.978 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.949 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.020 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงมีความเหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังภาพที่ 41



Chi-square = 66.771, df = 58, p-value = 0.201, Chi-square/df = 1.151

CFI = 0.998, NFI = 0.985, GFI = 0.978, AGFI = 0.949, RMSEA = 0.020

ภาพที่ 41 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 68 สรุปรองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	R ²	AVE	CR
TFL				0.720	0.910
TFV	0.69	4	0.47		
ATD	0.82	3	0.66		
IMO	0.97	1	0.94		
POA	0.89	2	0.79		

จากภาพที่ 41 และตารางที่ 68 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (TFV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.69 การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร (ATD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.82 การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน (IMO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97 และการกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม (POA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R²) อยู่ระหว่าง 0.47-0.94 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.720 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.910 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน (IMO) รองลงมาคือการกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม (POA) การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร (ATD) และการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (TFV) ตามลำดับ

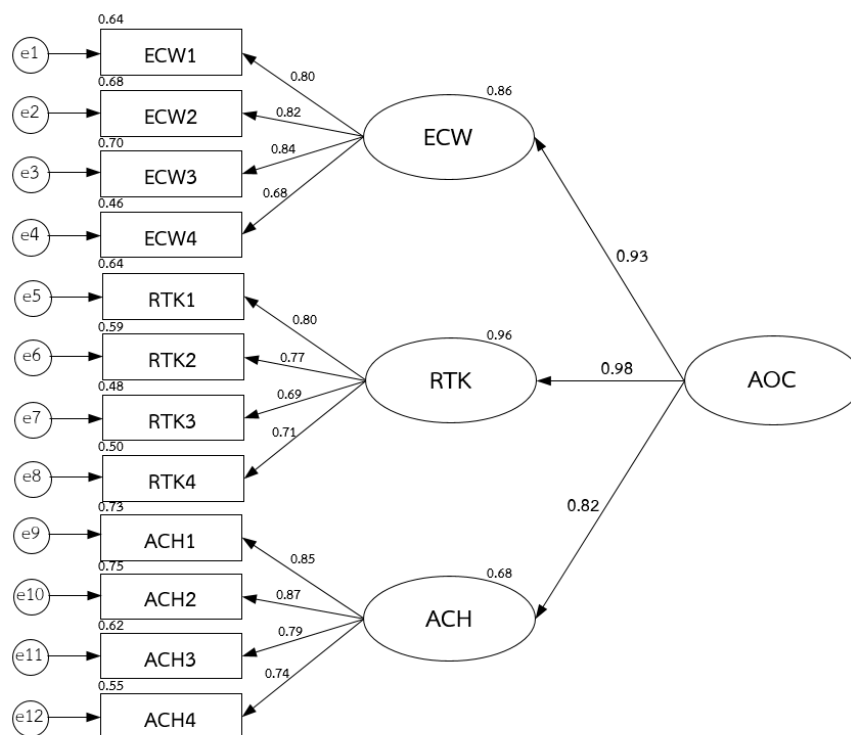
9.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบองค์ประกอบยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 69

ตารางที่ 69 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	31.666	-
df	-	30	-
p-value	p>0.05	0.383	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.056	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.999	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.989	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.987	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.965	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.012	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 69 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 31.666 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.383 (p-value เท่ากับ 0.383) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.056 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.999 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.989 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.987 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.965 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.012 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงมีความเหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว มีรายละเอียดดังภาพที่ 42



Chi-square = 31.666, df = 30, p-value = 0.383, Chi-square/df = 1.056

CFI = 0.999, NFI = 0.989, GFI = 0.987, AGFI = 0.965, RMSEA = 0.012

ภาพที่ 42 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว

ตารางที่ 70 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว

องค์ประกอบด้านวัฒนธรรม องค์การเชิงปรับตัว	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	R ²	AVE	CR
AOC				0.833	0.937
ECW	0.93	2	0.86		
RTK	0.98	1	0.96		
ACH	0.82	3	0.68		

จากภาพที่ 42 และตารางที่ 70 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองพบว่า องค์ประกอบด้านการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (ECW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93 การยอมรับความเสี่ยง (RTK) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (ACH) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.82 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010)

มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) อยู่ระหว่าง 0.68-0.96 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.833 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.937 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือการยอมรับความเสี่ยง (RTK) รองลงมาคือการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (ECW) และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (ACH) ตามลำดับ

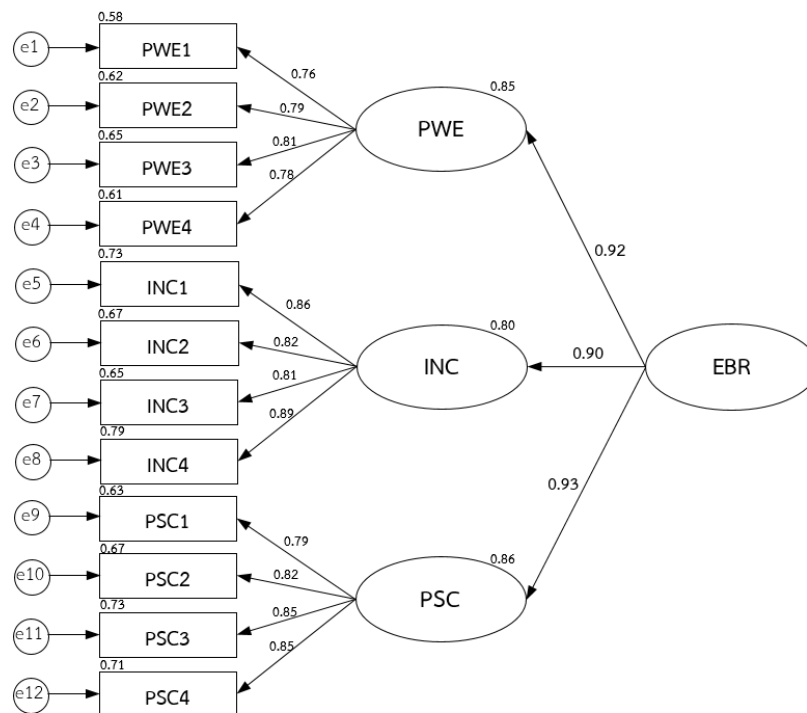
9.7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบองค์ประกอบยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 71

ตารางที่ 71 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	27.566	-
df	-	31	-
p-value	$p > 0.05$	0.643	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	0.889	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	1.000	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.992	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.988	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.969	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 71 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 27.566 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.643 (p-value เท่ากับ 0.643) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.889 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.992 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.988 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.969 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงมีความเหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน มีรายละเอียดดังภาพที่ 43



Chi-square = 27.566, df = 31, p-value = 0.643, Chi-square/df = 0.889

CFI = 1.000, NFI = 0.992, GFI = 0.988, AGFI = 0.969, RMSEA = 0.000

ภาพที่ 43 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน

ตารางที่ 72 สรุปรองค์ประกอบหลักด้านการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน

องค์ประกอบด้านการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	R ²	AVE	CR
EBR				0.840	0.940
PWE	0.92	2	0.85		
INC	0.90	3	0.80		
PSC	0.93	1	0.86		

จากภาพที่ 43 และตารางที่ 72 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองพบว่า องค์ประกอบด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (PWE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92 การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ (INC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90 และการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร (PSC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R²) อยู่ระหว่าง 0.90-0.93 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.840 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2011) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.940 ซึ่งมีความมากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร (PSC) รองลงมาคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (PWE) และการจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ (INC) ตามลำดับ

ตอนที่ 10 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยวิเคราะห์ตัวแบบสมมติฐานการวิจัยหรือตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องของตัวแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย ค่าไคสแควร์ (χ^2) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ

รูปแบบอิสระ (NFI) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) และปรับตัวแบบ (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ ในตัวแบบด้วยค่าดัชนีการปรับตัวแบบ (Model Modification Indices) จากนั้นปรับพารามิเตอร์ โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น ทำให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้จนกระทั่งค่าดัชนี ความสอดคล้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 73

ตารางที่ 73 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการ แข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

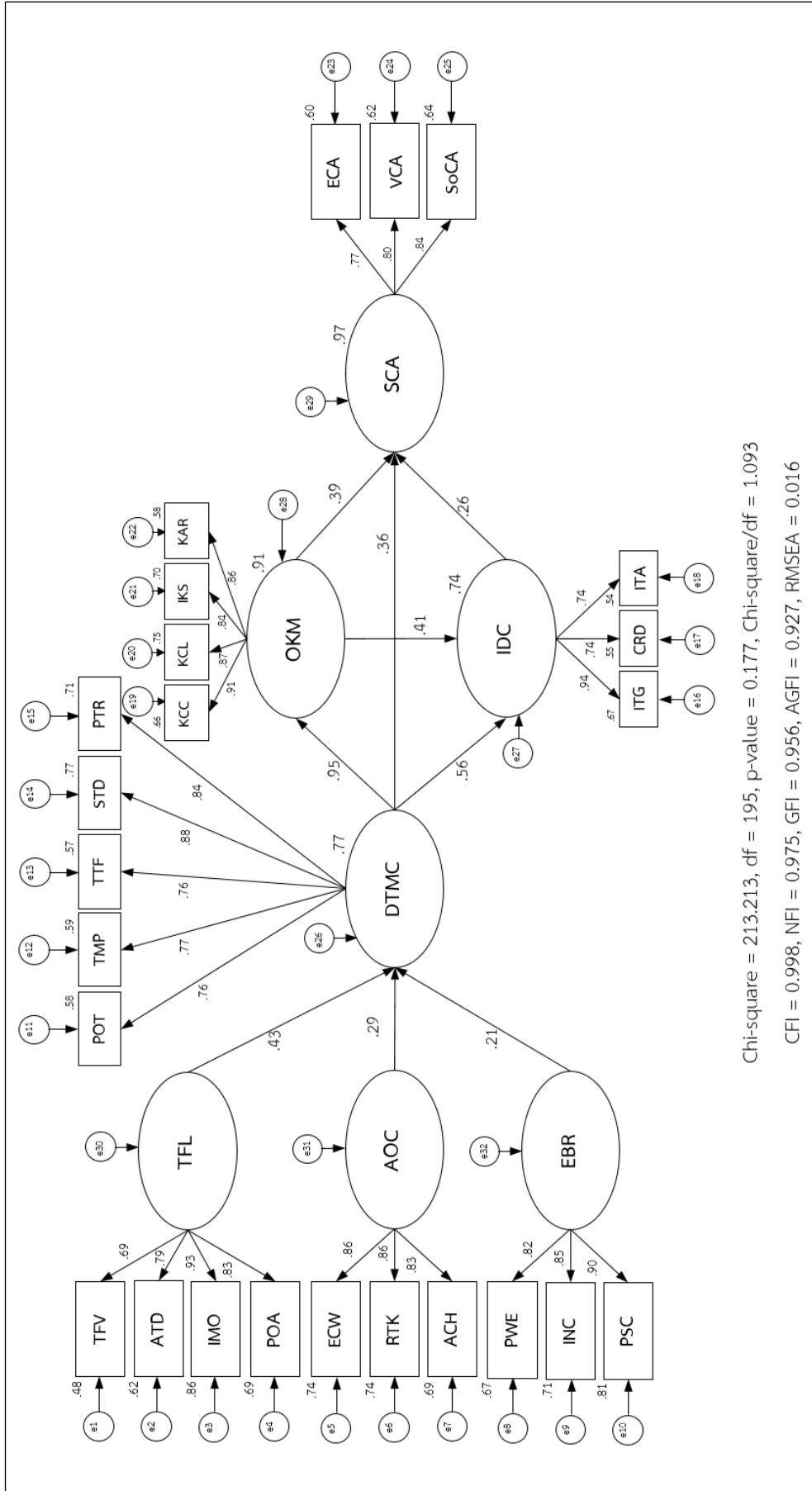
สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05	213.213	-
df	-	195	-
p-value	$p > 0.05$	0.177	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.093	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.998	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.975	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.956	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.927	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.016	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 73 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 213.213 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.177 (p-value เท่ากับ 0.177) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.093 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.998 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.975 ค่าดัชนีระดับ ความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.956 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.927 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ

0.016 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ที่ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ดังภาพที่ 44

ทั้งนี้ตัวแปรแฝงภายในมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ ดังนี้ 1) ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต มีค่าเท่ากับ 0.77 สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตได้ร้อยละ 77 2) ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ มีค่าเท่ากับ 0.91 สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 91 3) ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม มีค่าเท่ากับ 0.74 สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตร่วมกับความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ได้ร้อยละ 74 และ 4) ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน มีค่าเท่ากับ 0.97 สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตร่วมกับความเป็นเลิศในการจัดการความรู้และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ได้ร้อยละ 97





ภาพที่ 44 ผลการวิเคราะห์แบบความสัมพันธ์สาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารภในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

ตอนที่ 11 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

การทดสอบอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อทดสอบและอธิบายสมมติฐานของการวิจัย ประกอบด้วยอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังตารางที่ 74

ตารางที่ 74 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)											
	ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC)			ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (OKM)			ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (IDC)			ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (SCA)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC)										.36*		.88
ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC)				.95**		.95					.37*	.88
ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC)							.56*		.56		.15*	.88
ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (OKM)							.41*		.41	.39*		.39
ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (IDC)										.26*		.26
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)	.43**		.43									
วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (AOC)	.29**		.29									
การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน (EBR)	.21*		.21									

* $p < 0.05$ และ ** $p < 0.01$

จากตารางที่ 74 พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น มีค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม โดยเรียงลำดับตามสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ พบว่า ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (OKM) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.95 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.95 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม พบว่า ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (IDC) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.56 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.56 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2

สมมติฐานที่ 3 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม พบว่า ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (OKM) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (IDC) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.41 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.41 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3

สมมติฐานที่ 4 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน พบว่า ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (OKM) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (SCA) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.39 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.39 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4

สมมติฐานที่ 5 ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน พบว่า ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (IDC) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (SCA) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.26 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.26 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5

สมมติฐานที่ 6 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน พบว่า ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบ

ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (SCA) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.36 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.88 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6

สมมติฐานที่ 7 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน พบว่า ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (SCA) โดยมีความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (OKM) เป็นตัวแปรส่งผ่าน มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.37 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.88 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7

สมมติฐานที่ 8 ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน พบว่า ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (SCA) โดยมีศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (IDC) เป็นตัวแปรส่งผ่าน มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.15 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 8

สมมติฐานที่ 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.43 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.43 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 9

สมมติฐานที่ 10 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต พบว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (AOC) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.29 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.29 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 10

สมมติฐานที่ 11 การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต พบว่า การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน (EBR) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.21 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 11

จึงสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเรื่องความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย มีรายละเอียดดังตารางที่ 75 และตารางที่ 76

ตารางที่ 75 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ตัวแปร		λ	SE	t-value	Sig	R ²	ผลการทดสอบ
	ตัวแปรเชิงสาเหตุ	ตัวแปรผลลัพธ์						
1	ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC)	ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (OKM)	0.95	0.08	15.660	0.000**	0.91	ยอมรับสมมติฐาน
2	ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC)	ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (IDC)	0.56	0.23	3.203	0.001*	0.74	ยอมรับสมมติฐาน
3	ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (OKM)	ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (IDC)	0.41	0.19	2.300	0.021*	0.74	ยอมรับสมมติฐาน
4	ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (OKM)	ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (SCA)	0.39	0.15	2.254	0.024*	0.97	ยอมรับสมมติฐาน
5	ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (IDC)	ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (SCA)	0.26	0.09	2.269	0.023*	0.97	ยอมรับสมมติฐาน
6	ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC)	ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (SCA)	0.36	0.20	1.982	0.047*	0.97	ยอมรับสมมติฐาน
9	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)	ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC)	0.43	0.08	5.451	0.000**	0.77	ยอมรับสมมติฐาน
10	วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (AOC)	ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC)	0.29	0.08	3.454	0.000**	0.77	ยอมรับสมมติฐาน
11	การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน (EBR)	ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC)	0.21	0.06	3.044	0.002*	0.77	ยอมรับสมมติฐาน

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

หมายเหตุ: สมมติฐานที่ 7 และสมมติฐานที่ 8 เป็นการทดสอบความเป็นตัวแปรส่งผ่านด้วยการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลของตัวแปร โดยสมมติฐานที่ 7 พบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีความเป็นเลิศในการจัดการความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่าน จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7 และสมมติฐานที่ 8 พบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 8 ทั้งนี้รายละเอียดของผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7 และสมมติฐานที่ 8 ได้แสดงไว้ข้างต้นในตารางที่ 74

ตารางที่ 76 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5 ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 8 ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 10 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 11 การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต	ยอมรับสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งศึกษาด้วยวิธีวิทยาปรากฏการณ์นิยม โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยใช้กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) ร่วมกับกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างกรณีหลากหลาย (Maximum Variation Sampling) (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนนท์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559) โดยพิจารณาคุณสมบัติของธุรกิจและผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นไปตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นร่วมกับการเลือกตัวอย่างที่มาจากธุรกิจที่มีความหลากหลายอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีข้อมูลที่มากและลึกตรงกับประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา มีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Information-rich Cases) และสามารถนำข้อมูลมาอธิบาย ยืนยัน และขยายผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจน กลุ่มลึก และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนทั้งสิ้น 11 คน จาก 11 ธุรกิจ โดยใช้คำถามถึงโครงสร้างที่ครอบคลุมเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต องค์ประกอบของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ได้แก่ ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

ตอนที่ 4 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

ตอนที่ 5 แนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจ

ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งมีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ มีรายละเอียดดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมอาหาร เคยได้รับรางวัลนายจ้างดีเด่น และรางวัลด้านความเป็นเลิศในการดำเนินงานจากหลากหลายสถาบัน

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมเกษตร ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานและรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3 ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมยานยนต์ ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน และรางวัลด้านนวัตกรรมระดับชาติและนานาชาติ

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 4 ดำรงตำแหน่งผู้จัดการด้านกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมวัสดุ เคยได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมและรางวัลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากสถาบันต่าง ๆ

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 5 ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและวิศวกรรม เคยได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 6 ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมไฟฟ้า เคยได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน และรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 7 ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมเคมี เคยได้รับรางวัลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และด้านนวัตกรรมจากหลากหลายสถาบัน

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 8 ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานระดับประเทศ และได้รับรางวัลจากการประกวดนวัตกรรมจากหลากหลายสถาบัน

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 9 ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานและมีการขึ้นบัญชีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 10 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ เคยได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และรางวัลผลงานประดิษฐ์คิดค้นจากสถาบันต่าง ๆ

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 11 ดำรงตำแหน่งผู้จัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี ได้รับรางวัลนายจ้างดีเด่น และได้รับรางวัลผลงานด้านนวัตกรรมจากหลากหลายสถาบัน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เป็นความสามารถเฉพาะขององค์การในการดำเนินการกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศักยภาพและองค์ความรู้ของทรัพยากรบุคคลที่องค์การมี โดยมุ่งเน้นการสร้างกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อรับการส่งเสริมและสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านั้นมีศักยภาพเชิงกลยุทธ์สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจและองค์การ สามารถปฏิบัติภารกิจที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และพัฒนาเป็นความสามารถใหม่ขององค์การที่ตอบสนองต่อความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ตลอดจนการดำเนินการพัฒนาและธำรงรักษาให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงคงอยู่กับองค์การ สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์การได้อย่างยั่งยืน ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตนับเป็นความสามารถที่สำคัญซึ่งแตกต่างจากการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยทั่วไป เพราะเป็นความสามารถขององค์การที่เกิดจากผู้บริหารทุกระดับ ทุกฝ่าย มิใช่เป็นเพียงบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดังเช่นแต่ก่อน ดังนั้นผู้บริหารทุกคนต้องเป็นผู้บริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Manager) ด้วย ที่สำคัญคือเป็นความสามารถที่เกิดจากการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุกต่อสภาพแวดล้อมที่ผันผวน แตกต่างจากการดำเนินงานแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นไปในการป้องกันความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การ ดังนั้นยังสภาพแวดล้อมของธุรกิจปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาหรือเป็นแบบพลวัตมากเพียงใด องค์การธุรกิจยังต้องมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่องค์การมีอยู่ให้ตอบสนองไวต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเช่นกัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวถึงความสำคัญของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตอย่างสอดคล้องกัน มีรายละเอียดดังนี้

“คือเรื่อง Talent Management จะทำเหมือนเมื่อก่อนไม่ได้แล้ว ที่จะแค่รับคนเก่งเข้ามา ใช้เขาทำงาน พัฒนาเขา รักษาเขา แล้วพอเขาออกไปก็หาคนเก่งมาแทน คงจะไม่พอ... สิ่งสำคัญใน Talent Management เราคือ Competency Set ซึ่งจริง ๆ ต้อง Dynamic พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าทำให้ทุกอย่างมาเร็วไปเร็ว คือเราต้องทบทวนเรื่องเหล่านี้ตลอด เหน็ดเกี่ยวกับคนเก่งจะนิ่ง ๆ เรื่อย ๆ ไม่ได้ ... ก็ยิ่งต้อง Dynamic มากขึ้น

เกณฑ์ของคนเก่งก็ต้องเปลี่ยนไปตามตัวธุรกิจ คือมีการ Review ว่ายังใช้ได้อยู่มั้ย ... ดังนั้น Talent Management ต้องเน้นเปลี่ยนแปลงด้วย เร็วด้วย มีคุณภาพด้วย...” (สุนีย์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตสรรณสิ่งทอ, 2562)

“เทคโนโลยีและนวัตกรรมในธุรกิจยานยนต์ตอนนี้ต้องบอกว่าเปลี่ยนเร็วมาก ชนิดที่ว่าเป็นตัว Drive วงการเลยก็ว่าได้ เมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยน กลยุทธ์ธุรกิจก็ต้องเปลี่ยนให้ทันกับสิ่งเหล่านี้ การบริหารคนเก่งก็ยิ่งต้องเปลี่ยนไปตามธุรกิจ เมื่อก่อนเรา Define คนเก่งแบบหนึ่ง เช่น ต้องเชี่ยวชาญ รู้ลึก รู้จริง ถ่ายทอดต่อได้ ตอนนี้ทุกสิ่งทุกอย่างไม่เหมือนเมื่อก่อน คนเก่งก็ต้องถูก Define แบบใหม่ เมื่อ Definition ของคนเก่งเปลี่ยน การบริหารจัดการก็ต้องเปลี่ยนตาม คือทุกสิ่งทุกอย่างก็ต้องเปลี่ยนไปหมด ต้องทบทวน ต้องปรับอยู่ตลอดเวลาไม่คงที่” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตสรรณยานยนต์, 2562)

“พูดถึง Talent Management เมื่อก่อนคนมักจะนึกว่าเป็นงานหลักของ HR กับผู้บริหาร แต่ตอนนี้ไม่ใช่แล้วเพราะเป็นบทบาทของหัวหน้าทุกส่วนจนไปถึงผู้บริหารระดับสูง หรือแม้กระทั่งเจ้าของบริษัท และการจัดการคนเก่งปัจจุบันก็ต้องปรับ ต้องเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการไปตามธุรกิจ ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ อีกอย่างคือผู้บริหารต้องมีความไว้วางใจกับข้อมูลที่แม่นยำ” (สุภาพ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตสรรณไฟฟ้า, 2562)

“หลายคนอาจมองว่าธุรกิจเราดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้ว ไม่น่าจะ Dynamic มากเลย เพราะคนก็มีอยู่หลายคน องค์กรต้องทำอะไรให้ปรับได้ไว การบริหารคนเก่งจะค่อนข้างหลากหลายและ Dynamic มากขึ้น เพราะ Vision เปลี่ยนไป ... การบริหารก็ต้องปรับกลยุทธ์ไปตามบริบทมากขึ้น และพยายามเปลี่ยนไปเน้นการผลิตและขายสินค้าที่มีนวัตกรรม” (สุวิทย์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตสรรณวัสดุ, 2562)

ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีองค์ประกอบที่ครอบคลุมถึงความสามารถขององค์กรในการค้นหา คัดกรอง จัดกลุ่ม ใช้ประโยชน์ และบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือบุคลากรที่เป็นคนเก่งขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ รวมถึงการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้พร้อมต่อการสร้างโอกาสทางธุรกิจ อันเกิดจากการประยุกต์และบูรณาการความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร และพัฒนาเป็นความสามารถใหม่ขององค์กร โดยมุ่งเน้นเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และกระบวนการทางธุรกิจ มีการจัดทำแผนการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรอย่างเป็นระบบ ดำเนินงานตามแผนและทบทวนแผน เพื่อให้พร้อมรับสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจบนฐานความรู้และความเปลี่ยนแปลงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร

องค์ประกอบของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจึงเป็นองค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในรูปแบบหนึ่งที่มีมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยการติดตามและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การมองหาโอกาสจากสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ ตลอดจนการปรับตัวด้านนโยบายการบริหาร กลยุทธ์การแข่งขัน และวัฒนธรรมองค์การในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ระบุถึงองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้องค์การสามารถบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้พร้อมรับการความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อธิบายรายละเอียดตามองค์ประกอบได้ดังนี้

2.1 การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแข่งขันของธุรกิจตนเองกับธุรกิจอื่นที่ดำเนินการอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งในแง่ของการแข่งขันทางธุรกิจและในแง่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการสำรวจการดำเนินการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยเฉพาะกลยุทธ์การบริหารคนในสถานการณ์การแข่งขันตัวคนเก่ง ทั้งนี้เพื่อธุรกิจจะได้รู้เท่าทันต่อสถานการณ์การใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอื่นในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน สามารถคาดการณ์แนวโน้มการแข่งขันด้านทรัพยากรมนุษย์ ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและอาจส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการวางแผนกำหนดทิศทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกำหนดกลยุทธ์การใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าต่อทุกธุรกิจไปพร้อม ๆ กับการกำหนดกลยุทธ์การเจริญเติบโตขององค์การ ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยค้นหาโอกาสแห่งความสำเร็จทางธุรกิจที่เกิดจากศักยภาพและความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การและนำไปเชื่อมโยงกับพันธกิจ เป้าหมาย ตลอดจนแผนกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโตของธุรกิจ (Business Growth Strategy) ที่มีความท้าทาย เพื่อใช้สมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านั้นให้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ ของธุรกิจ ตลอดจนใช้ในการเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้พร้อมเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ วางแผนพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เติบโตไปพร้อมกับธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทเราพยายามสำรวจแนวทางการจัดการทรัพยากรบุคคลของธุรกิจคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา ว่าเขาจ้างคนแบบใด พัฒนาคอนอย่างไร เอาใครมาเป็นผู้บริหาร คนแบบใดเป็นคีย์ของเขา จัดผลตอบแทนและสวัสดิการอย่างไร เพราะวงการนี้แข่งขันกันสูง ... เราก็พยายาม

ติดตามและวิเคราะห์ ขณะที่เราก็ไม่ได้นิ่งเฉย พยายามปรับตัวในการบริหารคน โดยเฉพาะพนักงานคนเก่งของเรา บริษัทเราพยายามค้นหาให้เจอและพัฒนาเขาให้เติบโตไปพร้อมกับบริษัทเรา” (สุดา (นามสมมติ) ธุรกิจใญ่อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์, 2562)

“บริษัทเรามีการทำ Talent Management และสร้าง Talent Pool เพื่อที่เราจะได้เจอคนที่มีความตรงกับองค์กร เห็นโอกาสจากการมีเขาอยู่ในองค์กรเรา และกระตุ้นให้เขามีโอกาสเติบโตขึ้นมาเป็นผู้บริหารได้เร็ว ส่วนนี้ก็จะไปตอบโจทย์ในเรื่องการสร้าง Succession Management และไปเชื่อมโยงเรื่องของ Business Growth เมื่อ Business Growth เราก็ต้องหาและเตรียมคนไปจุดนั้นจุดนี้ ดังนั้นเราก็ต้องสร้างคนให้เติบโตให้เร็วไปพร้อม ๆ กับองค์กร” (สุชาติ (นามสมมติ) ธุรกิจใญ่อุตสาหกรรมอาหาร, 2562)

“เรามีการวิเคราะห์ SWOT ด้าน HR เพื่อจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลและเรามีการทบทวนแผนนี้เป็นประจำทุกปี โดยข้อมูลตรงนี้จะอยู่ใน Strategy Map ขององค์กร ซึ่งผู้บริหารและผู้จัดการทุกฝ่ายลงมาร่วมกันทำกับ HR จากการที่เราทำ SWOT กันอย่างละเอียด สิ่งหนึ่งที่ได้คือทำให้แต่ละฝ่ายรู้สภาพด้านทรัพยากรบุคคลของฝ่ายเขาด้วย ที่สำคัญคือเราได้รู้จุดแข็งจุดอ่อนจากคนของบริษัทเรา แล้วยังเห็นโอกาสจากคนของเรา เช่น คนในฝ่ายนั้นเด่นอะไร ฝ่ายนั้นมีใครเป็น Talent ฝ่ายนี้มีใครเป็น Talent แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ต้องไปเชื่อมโยงกับการประเมินผลงานของแต่ละคนด้วย ผลประเมินผลงานต้องแม่นยำถึงจะทำให้เราเห็นจุดแข็งและโอกาสนั้นจริง ๆ ” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจใญ่อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญเพราะปัจจุบันงาน HR หรือแม้กระทั่งงานบริหารคนเก่งต้องปรับเปลี่ยนบทบาทใหม่อย่างมาก คือต้องเป็น Strategic Business Partner กับองค์กรและผู้บริหาร จะเป็น HR แบบ Admin ไม่ได้แล้ว ต้องเป็นเชิง Marketing ด้วย แน่นอนว่าต้องดูสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจอยู่ตลอดเวลา จะได้เห็นโอกาสและบริหารคนให้เข้ากับกลยุทธ์ของธุรกิจ ที่สำคัญ HR ของธุรกิจเราก็ต้องรู้กลยุทธ์ด้วย ทุกกลยุทธ์ก็ต้องมี HR เข้าไปเกี่ยวข้องทั้งหมด เพราะทุกกลยุทธ์ต้องใช้คน ต้องการคนเก่ง ๆ และก็ต้องรู้ว่าธุรกิจจะ Growth ไปทางไหน ถ้าธุรกิจ Growth ไป แต่คนไม่เก่งก็ Growth ไปไม่สุด...” (สุภาพ (นามสมมติ) ธุรกิจใญ่อุตสาหกรรมไฟฟ้า, 2562)

“เราอยู่ในแวดวงยานยนต์ซึ่งกำลังเจอกับการแข่งขันที่รุนแรงมาก ผู้บริหารระดับสูงและ HR นิ่งนอนใจไม่ได้เลย เราพยายามมองให้เห็นการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มของอุตสาหกรรมที่เราอยู่ มองให้ขาด มองให้ชัด คาดการณ์ให้ได้ และมองกลับมาที่เราว่าเราเก่งในเรื่องอะไร โดยมองที่คนเก่งของเราเป็นอันดับแรก เพื่อที่เราจะได้ใช้ความรู้ความสามารถของเขาขับเคลื่อนธุรกิจไปข้างหน้า โดยเฉพาะเรื่องของกรวิจัยและพัฒนานวัตกรรมแน่นอนเราต้องอาศัยพวกเขา...” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจใญ่อุตสาหกรรมยานยนต์, 2562)

“ทุกองค์กรมีคนเก่งหมด เพราะถ้าหากองค์กรไหนบอกว่าองค์กรเราไม่มีคนเก่ง ก็อยู่ไม่ได้ถึงทุกวันนี้ เพียงแต่ว่าคนเหล่านั้นจะเก่งทางด้านไหน เก่งแบบไหน เก่งมากน้อยแค่ไหน เก่งสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กรหรือเปล่า เก่งและดีตรงตามที่ต้องการหรือเปล่า สมมติระดับปฏิบัติการ เขาก็เก่งในแบบของเขา จะให้ระดับปฏิบัติการเก่งแบบระดับบริหาร ก็คงไม่ใช่ สิ่งที่องค์กรต้องทำตลอดก็คือการวิเคราะห์และพยายามมองหาเห็นโอกาสจากการมีคนเก่งเหล่านั้นอยู่ในองค์กรเรา เห็นโอกาสจาก competency ของเขา ไม่ว่าเขาจะอยู่ในระดับตำแหน่งใดก็ตาม และให้โอกาสคนเก่งที่มีความพร้อมสำหรับโอกาสนั้นอยู่เสมอ” (สุจินต์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตของประเทศไทยและวิศวกรรม, 2562)

2.2 การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการดำเนินการในการกำหนดเกณฑ์และการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง กล่าวคือ มีผลการปฏิบัติงาน (Performance) และมีศักยภาพ (Potential) ซึ่งพิจารณาจากสมรรถนะ (Competency) อยู่ในระดับสูง โดยอาศัยการประเมินผลและการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะระบุบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้อย่างแม่นยำ โดยหลักการและเครื่องมือที่ผู้บริหารนำมาใช้เป็นพื้นฐานคือเครื่องมือการวิเคราะห์แบบตาราง 9 ช่อง (9 Box Performance-Potential Matrix) ซึ่งพิจารณาถึง 2 ปัจจัยคือ ผลงานและศักยภาพ โดยบุคลากรที่จัดอยู่ในกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง คือบุคลากรที่มีผลการประเมินอยู่ในกล่อง A1, A2 และ B1 ซึ่งจัดเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่แท้จริง บุคลากรที่มีศักยภาพสูงรายใหม่ และบุคลากรที่กำลังจะเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ตามลำดับ ทั้งนี้เครื่องมือดังกล่าวเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเปรียบเทียบมาตรฐานของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและพิจารณาโดยคณะกรรมการ ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้จะถูกจัดกลุ่มเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อนำไปเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ ซึ่งกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะมีบทบาททั้งในแง่ของการเป็นแหล่งของบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการสืบทอดตำแหน่งและการมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ตามภาระงาน และจะเป็นกลุ่มที่ได้รับการพัฒนาเชิงกลยุทธ์อยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยได้มีการทบทวนเกณฑ์การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทเรามีการพิจารณาพนักงานที่เป็น High Potential ในองค์กรของเรา High Potential ในที่นี้คือเป็นพนักงานที่มี Performance และ Potential ที่สูง มีผลงานในระดับที่เกินความคาดหวัง กลุ่ม HiPo เหล่านี้จะต้องมีความปรารถนาอยากที่จะทำงานที่ท้าทาย

มีแรงบันดาลใจที่จะเติบโตหรือรับบทบาทที่สูงขึ้น มีความพร้อมที่จะไปทำงานที่แตกต่างกัน ในธุรกิจอื่น ๆ ในบรรยากาศใหม่ ๆ เพื่อให้มีประสบการณ์ใหม่ได้เรื่อย ๆ เรามีการประเมินแบบนี้ และมีการรีวิวกทุกปี โดยมีหน่วย Talent Management เข้าไปช่วยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่ามีใครบ้างที่เสนอเข้ามา และพร้อมเป็น HiPo ได้ จากนั้นจะมีการประชุม HR Committee ในการพิจารณา ... เรามองทุกคนที่เป็น HiPo เป็นสินทรัพย์ของบริษัททั้งหมด และเป็น Talent Pool เวลาที่เรามีตำแหน่งสำคัญหรือมี Project Assignment ก็จะเลือกหรือดูที่ HiPo ก่อน ก็จะมาพิจารณาใน Pool มีการพิจารณาความเหมาะสมกับโอกาสธุรกิจ มีการ Assign Business Project ที่มี impact ในเชิง career opportunity มีการเปิดโอกาสให้ได้ข้ามสายระหว่าง HiPo กับ Business เพื่อสร้างโอกาสทั้งของตัวเองและขององค์กร” (สุชาติ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหาร, 2562)

“เรามี Talent Pool โดย Talent Pool ของเรามีที่มาจากหลายส่วน หลัก ๆ คือมาจาก HiPo ของพนักงานปัจจุบัน ในพนักงานปัจจุบันเรามีการประเมินผลงานตามระบบ Performance Management นำมาเปรียบเทียบกัน แล้วเรียงลำดับว่าใครเป็นอันดับต้น ๆ ของแต่ละส่วนงาน ซึ่งเราใช้เครื่องมือคือ Nine Grid คนที่อยู่ตัวระดับบน ๆ จะถูกเรียกว่าเป็น Star แต่กว่าจะมาเป็น Star ได้ คนที่เป็นตัว Top ต้องมาเข้าระบบประเมินซึ่งจะดูในแง่ของเก่งในงานแล้วเก่งในธุรกิจหรือไม่ อย่างคนที่อยู่อันดับต้น ๆ ของงาน Admin ก็คือเก่งที่สุดของเขา แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าเข้ามาอยู่ในกลุ่ม Star ได้เต็มตัว เพราะนิยามของ Star คือจะต้องทำงานเชิงกลยุทธ์ได้ด้วย เราจึงมีหน่วยประเมินกลางเข้ามาด้วย เพื่อเป็นตัวกรองคนเข้า แล้วจึงจัดคนกลุ่มนี้เข้าไปใน Talent Pool” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี, 2562)

“เรามี Talent Pool โดยคนที่จะถูกดึงเข้ามาอยู่ใน Talent Pool ได้ต้องผ่านระบบบริหารผลงานที่สามารถวัด คัดกรอง และระบุคนที่มี Potential และ Performance ออกมาได้ ย้ำว่าสองสิ่งนี้ต้องชัด มี Performance อย่างเดียวก็ไม่ได้ คือ Competency เขาต้อง match กับที่องค์กรต้องการ match กับวัฒนธรรมและค่านิยมหลักขององค์กร Talent Pool เหล่านี้จะต้องใกล้ชิดกับผู้บริหารอย่างมาก โดยเราจะมี Kick-off Meeting ที่ทำให้เขา recognize ว่าเขาเป็น Talent มีการกำหนดบทบาทและมีโปรแกรม Mentoring เขาตลอด” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“ก่อนที่เราจะสร้าง Talent Pool บริษัทเรามีกระบวนการสำคัญก่อนหน้าคือ Talent Mapping โดยทีม HR และทีมผู้บริหารจะประชุมกันจัดทำแผนที่เชื่อมโยง Talent Management กับแผนอัตรากำลัง เพื่อให้เห็นภาพระหว่าง Talent ที่ high performance และ high potential เห็น Gap ต่าง ๆ ซึ่งเครื่องมือพื้นฐานที่เราใช้คือ nine-box grid

แล้วเราก็จะทราบว่า Talent Pool จำเป็นต้องมี Skill, Knowledge หรือ Character แบบไหนบ้างที่จะไป match กับธุรกิจ...จากนั้นจึงดึง HiPo ที่มีคุณสมบัติ Fill Gap เราได้เข้ามาอยู่ใน Talent Pool” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต 2562)

“มีแน่นอน แต่พื้นฐานคือเราจะรับคนเก่งและคนดี ต้องเริ่มมาจากต้นน้ำที่ดีคือ Recruit และ Performance Management คือถ้าเรารับคนเก่งเข้ามาแล้วพัฒนาเขาอย่างต่อเนื่อง เราก็จะมี Pool อยู่ก่อนหนึ่ง ... ทีนี้เราต้องการ Key Talent คือกลุ่มคนที่เป็นครีม เป็นหัวกะทิ เป็น High Flier เราก็จะต้องไปเน้นที่ระบบการประเมินทั้งศักยภาพและผลงาน เพื่อระบุคนเก่งให้ถูก ... ศักยภาพจะเน้นที่เก่งคนและเก่งงาน คือ Leadership และ Managerial มี Business Strategy มี Flexibility และ Adaptability เมื่อผลงานชัดเจน แล้วจึงนำเข้าคณะกรรมการระดับต่าง ๆ หากทุกคนในคณะกรรมการเห็นตรงกัน แสดงว่าทุกเรื่องที่ประเมินมีความแม่นยำ ทางบริษัทก็จะดูแลบุคลากรคนนั้นไปโดยตลอด” (สุวิทย์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต 2562)

“บริษัทมีการจัด Talent Pool เพื่อที่จะเตรียมคน มีการจัดทำแผนพัฒนาให้เขา มี mentor ให้เขา และมีการรีวิวทุกปีว่าเขายังเป็น talent pool อยู่หรือไม่ บริษัทก็จะมีเกณฑ์ มีคณะกรรมการ โดยมี HR เข้ามา ดูเรื่อง performance เรื่อง competency และความต้องการโดยใช้เครื่องมือ nine boxes ซึ่งก็คือช่อง ที่ 1 และ 3 เมื่อพิจารณาแล้ว จะมีการ stamp ว่าคนนี้เป็น Talent จริง ๆ ... และมีการนำ talent pool มาพิจารณากับกลยุทธ์ ธุรกิจ ซึ่งแต่ละปีจะมีไฮไลท์ของกลยุทธ์ หรือบางช่วงต้องมีโครงการที่สำคัญของธุรกิจ เราก็จะนำคนในกลุ่มนี้ไปลงเพื่อให้เขาได้แสดงศักยภาพและผลงาน” (สุนันท์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต 2562)

2.3 การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ

การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ เป็นการดำเนินการในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในลักษณะของการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (Talent Utilization) นำมาซึ่งโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ ซึ่งส่งเสริมให้ธุรกิจเกิดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่องค์กรมีอยู่ โดยการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับผิดชอบหรือเป็นผู้นำในการวางแผน คิดวิเคราะห์ และดำเนินโครงการ (Project) ต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นโครงการประสานความร่วมมือข้ามสายงาน ซึ่งมีประโยชน์เชิงกลยุทธ์ต่อธุรกิจ มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้แสดงศักยภาพที่ตนมีอยู่ในการดำเนินโครงการ เป็นกลุ่มบุคลากรที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อน

ค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร โครงการดังกล่าวจึงเปรียบเสมือนสนามหรือเวทีให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้แสดงออกซึ่งทักษะ ประสบการณ์ และภูมิความรู้ที่มีอยู่ในตัวเพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมกัน (Synergy) ได้โอกาสในการยกระดับขีดความสามารถและพัฒนาตนเอง และยังมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนแนวคิด ทักษะ และกลยุทธ์ต่าง ๆ กับบุคลากรต่างสายงานรวมถึงผู้บริหารระดับสูง อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่าโครงการต่าง ๆ ที่ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมริเริ่มและมอบหมายให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้เข้าร่วมนั้น มักเป็นโครงการในลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจในช่วงเวลานั้น ๆ มีความท้าทาย น่าสนใจ น่าเรียนรู้ และสามารถต่อยอดกลายเป็นนวัตกรรมหรือก่อให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ให้กับองค์กรได้ในอนาคต

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามียุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“บุคลากรที่เป็น HiPo ของที่นี่มีโครงการที่ได้รับมอบหมายทุกคน และเป็นส่วนหนึ่ง ที่แสดงว่า บุคลากรเหล่านี้ถูกคาดหวังจากองค์กร แต่ไม่ใช่แค่ว่ามานำเสนอโครงการต่าง ๆ แล้วกรรมการเห็นชอบแล้วคน ๆ นั้นจะเป็น HiPo ทั้งนี้ เรามีโอกาสให้ HiPo ได้แสดงออก แต่เราไม่ได้เอาโอกาสเหล่านั้นมาตัดสินว่าเขาเป็น HiPo หรือไม่ แต่โอกาสนั้นก็เป็นหนึ่งที่ทำให้องค์กรได้รู้จักเขามากขึ้น ว่ามีความสามารถขนาดไหน ปีนี้เราทำโครงการให้เข้มข้นขึ้น โดยดึงโครงการออกมาทำให้เป็นโครงการที่มี impact และคัดเลือก HiPo มาทำ และจะมีคณะกรรมการที่จะมาพิจารณาโครงการเหล่านั้นว่า และพิจารณาต่อไปว่าเขาควรจะมีโอกาสเติบโตในทิศทางใดได้บ้าง” (สุชาติ (นามสมมติ) ธุรกิจใญ่อุตสาหกรรมอาหาร, 2562)

“เรามีการดึงคนที่มีศักยภาพหรือที่เรียกว่า HiPo ในแต่ละฝ่ายที่อยู่ใน Talent Pool ออกมาทำงานร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ และดำเนินกลยุทธ์การแข่งขัน HiPo เหล่านี้จะได้รับบทบาทในการเป็นผู้นำทีมอยู่ในโครงการต่าง ๆ คนกลุ่มนี้จะมีบทบาทในการเป็นทั้ง Change Agent เป็นทั้ง Facilitator ในการสร้างความคิดเชิงกลยุทธ์ และเป็น influencer สำคัญในการเปลี่ยน mindset ต่าง ๆ ในการทำงาน และเป็นกลุ่มคนสำคัญในการขับเคลื่อน Core Value ขององค์กร” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจใญ่อุตสาหกรรมยานยนต์, 2562)

“บุคลากรกลุ่มที่ถูกจัดว่าเป็นคนเก่งมีศักยภาพสูงเหล่านี้ เขาจะมีภารกิจเชิงกลยุทธ์ ได้ทำงานกับผู้บริหาร ได้แสดงความรู้และศักยภาพที่เขามี ซึ่งบริษัทก็ให้โอกาสเต็มที่ เพื่อให้เขาเอาศักยภาพเหล่านั้นออกมา หรือบางงานที่น่าสนใจ ผู้บริหารก็อาจจะมอบหมายให้ไปเลยก็มี” (สุภาพ (นามสมมติ) ธุรกิจใญ่อุตสาหกรรมไฟฟ้า, 2562)

“Talent จะได้เข้าร่วม Project ที่เป็นเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแต่ละปีกลยุทธ์ของธุรกิจก็จะปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ และต้องเป็นกลยุทธ์ที่เน้นความร่วมมือข้ามสายงาน เราก็จะเอา Talent มารวมตัวกันเพื่อตั้ง Project แล้วก็ให้เขาทำงานด้วย แล้วก็ต้องนำเสนอผู้บริหารระดับสูงเป็นประจำ ในระหว่างการทำ Project Talent เหล่านี้ก็จะมีโอกาสได้เจอผู้บริหารระดับสูง... ในแต่ละปีเรามี project จำนวนมาก ทั้ง project ที่เป็น innovation สร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ที่เป็น strategic เพื่อสร้างกลยุทธ์ และที่เป็น CSR” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี, 2562)

“กลุ่มคนที่เป็น Talent จะได้รับการมอบหมาย project ต่าง ๆ ที่ท้าทายให้ทำในทุก ๆ รอบการประเมิน ซึ่ง Talent จะได้ทราบความคาดหวังจาก project นั้น ๆ project เหล่านี้จะถูกบรรจุเอาไว้ในตัวชี้วัดการประเมินผลงานด้วย และจะมีระบบคอยติดตามตรวจสอบอยู่ตลอดเวลา โดยส่วนใหญ่มักจะเป็น project ในเชิงกลยุทธ์ Talent จะได้รับโอกาสในการวางแผน การคิด และดำเนินกลยุทธ์สำเร็จ” (สุวิทย์ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมวัสดุ, 2562)

“คนกลุ่มนี้เขาจะต้องมี initiative project ที่มีลักษณะเป็นโครงการพิเศษที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่องค์กรวางไว้ ไม่ใช่มีแค่ KPIs ที่เป็น routine ทั่วไป เขาจะมีบทบาทสำคัญใน project ขององค์กรที่มีลักษณะข้ามสายงาน เอาคนที่เป็น HiPo มาทำ special project ร่วมกัน ... คืองานปกติหรืองาน routine ที่ทำสำเร็จไม่ได้หมายความว่าเขาเป็น talent นะ เขาจะต้องมี initiative project ด้วย เช่น เราจะเปิดตัวสินค้าใหม่ เราก็จะมี talent ที่มีความเก่งเรื่องต่าง ๆ เข้ามาร่วมกันทำกลยุทธ์ในการสร้างโอกาสในการขยายธุรกิจ Talent ขององค์กรก็จะรวมตัวกันไปกับผู้บริหาร เราก็สร้างคนกลุ่มนี้แล้ว promote เขาขึ้นมาเรื่อย ๆ จนเป็น Manager จาก skill set เดิมกลายเป็นว่า skill set ถูกอัปเดตขึ้นไป เป็น merchandise รู้เรื่องธุรกิจอย่างดีเยี่ยม” (สุนีย์ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2562)

“เราเอาคนที่มีความสามารถสูงของเรา โดยเฉพาะเกสซ์และทีมวิจัยมาทำ project โดยเรามีการประชุมกับเขาเพื่อให้เขาริเริ่ม project ขึ้นมา โดยเรากระตุ้นและจูงใจ หากสำเร็จเราก็มีอะไรตอบแทนเขา อย่างล่าสุดก็คือทำรับรองมาตรฐานตัวหนึ่ง ซึ่งเราทำสำเร็จและได้รับการรับรองก็เพราะกลุ่มคนเหล่านี้ ... หรืออย่างพวก QA เราก็ใช้นักวิทยาศาสตร์มาเขียน protocol ยา เขาก็เขียนได้ เพียงแค่แนะนำแนวทางเขาก็สามารถทำให้เราได้ทำ QA เราแข็งแกร่งขึ้น” (สุดา (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์, 2562)

การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยนอกจากจะอยู่ในรูปแบบของการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้แสดงศักยภาพผ่านการทำโครงการในลักษณะโครงการความคิดริเริ่ม (Initiative Project) ต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์และโอกาสในการแข่งขัน ดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังพบว่าการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจยังอยู่ในรูปแบบของการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นผู้นำทีมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนดังนี้

“เรามีพนักงานแเล่ปอยู่คนหนึ่ง คนนี้เขาเก่งมาก จบชีวิตวิทยาма แต่ตอนนี้เขาบริหารแเล่ปได้ทั้งหมด อยู่ที่นี่มาลืบกว่าปีแล้ว เราก็ให้เขาขึ้นมาเป็นผู้นำทีมไปขึ้นที่ใหม่ ไปเซ้ระบบให้โรงงานที่ใหม่ให้แข็งแรง แล้วเขาก็เป็นหัวหน้าทีมไปสร้างทีมให้เราต่อด้วย เราเชื่อมั่นในความสามารถเขาได้ ไว้วางใจได้ ก็ถือเป็นบุคลากรที่สำคัญของเราอีกคนหนึ่ง” (สุดา (นามสมมติ) ธุรกิจโนอุตสาหกรรมการยาและเวชภัณฑ์, 2562)

“บริษัทของเราสมัยก่อนมีอยู่ 3-4 บริษัท แต่เดี๋ยวนีเรามีการแตกขยายออกไปเมื่อเราขยายออกไป เราก็จะหาคนที่ไปเป็นหัว ก็จะพิจารณาว่าคนไหนเป็นคนที่เหมาะสม มีความสามารถ และมีศักยภาพสูงพอที่จะไปสร้างโอกาสให้บริษัทเราได้บ้าง เมื่อเรามีความมั่นใจแล้วว่าคนนี้ เราก็จะต้องสร้างความมั่นใจให้กับเขา ให้เขารู้ว่าถ้าเราคิดว่าเขาทำไม่ได้ เราคงไม่ส่งเขาไป แสดงว่าเรามองเห็นชัดแล้วว่าเขามีความสามารถ ซึ่งก็เป็นการให้โอกาสเขาด้วย” (สุจินต์ (นามสมมติ) ธุรกิจโนอุตสาหกรรมการเครื่องจักรกลและวิศวกรรม, 2562)

2.4 การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์

การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ เป็นการดำเนินการในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและยกระดับศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สูงขึ้นสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาและการแข่งขันขององค์กร บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการพัฒนาตนเองหลากหลายรูปแบบเพื่อให้มีสมรรถนะด้านต่าง ๆ สูงขึ้น และเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการสืบทอดตำแหน่งสำคัญ (Key Position) ขององค์กร โดยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่ชัดเจนร่วมกับผู้บริหารที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และแผนการสืบทอดตำแหน่งสำคัญ (Succession Planning) ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลดังกล่าวเน้นให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองในลักษณะที่เน้นการลงมือปฏิบัติงานจริง (on the job) ผ่านโครงการต่าง ๆ ร่วมกับการมีระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน (Mentoring and Coaching) เพื่อให้เกิดทักษะและประสบการณ์จริง

ที่มีได้เป็นเพียงความรู้ที่ได้จากในชั้นเรียน ขณะเดียวกันกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) และทักษะทางสังคม (Soft Skill) ต่าง ๆ ผ่านโครงการพัฒนาที่องค์การจัดขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะเชิงกลยุทธ์ ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ได้ผ่านการพัฒนาในโครงการดังกล่าวจะได้รับการบันทึกในประวัติการพัฒนาของตนเอง เพื่อประโยชน์ในการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ นอกจากนี้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะได้รับการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ด้วยการหมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อให้เกิดการเพิ่มทักษะใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนตลอดจนเสริมสร้างทักษะเดิมที่มีอยู่ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายอยู่เสมอ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“คือทุกคนจะมีแผนพัฒนารายบุคคลซึ่งมีทีม Talent Management เข้าไปช่วยในการอำนวยความสะดวกให้คนกลุ่มนี้มีแผน มี movement และ progress ในการพัฒนาตนเอง ในการกำหนดแผน เราใช้กระบวนการที่มีสัดส่วน 70:20:10 โดย 70% เป็นเรื่องของการใช้ Business Project และการ on the job เป็นตัวผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ 20% ต่อมาเป็นการ coaching และอีก 10% เป็น classroom ทั่วไป ส่วนที่เป็น classroom เรามีงบประมาณเพื่อการพัฒนาสำหรับ HiPo โดยเฉพาะ ซึ่งเน้นเรื่อง Business Strategic และหลักสูตร soft skill ต่าง ๆ เช่น leadership program โดยเราจะให้กลุ่ม HiPo มีโอกาสได้มาเข้าพัฒนาก่อน” (สุชาติ (นามสมมติ) ธุรกิจใต้อุตสาหกรรมอาหาร, 2562)

“บริษัทเราให้ความสำคัญอย่างมาก กลุ่มคนที่จัดเป็นคนเก่งของบริษัทจะได้รับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ในสายที่เป็นปฏิบัติการ เราเน้นพัฒนาทักษะโดยไปร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ให้เกิดการเรียนรู้และทำการถอดความรู้ ออกมาให้คนรุ่นใหม่ เพื่อให้เห็นภาพจริง โดยเน้นให้เกิดทักษะการแก้ปัญหาและการคิดพัฒนาต่อยอดในงาน ขณะเดียวกันก็เพิ่มทักษะด้านการบริหารจัดการ ... เราทำเป็นโครงการ Leadership Development Program โครงการนี้เราดึงเอาคนที่มีศักยภาพโดดเด่นในแต่ละฝ่าย ซึ่งเน้นการสร้าง Change Agent เพื่อสร้างแนวคิดเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยน mindset การพัฒนาทักษะการบริหารต่าง ๆ เช่น บุคลิกภาพ การนำเสนอ การคิดเชิงกลยุทธ์ การเจรจาต่อรอง การตัดสินใจ จนไปถึงความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง สร้างค่านิยมหลักขององค์กร โดยเป็นหลักสูตรที่ค่อนข้างยาวตลอดทั้งปี” (สุพร (นามสมมติ) ธุรกิจใต้อุตสาหกรรมเกษตร, 2562)

“คนที่ เป็น Key Talent วิธีการพัฒนาจะไม่พัฒนาในห้องเรียน แต่จะ让他ไปลงสนามจริง เช่นส่งเขาไปใน project ที่กำลังมีปัญหา หรือเป็น project ใหม่ เพราะเราต้องการดึงและพัฒนาศักยภาพของคนเหล่านี้ ดังนั้นเวลาพัฒนาคนกลุ่มนี้ก็จะพัฒนาโดยส่งไปอยู่ใน project เลย และคนกลุ่มนี้จะหมุนเวียนงานค่อนข้างบ่อย ... ในการพัฒนาเราใช้สัดส่วนแบบ 10:20:70 10 คือ Classroom ซึ่งค่อนข้างน้อย 20 ใช้การ coaching, mentor ส่วน 70 เป็นการพัฒนาแบบ on the job เพื่อให้เขาจะได้รู้ได้เห็น และเข้าใจว่า project นั้นมี critical point อะไรบ้าง ... แนวคิดของที่นี่อีกอย่างคืออยากได้คนแบบไหน ก็ต้องเอาที่เลี้ยงแบบนั้นที่ต้องการมาช่วยสร้าง เพื่อให้เขาจะสอนวิธีการคิด การปฏิบัติตัว การทำงาน โดยเขาไม่สอนแต่เรื่องงาน แต่เขาจะสอนประสบการณ์และสร้างมุมมองในการทำงาน” (สุวิทย์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต 2562)

“เรามี project เราจัดให้กลุ่ม Talent เข้าก่อน ซึ่งเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่โดดเด่นกว่าพนักงานทั่วไปเพราะเป็นโปรแกรมที่ไปเชื่อมโยงกับงานเชิงกลยุทธ์ ทำให้ได้ทำงานนอกสายงานปัจจุบัน และอยู่ในสายตาของผู้บริหารระดับสูง ... คนที่เข้าโปรแกรมพัฒนานี้ใน profile ก็จะถูกบันทึกว่าคน ๆ นี้ได้ผ่านกลไกการพัฒนาของบริษัทมาแล้ว คือนอกจากจะเป็น talent แล้วเขายังได้รับการ stamp ประสบการณ์ ทักษะ ดังนั้นหากมีโอกาสที่จะ fast track คนกลุ่มนี้ก็จะถูกนำมาพิจารณาเป็นกลุ่มแรก ๆ ... Talent และกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ จะหมุนเวียนสายงานหรือไม่ก็ทำโครงการกลยุทธ์ คนที่เก่งจริง ๆ อาจถูกส่งไปอยู่ในส่วนของกลยุทธ์ในระดับสูงขึ้นไป ... ขณะเดียวกันจะมีโปรแกรมการพัฒนาที่เป็นแบบฉบับเฉพาะด้วย Talent ก็จะได้รับโปรแกรมการพัฒนาที่มีคุณค่าต่อตัวเขาอย่างมาก” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตเทคโนโลยี, 2562)

“สำหรับการพัฒนากลุ่มคนที่มีศักยภาพสูง บริษัทเรายึดหลัก 3E คือ Education 10% เป็นการให้การศึกษา การฝึกอบรม, Exposure 20% คือการค้นหา การค้นพบจากการทดลองและการ mentoring และอีก 70% จาก Experience การพัฒนา talent เราเน้นการทำงานจริง โดยเรามีการ มอบหมายงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่เป็น project ที่ challenge เพื่อให้คนกลุ่มนี้ deliver performance และ boosted up potential” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต, 2562)

“เราให้ความสำคัญกับการพัฒนากลุ่มคนที่เป็น talent ของเรามาก แน่แน่นอนว่ากลุ่มพนักงานที่เป็น Talent แต่ละคนจะมีการจัดทำ IDP ร่วมกับผู้บริหาร ซึ่งก็จะเป็นแผนการพัฒนาตัวเขาไปตามเป้าหมายและกลยุทธ์ของบริษัท เรามีโปรแกรม Mentoring เพื่อให้เขาได้รับการ groom ให้มี inspiration และ motivation เตรียมพร้อมที่จะเป็นผู้นำที่สำคัญ เราให้เขาได้รับการ Re-Skill และ Up-Skill ให้ทันกับความท้าทายอยู่ตลอดเวลา เช่น ทักษะ

เชิงกลยุทธ์ ทักษะทางดิจิทัล และความคิดสร้างสรรค์” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“คนกลุ่มนี้เราจะให้เขาทำแผนพัฒนา หรือ IDP ให้ชัดเจนโดยร่วมกับ HR และ ผู้บริหาร มีการติดตามผล พร้อมกับกำหนด Reward Management ให้ชัดเจน ก่อนทำ IDP มีการให้เขาทำ แบบทดสอบบุคลิกภาพและวิธีการคิด เพื่อที่จะได้วางแผนพัฒนาได้อย่าง ถูกทาง” (สุนีย์ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2562)

“บริษัทเรามีการพัฒนาคนกลุ่มนี้ตลอด ในทุกครั้งที่มีการประเมินทั้งตัวเขาและเราก็ จะรู้ว่าเขายังขาดความรู้หรือทักษะในเรื่องอะไร เขาสนใจหรือต้องการพัฒนาตนเองในเรื่อง อะไร เราก็จะคอยเติมเต็มให้เขา แต่ตัวเขาเองก็ต้องมีความพร้อมด้วยนะ พร้อมในที่นี้คือ พร้อมที่จะพัฒนาตัวเองและพร้อมที่จะเป็นน้ำที่ไม่เต็มแก้ว ... สิ่งที่เราพัฒนาเติมเต็ม ให้กับเขาก็จะเน้นสองด้านขนานกันไปคือทั้งด้านวิชาชีพและด้านการบริหารจัดการ เพราะ เราหวังไว้ว่าวันหนึ่งพวกเขาเหล่านี้จะเป็นผู้นำ แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำในลักษณะ การบริหารเสมอไป ไม่ว่าจะอยู่สถานการณ์ไหน ถ้าเขาเป็นคนเก่ง เขาก็จะเป็นผู้นำได้ ด้วยการเป็นผู้นำด้านความคิด” (สุจินต์ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและ วิศวกรรม, 2562)

“ก็จะดูที่ competency และดูที่ตำแหน่งเป้าหมาย ตัวตำแหน่งเป้าหมายจะมี success profile อยู่ว่าต้องมี competency อะไร ต้องผ่าน career path ตรงไหนบ้าง ก็จะเอาข้อมูลมาทาบกับการพัฒนาของเขา แล้วก็มีการ identify ว่า competency ตัวไหนที่เขาต้องพัฒนา ต้องปิด gap เราก็จะมีหลักสูตรที่คนที่ เป็น talent จะได้เข้า ... เมื่อ เขามา present ก็จะมีรายละเอียดที่บอกว่าเขาดูอนาคตตัวเองไว้อย่างไร ก็เป็นความต้องการใน การพัฒนาที่มาจากตัวเขาด้วย วิธีการพัฒนาคนเก่งที่ดีต้องดู 3 อย่างคือดูความต้องการของ องค์กร ของฟังก์ชัน แล้วก็ของเจ้าตัว” (สุนันท์ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเคมี, 2562)

นอกจากนี้ยังพบว่า การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์นอกจากจะอยู่ใน รูปแบบของการลงมือปฏิบัติงานจริงผ่านโครงการต่าง ๆ และการมีระบบพี่เลี้ยงและการสอนงานแล้ว บุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งปฏิบัติงานในสายวิชาชีพตลอดจนในองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเฉพาะด้าน ยังเน้นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงด้วยการฝึกอบรม (Training) เพื่อให้ทันต่อองค์ความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบท สัมภาษณ์ที่สนับสนุน ดังนี้

“เรามีการส่งเขาออกไปประชุมหรืออบรมข้างนอกบ่อยมาก โดยเฉพาะเกิ้ลซ์ ผู้ช่วย เกิ้ลซ์ พนักงานแล็ป ด้วยความที่เราเป็นธุรกิจด้านนี้ ดังนั้นเราจึงต้องอัปเดตความรู้ในวงการ ด้านเกิ้ลซ์ศาสตร์และวิทยาศาสตร์อยู่ตลอดเวลา โดยเราสนับสนุนเต็มที่ เรื่องค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เราก็ออกให้หมด ... แล้วเรายังมีการหาผู้เชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ มีความรู้เฉพาะทางจาก ภายนอกมาอบรมให้ความรู้กับคนของเราด้วย เราเชิญบุคคลภายนอกมาพัฒนาคนของเรา อยู่เสมอ” (สุดา (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตสาทรรมยาและเวชภัณฑ์, 2562)

“บุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยเฉพาะกลุ่มวิศวกร เช่น วิศวกรไฟฟ้า วิศวกร อิเล็กทรอนิกส์ และวิศวกรเครื่องกล ซึ่งวิศวกรเหล่านี้ต้องมีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง และต้องมีความรู้ทันต่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมทั้งมาตรฐานอุตสาหกรรม เราพัฒนาเขาโดยการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก โดยเน้นความรู้ในการออกแบบและ พัฒนาผลิตภัณฑ์ การใช้เครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย รวมถึงมาตรฐาน ISO ต่าง ๆ” (สุภาพ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตสาทรรมไฟฟ้า, 2562)

2.5 การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก

จากการศึกษาพบว่า การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุกของธุรกิจที่ขับเคลื่อน ด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีรูปแบบเป็นการดำเนินการที่มุ่งจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพสูง ให้มีความผูกพันและพร้อมปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ด้วยการคำนึงถึง ความพึงพอใจและความต้องการของบุคลากร มีการวางแผนและเตรียมการในระยะยาวอย่างเป็น ระบบเพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืนขององค์กร โดยการสร้างความรู้สึกรับรู้ถึงการยอมรับในคุณค่า (Recognition) การสร้างความรู้สึกรับรู้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงว่าเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจะมอบโอกาสต่าง ๆ ที่ดีและมีคุณค่าต่อบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในแง่ของโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มี สมรรถนะสูงขึ้น เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรมในหลักสูตรเฉพาะ (Special Program) การศึกษา ศึกษานานาชาติ โอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในองค์กรที่เร็วขึ้นด้วยการวางแผนกำหนดสาย ความก้าวหน้า (Career Path Development) ทั้งการเจริญเติบโตในสายงานและข้ามสายงาน รวมถึงการกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่งสำคัญขององค์กร (Succession Planning) และโอกาส ในการได้ปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายเพื่อส่งเสริมประสบการณ์ เช่น การให้โอกาสปฏิบัติงานในเชิง กลยุทธ์ การได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์และความรู้ ความสามารถสูง นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมยังมีการกำหนด ผลตอบแทนและประโยชน์ (Compensation and Benefit) ที่พิเศษสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ สูงเพื่อเป็นการตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเกินความคาดหวังและเพื่อเป็นอีกแนวทาง ในการจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“แน่นอนในเรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการเราพิจารณาให้กลุ่ม Talent ของเรา แตกต่างจากกลุ่มอื่น เช่น โบนัสที่ได้มากกว่าหากเขาสามารถ perform สร้างผลงานได้สูงกว่า ที่องค์กรต้องการและหากเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ เขาก็จะได้ benefit ต่าง ๆ เพิ่มขึ้นไปอีก สมมติว่าปกติคนทั่วไปได้เท่านี้ เขาก็จะได้เพิ่มไปอีกระดับหนึ่ง ถือเป็น incentive ให้กับเขา” (สุพร (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมการเกษตร, 2562)

“เราควรที่จะดูแลเขา ดูแลในที่นี้หมายถึงว่าเรายังคงต้องหาความรู้ใหม่ ๆ ไปเติมให้กับเขาในสิ่งที่เขาควรจะมีเพิ่มเติมหรือรู้ให้ลึกมากกว่านั้น อาจส่งเขาไปอบรมหรือไปดูงานต่างประเทศ หรือการไปร่วมประชุมกับสมาคมหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เขาได้ไปเปิดมุมมองใหม่ ๆ แล้วก็มีเวทีให้เขาได้นำเสนอไอเดียเขา อันนี้ถือว่าเป็นการดำรงรักษาเขาไว้ อย่างหนึ่ง ที่ทำให้เขารู้สึกภาคภูมิใจ เหมือนกับเขาก็เป็นคนเด่นคนหนึ่งที่เขาได้มีโอกาสได้มานำเสนอให้ผู้บริหารฟัง มีโอกาสได้คิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ทำมาจากผลผลิตของเรา” (สุพร (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมการเกษตร, 2562)

“เรามี compensation และ benefit ที่ทางบริษัทจัดให้กลุ่ม Talent แตกต่างจากกลุ่มอื่น มี incentive ต่าง ๆ คือเนื่องจากเวลาประเมิน เกณฑ์ของกลุ่มคนเหล่านี้ก็ยากกว่า และสูงอยู่แล้ว นอกจากนี้แนวทางการดำรงรักษาที่เราเน้นคือการให้โอกาส เปิดโอกาสให้กลุ่ม Talent ได้คิดและทำอะไรใหม่ ๆ มีการ set career path และรีวิวทุกปี และสร้าง engagement กับเขาอยู่เสมอ” (สุนีย์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2562)

“บริษัทเรามีการกำหนดผลตอบแทนที่เป็นพิเศษสำหรับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถสูง เพื่อให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขา มีโบนัส สวัสดิการที่ค่อนข้างจูงใจเขา และเราก็มีการจัดทำสายความก้าวหน้าในอาชีพให้กับเขาแล้ว เอาไปผูกกับโปรแกรมการพัฒนา การฝึกอบรม ยกระดับความรู้ในด้านต่าง ๆ เขาก็จะได้พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ” (สุภาพ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมไฟฟ้า, 2562)

“ในการรักษาบุคลากรคนเก่งของที่นี่เราใช้หลายแนวทาง ทั้งในเรื่องของเงินและที่ไม่ใช่เงิน เรื่องเงินและผลตอบแทนต่าง ๆ เราก็ให้เขาดีพอสมควร ค่อนข้างสูงกว่าหลายบริษัทด้วย หรือเวลาที่มี project อะไรที่สำเร็จ เราก็ให้ทีมงานได้ไปเที่ยวต่างประเทศทั้งทีมเป็นการตอบแทน ล่ำสุดก็เพิ่งกลับมา เรื่องเงินเราก็ทำได้แค่ระดับหนึ่ง แต่ข้อสำคัญที่สุดที่จะสามารถรักษาเขาไว้คือเราต้องคิดและมองว่าเขามีความสำคัญกับเรา เห็นคุณค่าของเขา และพยายามหาทางสนับสนุนเขา” (สุดา (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์, 2562)

“ในการดำรงรักษากลุ่มคนที่เป็น Talent เหล่านี้ของบริษัท เราก็จะมีทั้งการจัดผลตอบแทนและสวัสดิการในรูปแบบที่เป็นเฉพาะสำหรับกลุ่มคนเหล่านี้ เนื่องจากเขาก็ต้อง deliver project ต่าง ๆ ที่มี contribution ต่อองค์กร ผลงานและศักยภาพก็ถือว่าได้ผ่านการพิสูจน์มาในระดับหนึ่งแล้ว ตัว compensation ก็มีทั้งส่วนที่เป็น Based Pay, Special Package และ Bonus ในลักษณะที่เป็น incentive ด้วย นอกจากนี้บริษัทเรายังมีการทำ succession plan เพื่อวางสายความก้าวหน้าเตรียมไว้ให้สำหรับเขา โดยแบ่งออกเป็นสายของ managerial และสายที่เป็น specialist” (สุภาพ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต 2562) ไฟฟ้า, 2562)

อย่างไรก็ตามยังพบว่าผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีการดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก โดยไม่เน้นการใช้ผลตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งไม่มีการกำหนดการจัดสรรผลตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นพิเศษ หรือเฉพาะสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง แต่เน้นการให้โอกาสในการเจริญเติบโตก้าวหน้าในองค์กรและโอกาสในการพัฒนาตนเองเป็นหลัก ซึ่งผู้บริหารมีมุมมองว่าโอกาสเหล่านี้มีคุณค่าและยั่งยืนกว่าการดำรงรักษาด้วยผลตอบแทน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และเป็นสิ่งที่สามารถสร้างความผูกพันกับบุคลากรได้ดีกว่าผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุน ดังนี้

“เราไม่มีเงินพิเศษ ไม่มี benefit ใด ๆ ที่ให้เขาแตกต่างจากพนักงานทั่วไป เพียงแต่ด้วย performance ที่ดีของเขา เขาอาจจะได้เลื่อนระดับที่เร็วขึ้น ได้เติบโตเร็วขึ้น career growth เร็วขึ้น benefit ที่ว่าก็ตามมาเอง ... ซึ่งเรามี succession planning เพื่อเตรียมสำหรับ critical position ซึ่งเป็นภาพ เป็นระบบเดียวกับ talent management และ career management” (สุนันท์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต 2562)

“เรามีทีม Career Counselling ที่เข้าไปประกบ Talent ทุกคน เพื่อที่จะพูดคุย หลังจบ Project ว่าจะกลับไปในสายงานตนเองหรือไม่ หรืออยากจะไปพัฒนาต่อที่หน่วยงานใด อยากทำ project ต่อหรือไม่ ก็จะเป็นการปูสายอาชีพต่อไปในอนาคต ... สายความก้าวหน้าเหล่านี้จะโยงกลับไป succession planning เมื่อเขาสั่งสม เก็บเกี่ยวประสบการณ์ต่าง ๆ ไปเรื่อย ๆ เขาก็จะเข้าไปอยู่ใน succession plan ที่พร้อมสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น ... คือที่นี้สนับสนุนให้พนักงานเติบโตข้ามสายงาน เพราะเชื่อว่าการเติบโตด้านตรงจะเป็น specialist แต่การเติบโตข้ามสายงานจะทำให้เขาสั่งสมตัวเองให้เป็นผู้บริหารระดับสูงได้ ... Talent จะอยู่หรือไม่ เงินไม่ได้เป็นตัวสำคัญหลัก แต่อยู่ที่ว่าเขา engage แบบไหนด้วย ดังนั้นกลยุทธ์หนึ่งที่ Chief HR ของเรากำชับมาก ๆ คือคนไหนเป็น Talent ก็ต้องอยู่กับหัวหน้าที่เก่ง ๆ และหัวหน้าคนนั้นต้องเป็น Future Successor ขององค์กร เขาต้องอยู่กับคนที่สามารถเป็น

role model สร้างแรงบันดาลใจให้เขาได้ด้วย” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต เทคโนโลยี, 2562)

“ทุกบริษัทต้องการรักษาคนเก่งหมด แต่คนเก่งส่วนใหญ่มีมุมมองที่เงินเดือนและสวัสดิการเป็นหลัก ในประเทศไทยถ้าคนเก่งทุกคนคิดแบบนี้ทั้งหมดคงเกิดการตัดและแข่งขันกัน ... แต่เราไม่ได้มุ่งรักษาคนเก่งด้วยตัวเงิน เงินของเราก็ขึ้นตามลำดับ โบนัสก็ให้ตามผลงาน และผลประกอบการ แต่เรารักษาเขาด้วยใจ คือ CEO มีนโยบายคือการให้ เช่นให้คนไปเรียนไปแลกเปลี่ยน โดยไม่มีสัญญาผูกมัด เพราะมองว่าสัญญาเป็นแค่กระดาษ แต่ถ้าคุณอยู่กับเราเรามีความก้าวหน้าให้” (สุจินต์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต เครื่องจักรกลและวิศวกรรม, 2562)

“ปัจจุบันเราไม่เห็นสัญญาณของการซื้อตัวคนเก่งหรือสมองไหลในระดับที่วิกฤตที่ทำให้เราต้องใช้โปรแกรมการชำระรักษาอย่างหนักกับกลุ่ม HiPo แต่จุดที่เราพยายามชำระรักษาและบอกกับ HiPo ของเรานั้นคือโอกาส แม้ว่าที่นี่จะไม่มีการจัด benefit ที่แตกต่างจากคนทั่วไป แต่ benefit ที่เราให้กลุ่ม HiPo ก็จะเป็นในแง่ของการลงทุนส่งเสริมการพัฒนาตนเอง ซึ่งเรื่องของงบประมาณที่เรามุ่งในการพัฒนากลุ่ม HiPo เรามีการจัดสรรไว้มากพอสมควร” (สุชาติ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต อาหาร, 2562)

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่าองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตในทัศนะของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย นอกเหนือจากองค์ประกอบที่ผู้วิจัยได้จากการทบทวนวรรณกรรมและกำหนดในกรอบแนวคิดการวิจัย คือ การจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information Management)

2.6 การจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่าการจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยประกอบด้วยการบริหารจัดการสารสนเทศเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการข้อมูลและสารสนเทศทางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักการและเทคนิคในการรวบรวมข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดเก็บข้อมูลในฐานข้อมูล การรักษาความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล และเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้บูรณาการกันทุกมิติ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และพยากรณ์ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สามารถสนับสนุนการวางแผน การตัดสินใจ การทบทวน และการดำเนินกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของผู้บริหารได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ

ดังนั้นหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะต้องมีบทบาทเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรและผู้บริหารได้ตลอดเวลาด้วยการมีความรู้ความเข้าใจธุรกิจขององค์กร (Business Acumen) มีกลไกที่สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กร และยังต้องมีข้อมูลและสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้อง แม่นยำ น่าเชื่อถือ ซึ่งจะผลักดันให้การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตสัมฤทธิ์ผล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุน ดังนี้

“HR ต้องเข้าใจธุรกิจ ต้องเข้าใจกลยุทธ์ ต้องไม่เป็น HR Admin แบบเดิม ๆ ต้องเป็นมากกว่านั้นคือเป็น Strategic Partner ให้กับ CEO ให้ได้ แล้วก็ต้องมีระบบ HRIS ที่พร้อมสนับสนุนข้อมูลและการตัดสินใจได้ดี คือเวลาจะตัดสินใจอะไรเกี่ยวกับ Talent ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรคนนั้นสำคัญมาก ต้องมีข้อมูลครบทุกประเด็นที่จะใช้วิเคราะห์ และที่สำคัญคือต้องรวดเร็วและแม่นยำด้วย” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“HR ต้องแข็งแรง มิฉะนั้นการทำเรื่องเหล่านี้จะลำบาก ที่สำคัญคือฐานข้อมูล คือคนที่ผู้บริหารต้องการรู้ว่าเอาใครมาทำเรื่องนั้นเรื่องนี้ HR จะต้องนำเสนอข้อมูลขึ้นมาได้ทันทีว่าคนที่มีความสมบัติเป็นใครบ้าง มีข้อมูลรองรับ มี empirical evidence ว่าผ่านงานอะไรมาบ้าง สำเร็จอะไรมาบ้าง มีความสมบัติอย่างไร ทำไม่จำเป็นต้องเป็นคน ๆ นี้” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตเทคโนโลยี, 2562)

“ข้อมูลหลายอย่างยังไม่เป็นรูปแบบเดียวกัน บางอย่างชัดเจน บางอย่างไม่ชัดเจน เช่นเรื่องแผนพัฒนา เรื่องผลการประเมิน หากถูกเก็บไว้ในระบบทั้งหมด คือบันทึกและอัปเดตตลอดเวลาไว้ให้ครบถ้วน แล้วสามารถดึงออกมาวิเคราะห์ในแง่ Analytic ได้ ข้อมูลก็จะไม่อยู่ที่ตัวคนใดคนหนึ่ง ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง จะอยู่ในระบบเดียวกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลก็ยังมีอยู่ ... เรามี Analytics มาช่วยวิเคราะห์เรื่องคน ถ้าเช่นนี้ได้ก็จะเชื่อมโยงด้วย profile ด้วยเกณฑ์ต่าง ๆ ก็จะสามารถลด Bias ในการวิเคราะห์และตัดสินใจได้” (สุนันท์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตเทคโนโลยี, 2562)

“ต้นน้ำที่สำคัญของการจัดการคนเก่งคือระบบการประเมินและบริหารผล หรือ Performance Management ที่จะต้องเที่ยงตรง แม่นยำ และน่าเชื่อถือ สร้างความมั่นใจให้คนในองค์กร เพราะฉะนั้น HR ต้องเข้าใจ ต้องมีความสามารถในเรื่องนี้ โดยเฉพาะการประเมินพวก soft skill ที่ค่อนข้างจะวัดยากพอสมควร เพราะหลายอย่างเป็น subjective ก็ต้องมีเกณฑ์และตัวชี้วัดที่สะท้อนจริง ๆ ตัวผู้ประเมินด้วย เมื่อประเมินแล้ว HR ก็ต้อง provide ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อที่จะ identify คนที่เป็น HiPo หรือ Talent ได้อย่างแม่นยำปราศจากข้อกังขา” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตเทคโนโลยี, 2562)

“ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลมีส่วนสำคัญมาก เวลาเราจะพัฒนา จะ assign คนที่มีคุณสมบัติแบบใด จะ promote ใคร เราก็ต้องมีข้อมูลของเขาที่ถูกต้องแม่นยำว่าเขาเคยผ่านอะไรมาบ้าง มีผลงานยังไง คือข้อมูลต้องพร้อม ต้องครบ สำหรับใช้ตัดสินใจ” (สุภาพ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมไฟฟ้า, 2562)

ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

ผลลัพธ์ของของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย จากการวิจัยพบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ยังมีอิทธิพลต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมยังมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งมีรายละเอียดจากประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

3.1 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่มีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตทำให้เกิดความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ โดยธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่มีการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก ล้วนส่งผลต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ทั้งในด้านการสร้างวัฒนธรรมความรู้ กล่าวคือ การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีประสิทธิภาพช่วยยกระดับการจัดการความรู้ขององค์กรให้เกิดความเป็นเลิศได้ เนื่องจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นบุคลากรที่สามารถสร้างความรู้ นำความรู้ที่มีอยู่ในตนเองมาใช้สร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดความรู้ต่อส่วนรวม การจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงจึงนับว่าเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้อันเป็นที่มาของความสามารถในการแข่งขันในขององค์กรระยะยาว ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 การสร้างวัฒนธรรมความรู้

การสร้างวัฒนธรรมความรู้เป็นพื้นฐานของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยการกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนตระหนักในสำคัญของความรู้และการเรียนรู้ตลอดเวลา เนื่องจากในยุค ปัจจุบันความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจึงไม่สามารถหยุดนิ่งได้ ต้องเน้นให้บุคลากรมีอุปนิสัยใฝ่รู้ พัฒนาตนเองโดยหมั่นเพิ่มเติมความรู้และประสบการณ์ และการสร้างค่านิยม ทักษะคิด และแนวปฏิบัติที่ดีในการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในองค์การ จนกลายเป็นวิถีปฏิบัติหลักของคนในองค์การ ซึ่งผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยส่งเสริมและสนับสนุนทุกวิถีทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรมาโดยตลอดในฐานะประธานด้านความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) และผู้สนับสนุนด้านความรู้ (Knowledge Sponsor) ที่สำคัญคือธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมได้กำหนดแนวทางให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้คนในองค์การเกิดการเรียนรู้ ถ่ายโอนความรู้ และนำความรู้เหล่านั้นไปปรับใช้ในการดำเนินงาน บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะมีบทบาทสำคัญต่อองค์การในการนำความรู้ความสามารถที่ตนเองมีออกมาแบ่งปันและได้รับการสนับสนุนจากองค์การให้เป็นกลุ่มคนสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM Practices) เพื่อสร้างพฤติกรรมองค์การที่คนกล้าคิด กล้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“อุตสาหกรรมของเราเป็นอุตสาหกรรมเฉพาะจริง ๆ เรื่องของการผลิตมีกลไกที่ซับซ้อนกว่าที่คนอื่นคิด บางเรื่องจึงไม่มีศาสตร์สอน ... ความรู้ส่วนใหญ่มาจากทักษะและประสบการณ์ของคนในงาน แม้กระทั่งคู่แข่งเอง เขาก็ยังต้องใช้คนที่มีความเชี่ยวชาญในการดูแลตรงนี้ เราก็ต้องเน้นให้คนของเราใฝ่รู้ ต้องรู้จักหาความรู้ เก็บเกี่ยวประสบการณ์ ต้องร่วมคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ถอดความรู้และประสบการณ์ออกมาแลกเปลี่ยนกัน” (สุพร (นามสมมติ) ธุรกิจให้อุตสาหกรรมเกษตร, 2562)

“เราพยายามให้คนในบริษัทของเราเห็นความสำคัญของความรู้และการพัฒนาตัวเอง ซึ่งเราส่งเสริมเรื่องนี้มาโดยตลอด พยายามให้รู้ว่าทุกคนที่เข้ามาทำงานที่นี่เป็นคนเก่ง คนเก่งในที่นี้ก็คือคนที่มีความรู้ ทั้งความรู้ในวิชาชีพนั้น ๆ และความรู้ที่หลากหลายด้านที่จะเอื้อให้เขาประกอบอาชีพที่เขาทำตรงนั้นได้ดี เพราะฉะนั้นคนเก่งไม่ได้หมายความว่าใครเก่งกว่าใคร ไม่ได้หมายความว่าเขาก่งกว่าคนอื่น แต่หมายความว่าเขามีความรู้ แสวงหา ขวนขวายหาความรู้มาใช้มาพัฒนางานได้เพียงใด เราส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรหมั่นเรียนรู้ พยายามให้เขาคิดแบบนี้” (สุจินต์ (นามสมมติ) ธุรกิจให้อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและวิศวกรรม, 2562)

“ในอุตสาหกรรมนี้ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ทันสมัยพัฒนาไปเร็วมาก เราต้องตามให้ทัน บุคลากรของเราก็ต้องร่วมมือร่วมใจและเป็นกำลังสำคัญในการนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้อย่างสม่ำเสมอ แนนอนก็ต้องอาศัยคนเก่ง ๆ เป็นกลไกในการทำให้เกิดการเรียนรู้ ถ่ายทอด สอนงาน และนำไปปฏิบัติปรับใช้อย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ” (สุภาพ (นามสมมติ) ธุรกิจใอุตสาหกรรมไฟฟ้า, 2562)

“วิสัยทัศน์อย่างหนึ่งขององค์กรเราคือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะธุรกิจของเราอยู่ในวงการไอที ดังนั้นความรู้เป็นสิ่งหนึ่งที่จะทำให้ธุรกิจเรา sustain ถ้ามองว่า Talent Management มีส่วนทำให้เราเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ ต้องบอกว่า เป็นกระบวนการหนึ่งที่มีส่วนอย่างมาก เราจึงพยายามให้คนของเราแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน พยายามกระตุ้นให้ Talent เอาความรู้ที่มีอยู่ออกมาแชร์ แล้วก็พยายามผลักดันให้เขาเป็น key สำคัญในการทำ KM ในระดับต่าง ๆ ” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจใอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“ที่นี่มีวัฒนธรรมแบบพี่สอนน้อง แชรร์กัน ถ้ามองว่าพี่รู้จากไหน ก็มาจากพี่ ๆ แชรร์ต่อ ที่เราทำแบบนี้ได้เพราะพี่ ๆ ก็ทำวิธีเดียวกัน เช่นในหลาย ๆ หลักสูตรที่คนที่ เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาถ่ายทอดเอง แล้วก็แชร์วิธีการทำงานต่าง ๆ ที่สำเร็จ ... น้อง ๆ ก็จรรู้สึกว่าถ้าผู้บริหารลงมาได้ เขาก็สามารถคุยงานกับพี่ทุกคนได้ เพราะระยะห่างระหว่างกันน้อยมาก ที่นี่เลยเรียกกันว่าพี่น้อง เราจึง speed ได้ก็เพราะ layer ใกล้เคียงกัน ทำให้คนกล้าคุย กล้าปรึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ทุกเรื่อง ... วัฒนธรรมของที่นี่คือแม่เป็นองค์กรชัดเจนแต่ทำงานแบบ informal ... ที่นี่แบบว่านั่งคนละตึก คนละจังหวัด คนละแห่งกัน ก็ถามกันได้ ... แล้วที่นี่ motivate คนให้ open ค่อนข้างเยอะแล้วก็รับฟังค่อนข้างเยอะ น้องอาจมีไอเดียใหม่ ๆ พี่ก็รับฟังน้อง” (สุวิทย์ (นามสมมติ) ธุรกิจใอุตสาหกรรมวัสดุ, 2562)

3.1.2 การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้

การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการสร้างความ เป็นเลิศในการจัดการความรู้ ซึ่งธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยได้อาศัยบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงขององค์กรเป็นกลไกในการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) โดยการให้บุคลากร ที่มีศักยภาพสูงเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดทักษะและประสบการณ์ตรง การส่งเสริมให้ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ค้นคว้าวิจัย (Research) วินิจฉัย (Diagnosis) เพื่อหาสาเหตุของปัญหา และสร้างวิธีการปรับปรุงพัฒนางานต่าง ๆ (Improvement) ทำให้เกิดความรู้และแนวทางในลักษณะ ที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ใหม่ ๆ หรือได้ข้อค้นพบ (Finding) จากการปฏิบัติงาน

จริง ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีการถอดความรู้และบทเรียนจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมารวบรวมและจัดเก็บในระบบเพื่อเป็นองค์ความรู้ขององค์กร โดยอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน (Procedure Manual) ขั้นตอนวิธีการทำงาน (Procedure) บันทึกการผลิต รายงานการวิจัย รวมถึงสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรได้เข้ามาเรียนรู้ อ้างอิง นำไปปรับใช้ในการทำงาน รวมทั้งป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยยังมีการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้สอนหรือถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ที่มี รวมทั้งการทำโครงการเชิงกลยุทธ์และส่งมอบองค์ความรู้หรือผลงานที่ได้ให้กับธุรกิจเพื่อนำไปใช้ขยายผลหรือต่อยอดทางธุรกิจต่อไป

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“หลักการหนึ่งที่เราให้ความสำคัญเกี่ยวกับบทบาทของคนเก่งของเรา คือเขาต้องรู้จักถ่ายทอดและถอดบทเรียน ถ้าเขาได้รับการ identify ว่าเป็นคนเก่ง เขาต้องถ่ายทอดให้คนรุ่นหลังได้รับรู้ ไม่ใช่เก็บไว้คนเดียว เมื่อเขาเป็นคนเก่งมีความรู้ความสามารถ คุณก็ต้องถ่ายทอดให้ได้ ถ้าคุณถ่ายทอดไม่ได้ ก็ไม่มีประโยชน์อะไร สองคือถอดบทเรียน คือเมื่อมีข้อผิดพลาดจากการทำงาน เขาต้องถอดบทเรียนนั้นออกมา ต้องมองว่าคนที่ทำผิดพลาดไม่ใช่คนโง่ ดังนั้นเมื่อผิดพลาดแล้วจะแก้อย่างไรป้องกันยังไงไม่ให้เกิดขึ้นอีก จุดนี้สำคัญว่าจากหลักการนี้เราจึงมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่ให้คนเก่งได้ออกมาสอนมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เขามี และถ้อยบทบาทยี่เป็นหนึ่งในผลงานของตัวเอง” (สุจินต์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตของเครื่องจักรกลและวิศวกรรม, 2562)

“เรามีการพัฒนาบุคลากรที่เป็น Talent ของเราอยู่ตลอด ให้เขาได้เรียนรู้ โดยการลงมือปฏิบัติจริงและถอดความรู้จากเขาโดยการทำโครงการ KM ซึ่งทาง HR ได้ทำ KM กับทั้งโรงงานและสำนักงาน โดยการถอดความรู้เพื่อให้คนรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาได้เรียนรู้ ซึ่งเราทำออกมาทั้งในรูปแบบ Clip VDO และรูปแบบเอกสารคู่มือ เพื่อให้เห็นภาพจริง โดยเน้นว่าหากมีเหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้น คุณแก้ปัญหาอย่างไร ป้องกันอย่างไร ซึ่งเราทำมาอย่างต่อเนื่อง” (สุพร (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตของอุตสาหกรรมเกษตร, 2562)

“เราส่งเสริมให้คนที่มีศักยภาพสูงของเรา โดยเฉพาะกลุ่มเกสท์ชกรและนักวิทยาศาสตร์ให้ค้นคว้าวิจัยเพื่อปรับปรุงตัวอยู่ตลอดเวลา คือยาที่เราผลิตต้องมีการปรับปรุงตลอด โดยอาศัยสูตรยาตามตำรับ เมื่อเราได้ปรับปรุงตัวยาแล้ว เราก็ได้ความรู้ใหม่ เราก็มีการรวบรวมสิ่งที่เขาค้นพบและสิ่งที่เขาพัฒนาเอาไว้ ซึ่งในวงการเภสัชกรรม เราต้องเปิดเผยส่วนเทคนิคการผลิตต่าง ๆ ที่เภสัชเราค้นพบหรือพัฒนาได้ อันนั้นก็ใช้องค์ความรู้ที่เราได้จากบุคลากรที่มีศักยภาพของเรา ส่วนงานในด้านอื่น เราพยายามให้คนของเราให้รู้จักหา

สาเหตุของปัญหาและหาวิธีการปรับปรุงพัฒนางานที่รับผิดชอบอยู่เสมอ เช่น การเพิ่ม productivity การลดของเสีย ลด cost ต่าง ๆ ” (สุดา (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต 2562)

“Talent แต่ละคนก็จะมีโปรเจกต์ในลักษณะ cross functional ซึ่งเขาก็จะได้ on the job ทำงานด้วย แล้วก็ต้องนำเสนอผู้บริหารเป็นประจำ และตอนจบของโครงการจะต้องทำคู่มือหรือรายงานด้วย ดังนั้นเมื่อจบโครงการ สมมติว่าได้ Business Model หรือ Workflow หรือได้อะไรใหม่ ๆ มา เขาต้องทำออกมาแล้ว present แล้วผู้บริหารเขาจะมอบหมายต่อว่าให้ใครต่อไปนี้ขยายผล ... ส่วน knowledge ทั้งหมดที่ได้จาก talent จะถูกใส่เข้าไปในระบบ KM เพื่อเอาไว้ให้คนในงานนั้น ๆ ได้นำไปใช้ต่อ” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตเทคโนโลยี, 2562)

“ธุรกิจของเราเน้นให้เรียนรู้ด้วยการลงมือทำงานจริง ซึ่งการเรียนรู้ในห้องเรียนจะค่อนข้างน้อย เพราะทักษะและความรู้ในวงการนี้มักเป็นความรู้เชิงเทคนิค เป็นความรู้เฉพาะทางต้องอาศัยประสบการณ์ และมาตรฐานต่าง ๆ ที่มีการกำหนดไว้ ดังนั้นเมื่อคนของเราได้ทำงาน เรียนรู้จนชำนาญแล้ว มีศักยภาพสูงในระดับหนึ่งแล้ว เขาจะได้รับมอบหมายให้ทำเป็นคู่มือในลักษณะ Procedure Manual หรือ Work Instruction เราก็จะนำมารวบรวมเก็บไว้ในระบบ เพื่อให้คนที่มาทำงานได้เรียนรู้อ้างอิง และป้องกันความผิดพลาดในงานนั้น” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต 2562)

3.1.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการเป็นกิจกรรมที่สำคัญของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ทำให้เกิดการกระจายความรู้และเกิดพลวัตแห่งความรู้ (Dynamic of Knowledge) ในองค์กร กล่าวคือเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างไม่รู้จบในรูปแบบที่หลากหลาย ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยต่างให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการเป็นอย่างยิ่ง โดยใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีบทบาทในการเป็นผู้เอื้ออำนวย (KM Facilitator) ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กรผ่านการทำโครงการต่าง ๆ ร่วมกัน อำนวยให้เกิดแรงจูงใจเชิงบวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน โดยโครงการดังกล่าวมีลักษณะเป็นโครงการข้ามสายงาน (Cross-functional Project) มีส่วนประสมของสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแตกต่างกันไปตามแต่ละวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบบูรณาการข้ามหน้าที่งาน เป็นการเติมเต็มความรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งเป็นเวทีให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้บุคลากรทั่วไปรวมถึงบุคลากรรุ่นใหม่ในลักษณะของการเป็นวิทยากร (Trainer) พี่เลี้ยง (Mentor) และผู้สอนงาน (Coach)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“ใน Talent Pool จะไม่ได้เน้นเฉพาะกลุ่มงานด้านใดด้านหนึ่ง แต่จะเน้นหลากหลายฟังก์ชันมาร่วมกัน เวลาที่มี project จะเป็นลักษณะ cross function อาจมีหลายฝ่ายมารวมกัน เรียนรู้ร่วมกัน เวลาที่เราทำ project ของ talent ก็จะไม่ใช้แค่ทำ แต่เราหวังผลทางธุรกิจด้วย ดังนั้น project จะถูกออกแบบเลยว่าส่วนประสมของทีมต้องเป็นอย่างไร project แบบนี้ต้องใช้คนแบบใดและมี background แบบใดจึงจะมาทำตรงนี้ได้ เรามีการทำ Talent Mapping ไว้ เช่นอย่าง project กลยุทธ์แบบนี้นี้ต้องเอา Talent ที่เก่งเรื่องของ การวิเคราะห์ หรือมีความคิดสร้างสรรค์ อะไรทำนองนี้” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี, 2562)

“เรามี project ที่ทุกคนที่เป็นผู้มีความรู้สูงจากงานต่าง ๆ มาทำร่วมกันเพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน คนกลุ่มนี้จะต้องพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้เพื่อเป็นกำลังสำคัญในอนาคต ซึ่งความรู้ที่เกิดขึ้นจะช่วยสร้าง growth ให้ธุรกิจ ที่สำคัญคือแรงจูงใจในการเรียนรู้และ ทำงานร่วมกันของพวกเขาจะเป็น เชิงบวกเพราะเขาจะต้องส่งมอบผลงานในระดับที่สูง ให้กับองค์กร” (สุชาติ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมอาหาร, 2562)

“โครงการที่เป็น project ใหม่ ๆ เรามีตลอด ใน project นั้นก็จะมีคนมาจากทุกฝ่าย ทุกระดับ มีคนที่เป็น talent อยู่ในนั้นด้วย ให้คนได้ทำร่วมกัน แล้วเราก็มีผู้บริหาร เข้ามาฟัง project เหล่านี้ ทำให้พนักงานได้รู้จักกันข้ามฝ่าย ข้ามสายงาน ได้ช่วยเหลือกัน และเป็นเวทีให้พนักงานได้แสดงออกร่วมกัน ทำให้พวกเขาภูมิใจและรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญขององค์กร แล้วก็ทำให้กลุ่ม Talent ได้มีโอกาสแชร์ แนวปฏิบัติต่าง ๆ มากขึ้นด้วย” (สุพร (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมการเกษตร, 2562)

“คือพนักงานของเรานอกจากจะทำงานแล้วยังมีบทบาทอื่น เช่นเป็นวิทยากร ภายในด้วย ในการแชร์ความรู้ต่าง ๆ ก็มีทั้ง internal และ external ... คือนอกจากจะเก่งในงานของตนเองแล้วยังต้องสามารถถ่ายทอดประสบการณ์เราให้กับคนรุ่นต่อไป ที่นี้เวลาถ่ายทอดเป็นรุ่นสู่รุ่น คือเราต้องสอนน้องต่อ ... เขาก็จะบอกว่าสิ่งที่เขาเจอมาเป็นอย่างไรบ้าง มีอะไรบ้าง มี critical success factor ในการที่จะทำให้ project นั้นสำเร็จหรือไม่สำเร็จ จุดไหนมีอะไรบ้างที่เป็น key point ส่วนใหญ่ก็จะมาแชร์กัน ” (สุวิทย์ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมวัสดุ, 2562)

“การให้ HiPo มาขับเคลื่อนการจัดการความรู้ มีแน่ ๆ เพราะว่าคนเก่ง ๆ เหล่านี้ ปกติเวลาเขาถูกคัดสรร ถูกคัดเข้ามาเป็น HiPo แล้ว เขาจะโดดเด่นอยู่แล้วในแง่ของผลงาน ดังนั้นการมีเวทีให้เขาไปทำ project เข้าไปแชร์ความรู้และประสบการณ์ หรือเข้าไปเป็น

พี่เลี้ยง เป็นวิทยากร เรามืออยู่แล้ว อย่างเช่นที่โรงงานก็มี KM ในเชิง technical training เขาอาจมีบทบาทเป็นโค้ช เป็นครูฝึก หรือเป็นพี่เลี้ยงให้กับคนอื่นด้วย” (สุชาติ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหาร, 2562)

นอกจากนี้ยังพบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร ตลอดจนการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุน ดังนี้

“เดี๋ยวนี้เรามี Line Group อยากถามอะไรก็ถามได้ ทุกคนก็จะช่วยกันโพล คือพอมี Line Group เราก็มี community ของตัวเอง บริษัทเรานอกจากวิธีนี้ เรายังมีเครื่องมืออีกตัวที่ทุกคนสามารถเข้าไปได้ อยากรู้ อยากถามอะไรก็เข้าไปได้ อยากจะแชร์อะไรก็เข้าไป คล้าย ๆ สมัยก่อนที่เราเรียกว่า SharePoint ปัจจุบันก็ยังใช้อยู่ คือแต่ละหน่วยงาน แต่ละที่ก็จะใช้ platform ไม่เหมือนกัน มีทั้ง platform เดิมที่มีอยู่ และ platform ใหม่ที่บริษัทซื้อหรือพัฒนาขึ้นมาแต่ใช้เป็นการภายใน ” (สุวิทย์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมวัสดุ, 2562)

เราถอดความรู้จากคนที่มัทักษะและประสบการณ์โดยทำโครงการ KM แล้วเราก็ทำองค์ความรู้ในรูปแบบคลิปวิดีโอและเอกสารไปขึ้นเว็บภายในบริษัท ใครที่จะเข้าไปดูต้องมี Code มีรหัส เพื่อให้คนรุ่นใหม่ ๆ ได้เข้าไปเรียนรู้” (สุพร (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมการเกษตร, 2562)

“ทั้งนวัตกรรมและ KM ต่างก็อยู่ใน core value ของเรา เราก็มีการส่งเสริมด้วยการแชร์ ด้วยการประกวด เมื่อคนทำ core value เรื่อง innovation ดี ๆ KM ดี ๆ ก็มีเวทีให้โชว์ แล้วก็มีแชร์ในระบบด้วย เป็น portal แล้วก็มีเอาไปต่อยอดทำธุรกิจ เวลาที่แชร์ก็จะมี การเชิญชวนทั่วทั้งองค์กรมาร่วมฟัง” (สุนันท์ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเคมี, 2562)

3.1.4 การใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้

การใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้เป็นกิจกรรมที่ทำให้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรถูกนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกต่อธุรกิจ และเป็นการกระตุ้นให้ความรู้ขององค์กรได้รับการปรับปรุง ต่อยอด ให้ใหม่และทันสมัยอยู่เสมอ จากการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีการนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและที่ฝังอยู่ในตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาใช้ประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ การเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการ การแก้ปัญหาและ

พัฒนาวิธีการทำงานใหม่ มีการปรับปรุงองค์ความรู้ (Renewal) โดยอาศัยระบบและกลไกของชุมชน นักปฏิบัติและการถอดบทเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็น ที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“เรามีการนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและมีอยู่ในตัวบุคลากรคนเก่งหลายคนของ เรามาใช้ประโยชน์ตลอดเวลา ตัวอย่างเช่น เวลาที่บริษัทเราจะออกสินค้ารูปแบบใหม่ หรือ ออก Brand ใหม่ เปิดตลาดใหม่ เราไม่ได้ใช้แค่ความรู้เรื่องการตลาดนะ ความรู้จากทุกฝ่ายที่ มีทั้งในเรื่องกรรมวิธีการผลิต เทคนิค เครื่องจักร การควบคุมคุณภาพ ยาวไปจนถึงปลายน้ำ เราต้องเอาความรู้มา value added ทั้งหมด เพื่อให้สินค้าเราแตกต่างและมีนวัตกรรม อยู่ในนั้น” (สุภาพ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตอุตสาหกรรมไฟฟ้า, 2562)

“มีแน่นอน เนื่องจากพนักงานในกลุ่ม Talent ที่มี High Potential ที่ได้รับการ อบรมและพัฒนาแล้ว จะต้องมีการ Community of Practice กับพนักงานทั่วไป เพื่อมาร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อปรับ know how ให้เข้ากับองค์กรเรา เอาความรู้ไปใช้ อย่างไร เรามีแผนการสอนงานและแผนการถ่ายทอดงานอย่างชัดเจนจากคนที่เป็น talent หรือผู้เชี่ยวชาญ ในลักษณะของการ train the trainer” (สุนีย์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตอุตสาหกรรม สิ่งทอ, 2562)

“คนที่มีส่วนใหญ่มักไม่ได้ต้องการทฤษฎี เขาต้องการประสบการณ์ว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ อะไรที่ทำแล้ว fail อะไรที่ทำแล้ว success ... เขาไม่ได้ต้องการรู้ว่าต้องทำอย่างไร บ้าง หลักการมีอะไรบ้าง เขาอยากรู้ Key Success Factor ฉะนั้นองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน ต้องถูกเอาออกมาประยุกต์ใช้ มาต่อยอด มาแก้ปัญหา มาหา solution ให้เจอแล้วเสนอ วิธีการ คือให้คนไปอยู่หน้างาน ไปเห็นปัญหา เห็นของจริง วินิจฉัยสาเหตุ แล้วลอง try & learn ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่จะ success ทุกเคส บางเคสที่ไม่ success ก็ถือเป็น failure เราก็ทำ เป็น lesson learn ต่อมาก็จะรู้ทันทีว่าถ้าแบบนี้อย่าทำ เพราะทำแล้วเกิดปัญหาตามมา” (สุวิทย์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตอุตสาหกรรมวัสดุ, 2562)

3.2 ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยที่มีความสามารถในการจัดการบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตทำให้เกิดศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม โดยธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วย นวัตกรรมที่มีการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็น โอกาสทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ และการธำรงรักษาบุคลากรที่มี

ศักยภาพสูงเชิงรุก ล้วนมีผลต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลช่วยให้ องค์การเกิดความสามารถในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันเป็นผลมาจากการนำบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาร่วมกันปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะข้ามสายงานเพื่อดูดซับความรู้ ถ่ายโอน และแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน โดยเฉพาะความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) และการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการนำพาให้เกิดวิธีการใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้เกิดพลังของ ความคิดร่วมกัน และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วย นวัตกรรมในประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม

การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของศักยภาพ ในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งเป็นการสร้างสรรค์ความคิดหรือแนวคิดใหม่ที่ตอบสนองโอกาสต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ธุรกิจจะมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อที่จะแปลงความสามารถต่าง ๆ ที่ตนมี ออกมาเป็นนวัตกรรม โดยผ่านทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงนวัตกรรมของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารธุรกิจ ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทในการสร้างความคิดเชิง นวัตกรรมในองค์การ โดยอาศัยโครงการต่าง ๆ ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งมีลักษณะเป็นโครงการ ริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative Project) เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงตลอดจนบุคลากรรุ่นใหม่ได้แสดง ศักยภาพร่วมกันในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยมีการระดมสมองจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ที่มาจากหลากหลายด้าน นำไปสู่การได้ตัวแบบทางธุรกิจใหม่ สินค้าใหม่ ซึ่งสร้างโอกาสในการขยาย ธุรกิจ ตลอดจนการได้มาซึ่งนวัตกรรมทั้งนวัตกรรมสินค้าและบริการ นวัตกรรมกระบวนการ หรือ แม้กระทั่งนวัตกรรมการจัดการ นอกจากนี้ธุรกิจยังมีการจัดประกวดผลงานความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็น ผลผลิตจากการร่วมมือกันของบุคลากรในองค์การ มีการให้รางวัลจูงใจในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งต่าง ๆ และได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมจากผู้บริหารทุกระดับอย่างใกล้ชิด

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็น ที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“ธุรกิจเรามีปรัชญาอย่างหนึ่งคือ *Customer Centric* คือยึดลูกค้าเป็นที่ตั้ง จะทำอะไรก็จะเอาลูกค้าเป็นโจทย์ของการ *initiate* โปรเจคใหม่ ๆ นำปัญหา *pain point* และความต้องการของลูกค้ามาวิเคราะห์ ดังนั้นโปรเจคต่าง ๆ ที่ออกมาก็ต้องตอบโจทย์ลูกค้า รักษา *pain point* ที่ลูกค้าเคยมีมาให้ได้ และก็ต้องแตกต่างไม่เหมือนใคร อย่าง *Business Model* ล่าสุดของธุรกิจก็เกิดจากการ *brainstorm* คนเก่งจากทุกฝ่ายเข้ามาช่วยกัน เพื่อที่จะ

เข้ากันได้กับลูกค้าที่ปัจจุบันมีความเป็น digital สูงมาก” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“เรามีการกำหนด competency set ของกลุ่มพนักงานที่เป็น HiPo ไว้อย่างหนึ่ง คือ Creative Thinking ซึ่งเขาจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถที่จะคิด initiate สิ่งใหม่ ๆ เช่น product ที่มีนวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่และสร้างโอกาสในการขยาย ธุรกิจออกไป” (สุนีย์ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2562)

“ในหนึ่ง Project ที่มีลักษณะเป็นความร่วมมือระหว่างสายงานซึ่งก็จะมี talent มาจากทุกฝ่ายเพื่อคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในหนึ่ง Project จะมี KPI และต้องตกลงตั้งแต่ต้น ว่าต้องทำอะไร ต้องได้อะไร เช่น Project ประเภท Business ก็ต้องได้ Business Model ใหม่ ๆ หรือโปรเจกต์ประเภท innovation ก็ต้องได้อะไรใหม่ ๆ ออกมา เป็นต้น ... โดยเราพยายามเอาคนใหม่ ๆ มาผสมด้วย เช่นนอกจากจะเอาพนักงานที่เป็น talent มาแล้วก็ยังมี กลุ่มพนักงานรุ่นใหม่เข้ามาร่วมสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ด้วย เพราะเราเชื่อว่าถ้าเอาคนใหม่ ๆ มาร่วมคิดร่วมทำกัน ก็อาจทำให้ได้สิ่งใหม่ ๆ ” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรม เทคโนโลยี, 2562)

“บริษัทเราก็มีกิจกรรมให้พนักงานทุกระดับทุกฝ่ายได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ อยู่เป็นประจำ ผู้บริหารก็จะกำหนดโจทย์ที่ท้าทาย น่าสนใจ หรือกำหนด theme ขึ้นมา แล้วก็ให้พนักงานรวมทีมกันเพื่อเสนอไอเดียใหม่ ๆ มีการประกวดผลงานหรือโปรเจกต์ที่ สร้างสรรค์ พนักงานที่เป็น HiPo ก็จะเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการนำทีมเหล่านี้ด้วย และให้ รางวัลกับพนักงานหรือทีมที่มีความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่าง แปลกใหม่ เช่น เป็นจุดเริ่มต้น ของผลิตภัณฑ์และบริการตัวใหม่ เทคโนโลยีใหม่ หรือแม้กระทั่งแนวคิดทางธุรกิจใหม่ ๆ โดยผู้บริหารระดับสูงก็จะเข้ามาร่วมกับกิจกรรมนี้อย่างใกล้ชิด” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมยานยนต์, 2562)

3.2.2 การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การวิจัยและพัฒนาเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจ ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย เป็นปัจจัยพื้นฐานหนึ่งในการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ รูปแบบการบริหารจัดการ รวมถึง ตัวแบบทางธุรกิจที่มีความใหม่ (Newness) มีคุณภาพและคุณค่าเพิ่มขึ้น นำมาซึ่งความเจริญเติบโต ของธุรกิจที่ยั่งยืน จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ในทุกอุตสาหกรรมให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากทุกอุตสาหกรรม มีการพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง ทุกธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจึงมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่

ด้านการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะ มีบุคลากรที่วิจัยและพัฒนา และส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ทั้งในแง่ของงบประมาณ องค์ความรู้ เทคโนโลยี ตลอดจนสิ่งสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ทั้งนี้ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ ตั้งคำถาม ค้นคว้าทดลอง วิจัย สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือต่อยอดองค์ความรู้ ที่มีอยู่จากการค้นคว้าวิจัย ก่อให้เกิดนวัตกรรมสร้างสรรค์ต่อธุรกิจได้ตลอดเวลา ผู้บริหารจึงให้การสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรดังกล่าวอย่างเต็มที่

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็น ที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“เรามีแผนก R&D คือทำหน้าที่ค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ของเรา โดยเฉพาะ มีแล็บ มีเครื่องมืออุปกรณ์ และระบบในการวิจัย ซึ่งเรสนับสนุนอย่างเต็มที่ ... กลุ่มเกสท์กรกับนักวิจัยซึ่งเป็นคนเก่ง เป็นคีย์หลักของเรา เราก็สนับสนุนให้เขาค้นคว้าวิจัย เพื่อหาเทคนิคการผลิตอยู่ตลอด เราก็ยังมีจ้างผู้เชี่ยวชาญมาอบรมให้พนักงานวิเคราะห์ วิจัยสัปดาห์ละครั้ง” (สุดา (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์, 2562)

“เรามีศูนย์วิจัยและพัฒนา ซึ่งจะมีทีม R&D ทำการค้นคว้าวิจัยเพื่อยกระดับ ผลิตภัณฑ์ของเราให้มีคุณภาพมากขึ้น มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมสูงขึ้น บริษัทเราลงทุนใน R&D มาโดยตลอดอยู่แล้ว ทั้งลงทุนในเครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์ ในเทคโนโลยีใหม่ และในเรื่ององค์ความรู้ เราร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก รวมถึงสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อส่ง ทีม R&D ของเราไปค้นคว้าวิจัยร่วมกันด้วย เอาคนจากสถาบันการศึกษาเข้ามาช่วยค้นคว้าใน บริษัทเราด้วย” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมยานยนต์, 2562)

“บริษัทเรามีศูนย์วิจัยและพัฒนานวัตกรรม ซึ่งเรามีนักวิจัยเป็นของตัวเอง นักวิจัยเหล่านี้ล้วนเป็นคนที่เก่ง มีความรู้เฉพาะด้าน ก็ได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดอยู่แล้วทั้ง เรื่องของทักษะ อุปกรณ์ที่ทันสมัย คือจะมุ่งจัดสรรให้สูงในแต่ละปี มีเชิญวิทยากรภายนอก ทั้งสายวิชาการและสายอุตสาหกรรมมาอบรมให้นักวิจัยเราตลอด แล้วเรายังร่วมมือวิจัยกับ หน่วยงานข้างนอกด้วย เช่น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สวทช รวมถึงมหาวิทยาลัยต่าง ๆ อย่างปีที่ผ่านมาระก็ร่วมกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พัฒนาเทคโนโลยีขึ้นมา ตัวหนึ่ง” (สุภาพ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมไฟฟ้า, 2562)

“ทางบริษัทเราส่งเสริมเรื่องวิจัยและพัฒนาค่อนข้างมาก เราให้ความสำคัญกับ เรื่องนี้มาก เพราะเป็นวิธีที่ทำให้เราได้สร้างสรรค์บริการใหม่ ๆ และสร้างรายได้แก่บริษัท ยิ่งในวงการนี้ทุกอย่างแข่งกันด้วยเรื่องของเทคโนโลยี ความเร็ว ความสะดวก ทุกอย่างต้อง Go to Digital ถ้าเราไม่คิด ไม่พัฒนาอะไรใหม่ ๆ ออกมา บริษัทก็อยู่ยาก ... ที่ผ่านมาระก็

ทั้งส่งคนของเราออกไปพร้อมกับหน่วยงานข้างนอก มิให้เด็ก ๆ รุ่นใหม่ มีอาจารย์และนักวิจัย จากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มาฝังตัวร่วมพัฒนาซอฟต์แวร์กับเรา ซึ่งเราก็ส่งเสริมมาตลอด” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตประเทศไทยเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

3.2.3 การรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด

การรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาดเป็นความสามารถที่สำคัญขององค์กรในการเสริมสร้างศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม อันเนื่องมาจากปัจจุบันองค์ความรู้และเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง การเปิดรับความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้เพื่อสร้างความสามารถและกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรจึงมีความจำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างยิ่ง ยิ่งไปกว่านั้นคือยุคปัจจุบันการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมนับวันยิ่งทวีความรุนแรง การเข้ามาของเทคโนโลยีที่ทันสมัยโดยที่องค์กรไม่สามารถปรับตัวได้ทัน ย่อมส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร ด้วยเหตุนี้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยจึงต่างมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดโดยใช้เทคโนโลยีเป็นอาวุธที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จากการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีการเปิดรับและนำความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการอยู่ตลอดเวลา เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีวิศวกรรม เป็นต้น มีการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องทั้งในลักษณะของการพัฒนาเองและการรับเทคโนโลยีจากภายนอกมาประยุกต์ใช้ โดยบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะได้รับมอบหมายจากธุรกิจในการศึกษาวางแผน คิดค้นและนำเสนอแนวคิดในการรับและปรับใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการพัฒนาธุรกิจด้านต่าง ๆ รวมถึงการนำความรู้และทักษะทางด้านเทคโนโลยีไปถ่ายทอดกับบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยี (Technological Competence) อย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“อย่างโปรเจกต์ *innovation* ซึ่งเป็นโปรเจกต์อีกประเภทที่มีการมอบหมายให้กับ *talent* ที่เขาต้องคิดวิธีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการต่าง ๆ ผ่านทาง *application* หรือปรับปรุง *application* ให้รองรับบริการใหม่ ๆ ของเราได้ หรือแม้แต่พวก *AI* ที่เราเอามาพัฒนาให้สามารถคุยและโต้ตอบกับลูกค้าได้ รวมทั้ง *Robot* หรือ *internet of thing* ที่เราเอาเข้ามาประยุกต์ใช้กับธุรกิจของเราตลอดเวลา” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตประเทศไทย, 2562)

“เรื่องเทคโนโลยีเราเอาเข้ามาตลอด โดยเฉพาะเทคโนโลยีในการผลิตยา ปรับปรุงตัวยา โดยในแต่ละปีมีการลงทุนกับเทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องจักร คอมพิวเตอร์ แต่ละตัวราคาไม่น้อย วันก่อนมีเก๊สซ์และนักวิจัยแจ้งว่าต้องการเครื่องนี้ อุปกรณ์นี้ ทำไมเราไม่มี เราก็กำเนินการจัดหามาให้ใช้ เป็นเครื่องมือเฉพาะในการทดลองที่ทันสมัย” (สุดา (นามสมมติ) ธุรกิจใญ่อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์, 2562)

“วงการนี้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นมาก เครื่องมือเครื่องจักรทันสมัยเราปรับปรุง อยู่ตลอด เรา implement ระบบใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ หลายตัว หรือบางมาตรฐาน ออกมาใหม่ก็ต้องทำให้เราต้องเอาระบบนี้เทคนิคนี้มาใช้ อย่างพวก robot AI ยิ่งต้องเอา มาใช้เพิ่มขึ้น ตั้งแต่ใน PC ใน line ผลิต ใน QC กลุ่ม HiPo เราก็มองเป็นกลุ่มแรก ๆ ที่เรา มอบหมายให้เขาไปเรียนรู้ ไปรับเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เหล่านี้มาต่อยอด แล้วก็ให้เขาเอา มาปรับใช้ เอามาสอนพนักงานคนอื่นต่อไปด้วย” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจใญ่อุตสาหกรรม ยานยนต์, 2562)

“เรื่องเทคโนโลยีเรามีทั้งพัฒนาเองและการรับเอามาใช้ คือเราต้องมองหา เทคโนโลยีใหม่ล่าสุดมานำเสนอลูกค้าเราอยู่เสมอ มิฉะนั้นเราก็อยู่ไม่รอด บุคลากรด้านไอที ของเราซึ่งถือเป็น key position ก็ยังต้อง up-skill และ re-skill ด้านไอทีใหม่ ๆ อยู่ตลอด อย่างตอนนี้เราเน้นพวก AR, AI, Blockchain แล้วก็พวก Big Data ค่อนข้างมาก บริษัท ลงทุนมาใช้พัฒนาสินค้าและบริการของเราให้มี value มาก ๆ ” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจใญ่อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“ทางบริษัทมีฝ่ายพัฒนาระบบปฏิบัติการ ฝ่ายนี้จะแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ ไปเพื่อที่จะ ทำให้เกษตรกรนำนวัตกรรมนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปลูก เช่นเอาโดรนไปหาพิกัด เพื่อวัดพื้นที่ หรือเอาโดรนขึ้นไปปล่อยน้ำและปุ๋ยในแปลง เอา AI เข้ามาช่วยพยากรณ์ ด้านเกษตร เรามีคนกลุ่มนี้ที่เก่งมีความรู้ทางด้านไอที สามารถไปสร้างอะไรใหม่ ๆ คือเขาก็จะ ไปคุยไปร่วมกับเกษตรกร และผลิตตัวนี้ออกมาให้เกษตรกรได้ใช้ตัวนี้ในการที่จะไปทำให้ ผลผลิตมีคุณภาพมากขึ้น” (สุพร (นามสมมติ) ธุรกิจใญ่อุตสาหกรรมการเกษตร, 2562)

3.3 ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเป็นความสามารถพิเศษขององค์การที่องค์การ อื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือต้องใช้เวลาในการปรับตัวและเรียนรู้อย่างมากจึงจะสามารถ ลอกเลียนแบบความสามารถขององค์การได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการบริหารจัดการภายในองค์การ ภาพลักษณ์ขององค์การ อย่างไรก็ตามการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ยากลำบากและ ทำหายเท่ากับการธำรงรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ ซึ่งองค์การหนึ่งจะสามารถสร้างความ

ได้เปรียบเทียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถสร้างคุณค่าอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะสามารถดึงดูดเชิงภายในและโอกาสภายนอกมาสร้างเป็นกลยุทธ์การแข่งขัน เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากภายนอกองค์กรและจุดอ่อนที่องค์กรมี ทั้งนี้้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้จากทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ที่องค์กรมี ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญยิ่งในองค์กรในยุคสังคมฐานความรู้ จากการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กรทั้งในด้านเศรษฐกิจ คุณค่า และสังคม ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่เกิดจากความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยทั้งทางตรงและทางอ้อม มีรายละเอียดดังนี้

3.3.1 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ

ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเป็นความได้เปรียบเหนือธุรกิจคู่แข่งซึ่งวัดในเชิงการเงินและเศรษฐกิจ จากการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยซึ่งมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ กล่าวคือธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยได้ใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการสนับสนุนกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) เช่นการขยายการลงทุนไปในต่างประเทศ การเพิ่มฐานลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายเข้าสู่ตลาดใหม่ รวมถึงการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการ โดยกำหนดให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นผู้นำหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหรือบทบาทที่สำคัญ (Key Position) ในโครงการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การเจริญเติบโตดังกล่าว ผลจากการใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ทำให้ธุรกิจเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) มีส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ที่เพิ่มขึ้น มีผลกำไรที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตยังมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจโดยผ่านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม กล่าวคือธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยได้ใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการพัฒนาคุณภาพด้านนวัตกรรมของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมรวมถึงการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด ซึ่งทำให้เกิดสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย กระบวนการทางธุรกิจที่มีต้นทุนต่ำลง และส่งผลให้มีกำไรเพิ่มขึ้น มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นตามมา

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามียุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทมีผลการดำเนินงานที่ดีมาตลอด ระยะหลัง ๆ บริษัทเริ่มขยายออกไปยังธุรกิจอื่น ไปในประเทศอื่น เมื่อขยายไปสู่ตลาดต่างประเทศ บริษัทก็มีความเป็น multinational มากขึ้น มีพนักงานที่เป็นต่างชาติเพิ่มขึ้น ส่วนผลิตภัณฑ์เราก็เกิด cost leadership และเน้นไปที่เรื่องสินค้าพวก สินค้าที่มีนวัตกรรมสูง พวกนี้เป็นสินค้าที่ไม่ได้เน้นขายปริมาณมาก แต่เน้นกำไรสูง เมื่อสามารถตั้งราคาไปสูง กำไรส่วนต่างก็จะสูง ... vision และ project ต่าง ๆ ที่จะสำเร็จและเป็นอนาคตของบริษัท ก็ต้องเกิดจากคนที่เป็นคนเก่ง เป็นอนาคตของบริษัท มาทำ มาอยู่ที่นี่จึงจะสำเร็จ” (สุวิทย์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต 2562)

“ต้องบอกเลยว่าการที่เรามีพนักงานที่เก่ง ๆ อยู่ในองค์กรเรา ทำให้องค์กรเรา แข่งขันได้ในหลาย ๆ เรื่อง ที่เห็นได้ชัด ๆ เลยคือคนเก่ง ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในผลิตภัณฑ์ ทำให้เกิดการออกแบบผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ๆ คุณภาพ และคุณค่าเกินความคาดหวังของผู้ซื้อ แล้วก็ทำให้เรามีส่วนแบ่งทางการตลาดที่ค่อนข้างมากกว่าบริษัทอื่นมาหลายปี อีกเรื่องคือพนักงานเก่ง ๆ ของเรามีความรู้ทันในเรื่องเทคโนโลยี บวกกับประสบการณ์ทำให้ปรับใช้ได้เร็ว จึงทำให้ต้นทุนการผลิตบางอย่างลดลง คุณภาพสูงขึ้น ผลประกอบการในแต่ละปีก็ถือว่าอยู่ในระดับที่น่าพอใจ” (สุภาพ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต 2562)

“การที่ธุรกิจมีความสามารถตรงนี้ แนนอนก็ช่วยให้ธุรกิจมีผลประกอบการที่ดี เพราะคนเก่งเป็นกำลังสำคัญในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เช่นที่มิจัย วิศวกร ... บรรดา product innovation ส่วนหนึ่งก็เกิดมาจากความรู้เหล่านี้ ต่อยอดขึ้นมา ก็ส่งผลให้เรามีส่วนแบ่งการตลาดที่ดี มีรายได้จากสินค้าและนวัตกรรมใหม่ ๆ มากขึ้น” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต 2562)

3.3.2 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า

ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่าของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเป็นความได้เปรียบเหนือธุรกิจคู่แข่งซึ่งไม่สามารถวัดในเชิงการเงินหรือเศรษฐกิจได้ เนื่องจากเป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่มีเหนือคู่แข่งในการส่งมอบคุณค่าของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า เพื่อทำให้เกิดประสบการณ์และการรับรู้ในเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับลูกค้า นำมาซึ่งคุณค่าในสายตาของลูกค้า จากการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยซึ่งมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า กล่าวคือธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยได้ใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรม อันได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรม

ศักยภาพในการค้นคว้าวิจัยและพัฒนา รวมถึงความสามารถในการรับและปรับใช้เทคโนโลยี ส่งผลให้เกิดความสามารถในการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเกินความคาดหวังของลูกค้า ลูกค้าจึงได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดี มีมาตรฐานสูง มีเอกลักษณ์ เทคนิคและนวัตกรรมในตัวสินค้าและบริการ ทำให้สินค้าและบริการของธุรกิจมีความแปลกใหม่ ทันสมัย แตกต่างจากคู่แข่ง และทำให้เกิดประสบการณ์ที่ดีต่อลูกค้า (Customer Experience) นอกจากนี้ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่าของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมยังเป็นผลมาจากความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตโดยผ่านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ซึ่งเกิดจากการใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลไกให้เกิดการสอน การถ่ายทอดความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้เกิดองค์ความรู้และนวัตกรรมในตัวสินค้าและบริการซึ่งยกระดับคุณค่าในตัวสินค้าและบริการของธุรกิจให้เพิ่มมากขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“ผลจากความสามารถในการบริหารคนเก่งของเราคือสินค้าดีขึ้น คุณภาพดีขึ้น productivity ก็เพิ่มขึ้น อย่างการปรับปรุงตัวยา เทคนิคการผลิตยา เราก็ทำได้ โดยที่ยาของเรามีการกระจายตัวดีกว่า มีการแตกตัวได้เร็วกว่า สามารถทำยาให้มีขนาดเล็กลง คนกินง่ายขึ้น สะดวกขึ้น ซึ่งก็เป็นเทคนิคที่เอกลักษณ์ของเราพัฒนาขึ้น หรืออย่างยาของเด็กที่มีสูตรเหมือนกันหมด แต่เราพัฒนาให้ทำยังไงให้เด็กกินง่าย ไม่ขม หรือบางยามีแอลกอฮอล์ คนแพ้ง่ายก็สามารถเปลี่ยนใหม่ โดยมีเทคนิคอื่นที่มาช่วยให้ผงยานี้ละลายได้” (สุดา (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์, 2562)

“มีผลต่อความยั่งยืน เนื่องจากการสอนงาน ถ่ายทอดงาน แสดงความคิดเห็นระหว่างกันและกัน ทำให้เรามีแนวคิดใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อมาปรับปรุงและต่อยอดแนวทางธุรกิจ และตอนนี้เราก็มียุค new business เกิดขึ้นมากมาย” (สุนีย์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2562)

“สิ่งหนึ่งที่เป็นผลที่ค่อนข้างเห็นชัดคือทำให้เกิดการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของเราให้มีเอกลักษณ์ แตกต่าง และมีคุณค่ามากขึ้น พอเสร็จก็ให้ทางฝ่ายการตลาดเอาไปทดลองกัน เสนอผู้บริหารแล้วเอาออกขาย เช่น มีรสชาติใหม่ ๆ รูปแบบแปลกใหม่ ๆ และทันกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า” (สุพร (นามสมมติ) ธุรกิจในการเกษตร, 2562)

“การที่บริษัทเราสามารถพัฒนา application ใหม่ ๆ system ใหม่ ๆ ที่ทันสมัย และทำให้ธุรกิจเราสามารถแข่งกับเจ้าอื่นได้ และเราได้รับตอบรับดีจากผู้ให้บริการมาโดยตลอด ส่วนหนึ่งก็มาจากความสามารถในการจัดการคนเก่งของเรา คืออย่างที่บอกว่ากลุ่ม

talent ของเราในแต่ละปีก็จะมี *project* ใหม่ ๆ ที่ทำกันขึ้นมา *project* เหล่านั้นหลาย *project* ก็ช่วยผลักดันให้เรามีอะไรใหม่ ๆ มานำเสนอกับผู้ใช้บริการอยู่เสมอ” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

3.3.3 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม

ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคมเป็นความสามารถพิเศษของธุรกิจที่มีเหนือคู่แข่งด้วยการมีทุนทางสังคม (Social Capital) ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ทำให้ธุรกิจได้รับความไว้วางใจและการยอมรับจากสังคมในการดำเนินกิจการ ธุรกิจจึงมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีขึ้นอยู่เสมอ จากการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยซึ่งมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีผลทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม กล่าวคือธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยได้ใช้กระบวนการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลไกหนึ่งในการสร้างภาพลักษณ์และความมีชื่อเสียงขององค์กร เช่น การใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการขับเคลื่อนการพัฒนาธุรกิจได้รับการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ (Accreditation) ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล การใช้สมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการริเริ่มสร้างสรรค์กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้ธุรกิจเกิดความร่วมมือกับเครือข่ายและสังคมอย่างกว้างขวาง ตลอดจนผลสำเร็จจากความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่ทำให้ธุรกิจได้รับรางวัลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น รางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นประจำปี ล้วนทำให้ธุรกิจได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ขององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามียุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“ในวงการเราอาจไม่ได้เป็นบริษัทใหญ่ แต่เป็นบริษัทที่พยายามหาความรู้มาใส่เราไม่ได้ เราทำค่อนข้างมาก อย่างบางมาตรฐาน บางบริษัทแทบไม่มี แต่บริษัทเรามีหลายตัว ... ล่าสุดก็ได้ รับรองตัวหนึ่งทางด้านเคมี เราได้รับการรับรองด้านต่าง ๆ ตามมาก็เพราะศักยภาพของคนของเรา คือเราอยากเพิ่ม ทักษะให้พนักงานดีขึ้น อยากทำให้เขามีความรู้สักว่าไม่ออกจากเราไป” (สุดา (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตและเวชภัณฑ์, 2562)

“หนึ่งใน *Project* ที่เรามอบหมาย *Talent* ของเราคือโปรเจกต์เชิง CSR ซึ่งเราเป็น *partner* ในโครงการต่าง ๆ ของรัฐบาล ซึ่งเราส่งกลุ่ม *talent* ของเราเข้าไปทำโปรเจกต์นี้ เช่น ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข การพัฒนาชุมชน พัฒนาเศรษฐกิจ การสร้างอาชีพ เรามี *project* ทำนองนี้มาก ในแต่ละปีมี *talent* เข้ามาร่วมจำนวนมาก ... การดำเนินการอย่างจริงจังทำให้บริษัทได้รับรางวัลต่าง ๆ หลายโครงการเราดำเนินการอย่างเป็นระบบ เมื่อสำเร็จ

เราก็ได้ practice ได้ส่งผลงานไปประกวด” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต เทคโนโลยี, 2562)

“ผลจากความสามารถในการบริหารคนเก่งของธุรกิจเราอย่างหนึ่งก็คือชื่อเสียงของธุรกิจและภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจเราในสายตาของแรงงานและภาครัฐ ทำให้เราได้รางวัลต่าง ๆ ด้าน HR และติดอันดับบริษัทที่กลุ่มคนรุ่นใหม่อยากร่วมงานด้วย ผลจากตรงนี้ก็ทำให้คนเก่ง ๆ เดินเข้ามาหาเรา มาร่วมงานกับเรามากขึ้น” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

นอกจากนี้ในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยยังพบว่า ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย นอกเหนือจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยเชิงปริมาณคือ ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Risk Management Efficiency) ซึ่งเป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ หรือความเสี่ยงทางด้านกฎหมาย เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงและความยั่งยืนของกิจการในระยะยาว อันเกิดจากความไม่แน่นอน ความคลุมเครือ และความผันแปรของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งอาจทำให้เกิดโอกาสหรือเหตุการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารความเสี่ยงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ธุรกิจต่าง ๆ ที่มุ่งหวังความยั่งยืนกำลังให้ความสำคัญเพื่อตอบสนองหรือรับมือกับความเสี่ยง มิให้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมีความรุนแรงหรือขยายวงมากขึ้น จากการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยซึ่งมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีผลทำให้ธุรกิจสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นผลทำให้ความเสี่ยงบางประการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์และบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของธุรกิจลดลง เช่น การขาดแคลนผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญ (Critical Position) ขององค์กร หรือการขาดผู้นำที่จะมาขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า อันเนื่องมาจากการเข้าสู่สังคมสูงอายุและการเคลื่อนย้ายของกำลังแรงงานอย่างเสรี โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานความรู้ (Knowledge Workers) ซึ่งเป็นกลุ่มที่สำคัญในการสร้างความรู้และนวัตกรรม การมีอุปทานของทักษะที่สำคัญ (Supply of Critical Skills) ทำให้ไม่เกิดอุปสรรคในด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) และเป็นการลดช่องว่างของสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกับเป้าหมายขององค์กร ด้วยการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และกิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ ทั้งลดความเสี่ยงจากการลาออกหรือสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Critical Talent) ไปจากองค์กร หรือที่มักเรียกว่าภาวะสมองไหล ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามิมีบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุน ดังนี้

“คือพวกนี้เกิดจากผู้บริหารระดับสูงก่อน เบื้องต้นคือถ้าไม่ดำเนินการอะไรเลย ตำแหน่งสำคัญ ๆ เมื่อว่างลง ก็จะทำให้มีปัญหา บางตำแหน่งเป็น Critical Position จึงเกิดแนวคิดเรื่อง Succession Planning ด้วย Supply ของตำแหน่งสำคัญจึงมีอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์คือตำแหน่งสำคัญ ๆ มีการถูกเติมเต็มอย่างต่อเนื่อง ... ส่วนเรื่อง Turnover Rate ของเราก็น้อยมาก ถึงแม้ว่าจะเพิ่มขึ้นบ้างแต่ก็อยู่ในระดับที่ไม่มาก” (สุนันท์ (นามสมมติ) ธุรกิจโนอุตสาหกรรมการเคมี, 2562)

“แน่นอนเราก็จะมีคนที่มีศักยภาพสูง เป็น HiPo อยู่ในบริษัทของเรา เรารู้ว่าคนกลุ่มนี้เราต้องพัฒนาต่อเพื่อเป็นกำลังสำคัญขององค์กรในอนาคต มาช่วยสร้าง Growth เป็น Successor ทำให้ธุรกิจเติบโตไปข้างหน้า” (สุชาติ (นามสมมติ) ธุรกิจโนอุตสาหกรรมการอาหาร, 2562)

“ผลลัพธ์ที่ตามมาก็คือเราจะได้พนักงานคนเก่งคนนั้นอยู่กับเรานาน ๆ ช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า” (สุตา (นามสมมติ) ธุรกิจโนอุตสาหกรรมการยาและเวชภัณฑ์, 2562)

“อีกอย่างหนึ่งที่องค์กรได้รับก็คือความเสี่ยงที่ลดลง เราสามารถรับมือกับปัญหาได้ เช่น ปัญหา talent ถูกซื้อตัว แย่งตัว ถ้าเรามีปัญหา talent ล่าออกไปบ้างมั้ง ก็ต้องบอกว่ามี แต่ก็ได้โยอะจนเกิด talent shortage เรายังมีคนเก่ง ๆ คนที่มีศักยภาพไว้พัฒนาไว้สานต่อกลยุทธ์และเตรียมที่จะขึ้นมา lead project ต่าง ๆ และการที่รักษาเขาไว้ดี ๆ พัฒนาเขาตลอด ก็ทำให้เราไม่ขาดคนเก่ง ๆ ที่มีทักษะดี ๆ โดยเฉพาะคนไอทีที่สำคัญกับธุรกิจเรา” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจโนอุตสาหกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“ก็เป็นการกำหนดสายความก้าวหน้าไปในตัว คือ talent เหล่านี้หากมีโอกาสก้าวหน้าที่จะ fast track กลุ่มนี้ก็จะถูกพิจารณาเป็นกลุ่มแรก เพราะถือว่าไม่ได้ทำงานอยู่ในสายงานปัจจุบันเพียงอย่างเดียว แต่ถูกวางภาพธุรกิจขององค์กรไปแล้ว เหมือนเป็น business partner และอาจจะมีส่วนที่สามารถเลื่อนตำแหน่งแบบ fast track ในระหว่างทาง ซึ่งหากเราไม่มีกลไกลักษณะนี้จะเป็นระบบ เมื่อที่เราต้องการคน เราก็ต้องมาเริ่มต้นใหม่ตั้งแต่แรก” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจโนอุตสาหกรรมการเทคโนโลยี, 2562)

“เวลาที่เรากำลังต้องการพนักงานระดับสูง ๆ หรือผู้บริหาร เราจะดูที่คนเก่งภายในบริษัทของเราก่อน ถ้าไม่มีก็ค่อยหาจากภายนอก เพราะฉะนั้นที่นี้สร้างบุคคลภายนอกมาเป็นผู้บริหารระดับสูงน้อยมาก” (สุจินต์ (นามสมมติ) ธุรกิจโนอุตสาหกรรมการเครื่องจักรกลและวิศวกรรม, 2562)

“ก็ทำให้ธุรกิจเรามีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีศักยภาพสูง ไร่รองรับการเจริญเติบโตขององค์กร ในการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ทำให้องค์กรรับมือกับการแข่งขันได้ รับมือกับความเสี่ยงได้ และทำให้องค์กรและธุรกิจดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วง” (สุภาพ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตของประเทศไทย, 2562)

ตอนที่ 4 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยเป็นธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะที่พึงประสงค์ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เป็นผู้นำที่มีอาชีพและมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงอันกว้างไกล มุ่งเข้าไปมีส่วนในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการตอบสนองทางด้านแรงจูงใจและปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรมให้มีความพยายามที่สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง โดยการแสดงค่านิยมและพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ตามปฏิบัติตาม และกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและยกระดับความรู้ความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และตั้งศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเปิดรับการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมยังเป็นกุญแจสำคัญอันแรกของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เนื่องจากแนวปฏิบัติในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต้องอาศัยวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ ที่มาจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหลัก จากการศึกษาพบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยล้วนมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) มาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น ซึ่งสามารถจำแนกเป็นรายด้านมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง

วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงเปรียบเสมือนสัญลักษณ์ของที่เป็นไปได้ในอนาคตสำหรับองค์กร ซึ่งบ่งบอกถึงจุดหมายปลายทางที่เด่นชัดของการปรับเปลี่ยนสำหรับองค์กรนั้น และเป็นภาพอนาคตที่ดึงดูดใจ น่าเชื่อถือ และมีความเป็นไปได้สำหรับองค์กร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงจะมีเป้าหมายและความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาโดยไม่ยึดติดต่อสิ่งใด สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปยังผู้ตามเพื่อสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมยอมรับและปรับตัว พร้อมทั้งมุ่งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้เป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมต่างมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Transformative Vision) เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เช่น การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม การก้าวไปสู่การเป็นบริษัทชั้นนำในระดับภูมิภาคและระดับสากล การเป็นองค์กรชั้นนำด้านนวัตกรรม การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นต้น วิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญมากผลักดันให้ผู้บริหารมองการณ์ไกล แสวงหาโอกาสทางธุรกิจและกลยุทธ์มาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันบนพื้นฐานของภูมิปัญญาและความรู้ของมนุษย์ ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าเป็นอนาคตขององค์กรจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“ปัจจัยที่ทำให้เรามีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตคือวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นบริษัทระดับโลก และเมื่อเราต้องการเป็นบริษัทระดับโลก Talent Management เป็นหนึ่งโปรแกรมสำคัญที่บริษัทชั้นนำระดับโลกดำเนินการ ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญและสนับสนุน คือเราต้องตอบโจทย์ด้วยว่าหากเราต้องการจะเติบโต เปลี่ยนแปลง และเป็นบริษัทชั้นนำ เราต้องมีความสามารถในเรื่องนี้มีโปรแกรมนี้ ผู้บริหารก็เห็นด้วยและสนับสนุน จุดนี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดัน คือผู้ใหญ่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล ผู้ใหญ่เห็นเลยว่าเป็นสิ่งจำเป็น” (สุชาติ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหาร, 2562)

“คือผู้บริหารรุ่นใหม่ที่เข้ามาบริหารตอนนี้ก็มีการเปลี่ยนแนวคิด ต้องการจะให้มีการเปลี่ยนแปลง จะคิดเหมือนเดิม ดำเนินการแบบเดิม ยึดกับความสำเร็จหรือความตายตัวแบบเดิมไม่ได้ ... เรื่องการจัดการคนเก่ง ผู้บริหารก็สนับสนุนแนวคิดและกิจกรรมต่าง ๆ ของ HR คือการดำเนินการใด ๆ ที่เป็นเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคนเก่ง ผู้บริหารให้การสนับสนุนทั้งหมด” (สุพร (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมการเกษตร, 2562)

“สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งคือการวางกลไก ซึ่งผู้นำสำคัญมาก ที่บริษัทมีการดำเนินการเรื่องนี้ก็เกิดมาจาก vision ของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการสร้างผู้นำภายใน ต่อมาผู้บริหารก็มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับเทคโนโลยี จึงมีการตั้งเป็น project เรื่อง Talent จึงเข้ามา และมีโครงการ leadership ตามมา ทั้งหมดนี้มาจากผู้นำ ปัจจุบันก็มีวิสัยทัศน์เน้นเรื่อง Digital ... เจ้าภาพเรื่องนี้คือผู้บริหารระดับสูงและมี HR เป็นเครื่องมือช่วยขับเคลื่อนวิสัยทัศน์นั้น คือหากผู้บริหารไม่เห็นด้วย ไม่มองเห็นภาพข้างหน้า การดำเนินการต่าง ๆ ก็คงยาก ...” (สุนันท์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต 2562)

“Vision ของผู้บริหารสำคัญมาก ๆ ... หลายบริษัทมีระบบ talent แต่ทำแค่การพัฒนา บางบริษัททำ project ด้วย ... แต่ที่นี้ทำอย่างจริงจัง คือเอา project เป็นตัวขับเคลื่อนเอาผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง ดังนั้นปัจจัยความสำเร็จของ talent management อย่างหนึ่งของที่นี้คือผู้บริหารระดับสูง ต้องเอาจริงเอาจังและให้การสนับสนุน และผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นความสำคัญของการมี talent ว่าเป็นเรื่องสำคัญ เป็นอนาคตและความอยู่รอดขององค์กร เห็นการเปลี่ยนแปลงในภายภาคหน้า” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตเทคโนโลยี, 2562)

“วิสัยทัศน์และแนวทางการบริหารของผู้บริหารเป็นสิ่งที่สำคัญมาก talent management บริษัทเราเกิดขึ้นได้ ก็เพราะผู้บริหารของเรามีวิสัยทัศน์ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตลอด พร้อมที่จะเปิดโอกาสให้คนที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมพัฒนาองค์กรไปกับเขา ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและการนำสิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยีและความรู้มาใช้ในองค์กร ที่สำคัญคือเขาพร้อมที่จะสนับสนุน พร้อมที่จะลงทุนโดยเฉพาะในเรื่องการเรียนรู้และการพัฒนาของคน” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการบริหารจัดการคนเก่งมาก คือการดำเนินการต่าง ๆ project ต่าง ๆ เกี่ยวกับ talent จะสำเร็จได้ก็ต้องมาจากการเปิดโอกาสของผู้บริหาร ผู้บริหารกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง เปิดกว้างในความคิด มีวิสัยทัศน์ ขวนขวาย พันธมิตร และให้ความสำคัญกับการสื่อสาร” (สุนีย์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตสิ่งทอ, 2562)

“ต้องบอกเลยว่า Management Vision สำคัญมาก คือวิสัยทัศน์การบริหารของผู้นำที่ต้องมองเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจน แล้วก็มีการทบทวนภาพนั้นอยู่ตลอดเวลา เห็นและตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การ identify expert ในอนาคต และเมื่อ vision ชัด management support ต่าง ๆ ก็ตามมา” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต, 2562)

4.1.2 การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร

การยอมรับความแตกต่างของบุคลากรเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการสร้างค่านิยมและทัศนคติพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายในองค์กร เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนในองค์กรต่างมีภูมิหลังและสังคมที่แตกต่างกันไป ทั้งที่สามารถมองเห็นได้และที่มองไม่เห็น ความรู้ความสามารถและศักยภาพที่มีในตัวบุคลากรแต่ละคนจึงแตกต่างกันไป บุคลากรแต่ละคนจึงมีมุมมอง วิธีคิด และวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน หากผู้นำไม่ยอมรับความแตกต่างเหล่านี้ อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดปัญหาตามมา ในทางกลับกันหากผู้นำการเปลี่ยนแปลงยอมรับในความแตกต่างและสามารถบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดการผนึกกำลังของบุคลากรในการสร้างและยึดมั่นในคุณค่าร่วมกัน ช่วยผลานผลประโยชน์ให้เกิดกับองค์กร ให้องค์กรมีความเข้มแข็ง ทั้งนี้ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยได้แสดงให้เห็นถึงการเห็นคุณค่าและยอมรับความแตกต่างของบุคลากร ด้วยความเชื่อมั่นว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ละคนต่างมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร เป็นบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร จึงให้ออกาสบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและคนรุ่นใหม่ได้แสดงศักยภาพและมีส่วนร่วมในการริเริ่มหรือต่อยอดให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ รวมทั้งปฏิบัติกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ละคนด้วยการให้เกียรติ รับฟังความคิดเห็น สร้างความรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญให้เกิดในใจของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เน้นการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน และให้ออกาสก้าวหน้าอยู่เสมอ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“จริง ๆ เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ การที่คนเก่งอยู่กับเราส่วนหนึ่งก็เพราะว่าบริษัทเห็นคุณค่าของเขา แล้วที่นี้ต้องทำงานกันเป็นทีม มีอะไรต้องประชุม ต้องแชร์กันตลอด ก็ต้องอาศัยการยอมรับในความแตกต่างระหว่างกันโดยเริ่มที่ผู้บริหารก่อน ที่ต้องคอยรับฟังความคิดเห็น แล้วต้องเชื่อมั่นในคนเก่งขององค์กร มิฉะนั้นความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น คนเก่งก็อยู่ไม่ได้ ทำงานร่วมกันไม่ได้” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“ความสามารถตรงนี้อย่างแรกเลยก็ต้องมาจากผู้นำ ผู้นำก็ต้องเป็นผู้นำแบบใหม่ ผู้นำของเราเป็นแบบอย่างของการเปลี่ยนแปลง เป็นต้นแบบที่ดีของพนักงาน และต้องมองโลกในแง่บวก ยอมรับความแตกต่างของคน ผู้บริหารมักกล่าวอยู่เสมอว่าคนทุกคนไม่มีคำว่าดีร้อยเปอร์เซ็นต์ ต้องเอาจุดที่ดีของเขา มา รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ไม่เอาตัวเองเป็นที่ตั้ง มีทัศนคติที่ดี มองทุกอย่างให้เป็นโอกาส และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กร” (สุจินต์ (นามสมมติ) ธุรกิจนวัตกรรมเครื่องจักรกลและวิศวกรรม, 2562)

“สิ่งหนึ่งที่สำคัญของการบริหารคนเก่ง คือผู้บริหารยอมรับและเชื่อมั่นในตัวคนเก่งว่ามีศักยภาพสูงในด้านที่แตกต่างกันออกไป แล้วต้องให้โอกาสคนเก่ง ให้โอกาสคนรุ่นใหม่ ๆ เข้ามาทำ คนเก่งไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่ย่างมาก ๆ บางทีได้กรุ่นใหม่หัวคิดเขาอาจจะก้าวหน้า เราอาจอาศัยแนวคิดของเขามาริเริ่ม มาสานต่อ ก็จะทำให้องค์กรไปได้ คือมีการช่วยกันคิดช่วยกันทำ” (สุพร (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต การเกษตร, 2562)

“บุคลากรที่เป็น HiPo แต่ละคนแม้ว่าจะมีศักยภาพสูง แต่ก็ต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่าเขาไม่ได้เก่งเหมือนกันทั้งหมด ไม่ได้เหมือนกันทุกเรื่อง อย่างวิเศษแต่ละคนก็ไม่ได้เก่งเหมือนกัน ถนัดกันคนละด้าน เชี่ยวชาญกันคนละอย่าง ทำงานหรือเรียนมาคนละทาง ฉะนั้นสิ่งหนึ่งที่เห็นจากผู้บริหารที่นี้คือเขาให้คุณค่ากับทุกคน เขาพยายามสร้าง Recognition แล้วผู้บริหารแต่ละคนก็ไม่ถือตัว เข้าถึงได้ รับฟังแนวคิด ฟังความคิดเห็นของพนักงานตลอด จึงทำให้คนเก่งกับผู้บริหารทำงานร่วมกันได้” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคต การเกษตร, 2562)

4.1.3 การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรจัดเป็นคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ เป็นการนำวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติที่เป็นผล โดยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงนำความรู้ความสามารถและแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ สร้างความท้าทายและความกล้าคิดกล้าทำให้บุคลากร เปลี่ยนมุมมองเชิงลบให้กลายเป็นเชิงบวก ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกและเจตคติที่ดีต่องาน ยกย่องและสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์ผลงานของบุคลากรทั้งรูปแบบคำพูดและการกระทำ ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานด้วยกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทาย มีความหมาย และมีคุณค่า เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงพยายามใช้ความรู้ความสามารถและยกระดับศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองอยู่ตลอด สร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน สร้างแนวคิดในการทำงานและบรรยากาศการทำงานใหม่ ๆ กระตุ้นให้เกิดแรงผลักดันจากภายใน (Passion) ในการทำงาน และสนับสนุนการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่เสมอ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“คนเก่งที่เป็นคีย์สำคัญขององค์กรเราก็คือกลุ่มเกสท์กับนักวิจัย เป็นกลุ่มที่คุ้มยากสุด ปรับเปลี่ยนยากสุด เพราะต่างมีอิโก้ เราก็ต้องสร้างแรงจูงใจให้กับเขาอยู่เรื่อย ๆ เช่น เราก็มักมีการประชุมกันเพื่อให้เขาทำโปรเจกอะไรขึ้นมา หากโปรเจกนี้สำเร็จ ทั้งทีมก็จะได้ไปเที่ยวต่างประเทศ ก็เป็นวิธีการจูงใจอย่างหนึ่ง” (สุดา (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตสาหรณมยาและเวชภัณฑ์, 2562)

“... ผู้บริหารหรือแม้กระทั่งพี่เลี้ยงจะเปลี่ยนมุมมองให้พนักงานเห็นอีกมุม เช่น เมื่อเจอปัญหาหัวหน้าไม่ตัดสินใจ ไม่สอนงาน เขาจะเปลี่ยนมุมมองเราให้คิดว่าแสดงว่าเขาเปิดโอกาสให้คิดและตัดสินใจเอง ... ผู้บริหารและพี่เลี้ยงที่นี้จะพยายามชี้ให้มองด้านบวก เขาจะปิดมุมมองอีกมุมให้เห็น ทำให้เรารู้สึกว่าเรามี Passion ขึ้นมา...” (สุวิทย์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตสาหรณมวิสด, 2562)

“ผู้บริหารของเรามากพูดกับพนักงานทุกคนเสมอว่า You can do คุณเป็นคำสั้น ๆ นะ แต่เต็มไปด้วย passion นั่นคือวิธีการหนึ่งที่เขาแสดงให้เราเห็นว่าขนาดเขายังเชื่อในตัวเราเลย เราก็ต้องทำได้ ต้องเชื่อมั่นในตัวเอง ... ผู้บริหารสำคัญมาก เพราะผู้บริหารจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานยากให้สนุก ทำงานให้ต้อบจ้อตย์ธุรกิจ ต้อบจ้อตย์ลูกค้แล้วก็จะคอยเติมไฟในการทำงานให้พนักงานเสมอ” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตสาหรณมเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“กลยุทธ์หนึ่งที่ Chief HR เราก้่าซ้บมาก ๆ คือคนไหนเป็น Talent ก็ต้องอยู่กับหัวหน้าที่เก่ง ๆ ... เขาต้องอยู่กับคนที่เขารู้สึกว่าเป็นต้นแบบที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับเขาได้” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตสาหรณมเทคโนโลยี, 2562)

“ผู้บริหารที่นี้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้พนักงานด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี โดยเฉพาะในเรื่องความคิดและทัศนคติ เวลาเจอปัญหา ก็จะช่วยเราคิดช่วยเราแก้ปัญหา แทนการตำหนิหรือลงโทษ ชี้ให้คนทำงานอย่างเราเห็นมุมมองหลาย ๆ ด้าน แล้วก็พยายามมองอะไรเป็นเชิงบวก มองทุกอย่างว่ามีทางออก พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส ... ก็มีส่วที่ทำให้คนเก่ง ๆ มีแรงบันดาลใจ มีมุมมองใหม่ในคิด ในการพัฒนางานตัวเอง” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตสาหรณมยานยนต์, 2562)

“เราจัดประชุมให้เขามีโอกาสพบผู้บริหารระดับสูง และมีโอกาสแบบนี้อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้คนที่เป็น HiPo มีโอกาสพบผู้บริหาร และผู้บริหารก็มีโอกาสได้เจอ ได้รู้จักกัน ได้แลกเปลี่ยนมุมมอง แนวคิด ได้รับแรงบันดาลใจในการทำงานจากผู้บริหาร และถือเป็นการเรียนรู้อีกทางหนึ่ง” (สุชาติ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตสาหรณมอาหาร, 2562)

4.1.4 การกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม

การกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตามเป็นพฤติกรรมของผู้นำทุกระดับ ในกระตุ้นให้บุคลากรนำศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ยก ระดับความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร เนื่องจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ละคนล้วนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์แตกต่างกันไป ในการพัฒนาองค์การไปข้างหน้าไม่สามารถใช้ ศักยภาพของบุคลากรเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น หากแต่ต้องนำศักยภาพของบุคลากรทุกคนมา รวมกันเพื่อเสริมสร้างและเติมเต็มซึ่งกันและกัน จนยกระดับกลายเป็นความสามารถ (Capability) ขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกลไกสำคัญในการกระตุ้นการแสดงศักยภาพของบุคลากร ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ ให้บุคลากรได้ทำงานสนุก และท้าทายความรู้ความสามารถ มิใช่เพียงมอบหมายงานให้บุคลากรทำตามตำแหน่งและหน้าที่งาน จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยต่างดำเนินการ หลากหลายวิธีเพื่อที่จะให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงแสดงออกซึ่งศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ด้วยการให้อำนาจและโอกาสในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อแสดงศักยภาพที่เขามีให้เป็นที่ ประจักษ์แก่สายตาของผู้อื่น และเพื่อส่งเสริมให้เขาได้เติบโตและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังใช้วิธีการมอบหมายภารกิจที่ท้าทาย (Challenge) และมีคุณค่าให้ บุคลากรเพื่อเป็นช่องทางหนึ่งในการดึงศักยภาพในตัวของบุคลากรออกมาให้เห็นเชิงประจักษ์ ทั้งยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองและความตระหนักถึงคุณค่าของตนเองให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามียุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับประเด็น ที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“...ถ้าอยากสร้างสิ่งใหม่ ๆ ต้องเอาคนใหม่ ๆ มาทำ และต้อง empower มาก ๆ ... นอกจากผู้บริหารสนับสนุนแล้ว ผู้บริหารต้องเรียนรู้ว่าถ้าเขาไม่พัฒนา talent พยายามให้ คนอยู่ก็งานใดงานหนึ่ง เขาจะไม่มีโอกาสพัฒนาคนอื่น ๆ ที่เหลือ โอกาสหนึ่งที่เกิดขึ้นคือ เมื่อส่งคนเก่งไปพัฒนาต่อ ที่เหลือที่ไม่เป็น ไม่เก่ง ต้องรีบทำให้คนพวกนี้เก่งขึ้นมาแทนที่ คือผู้บริหารก็ต้องคิดและมีแนวทางแบบเคลื่อนไปข้างหน้า” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี, 2562)

“จริง ๆ ข้อสำคัญที่สุดคือเราต้องคิดและมองว่าบุคลากรทุกคนมีความสำคัญกับ เรา เราต้องเห็นคุณค่าของเขาก่อนเป็นอันดับแรก และเชื่อว่าคนแต่ละคนมีศักยภาพและ ความรู้ความสามารถในตัวเองแตกต่างกันไป แล้วเราก็ต้องกระตุ้นเขา พยายามหาทาง ส่งเสริมสนับสนุนเขา ให้เขาได้แสดงศักยภาพ และพัฒนาให้เขามีความรู้ความสามารถมากขึ้นและทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ” (สุดา (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมยา และเวชภัณฑ์, 2562)

“วิธีการหนึ่งก็คือส่งไปลงปฏิบัติจริง ไปลง project ต่าง ๆ ที่ท้าทายความรู้ ความสามารถหรือเป็น project ใหม่ ๆ เพื่อดึงศักยภาพของคนเหล่านี้ออกมา แล้วไปดู ผลงานของเขา และให้บุคลากรหมุนเวียนงานค่อนข้างบ่อย” (สุวิทย์ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมวัสดุ, 2562)

“อย่างแรกคือผู้บริหารที่นี้เชื่อมั่นในตัวพนักงานแต่ละคน คอยสนับสนุน ให้ข้อมูล ให้คำชี้แนะ เพื่อให้มีหลักในการทำงาน ถัดมาคือให้โอกาสและให้อำนาจ เปิดกว้าง ให้พนักงานได้แสดงความรู้ความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ ได้ทำได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ สุดท้ายคือให้รางวัลและการยอมรับในความสามารถของพนักงาน ... ทำให้คนเก่ง ๆ ยังอยู่กับ เรา เพราะเขาสัมผัสได้ถึงสิ่งที่เขาได้รับจากบริษัท ได้พัฒนาตัวเองอยู่ตลอด” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“เรามีเวทีให้บุคลากรนำโครงการหรือโปรเจกใหม่ ๆ มานำเสนอ มาแชร์ความคิด กัน มีกรรมการ และผู้บริหารมานั่งฟัง ทำให้บุคลากรภูมิใจและรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญของ องค์กร และเป็นวิธีหนึ่งในการกระตุ้นให้เขาแสดงศักยภาพออกมา” (สุพร (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมการเกษตร, 2562)

“เรื่องนี้เป็นเรื่อง que บริษัทต้องเอื้ออำนวยเพื่อให้เขามีโอกาสได้โยกย้าย ซึ่งหากเขา มีศักยภาพจริง เมื่อเขาต้องถูกโยกย้ายไปเขาควรที่จะเอาตัวรอดได้ เต็มที่ได้ ทำงานได้สำเร็จ ... เราก็จะมีกลไกที่ช่วยให้เขาได้ใช้ศักยภาพของเขา ...” (สุชาติ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมอาหาร, 2562)

4.2 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว

วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมของคนในองค์การในการ กำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้ตระหนักต่อความเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อม ยอมรับ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สามารถตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่เอื้ออำนวยให้บุคลากร พร้อมที่จะปรับตัว พัฒนาความรู้และทักษะต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา มีอิสระในการคิดและตัดสินใจ กล้าเสี่ยง กล้าคิดและทำในสิ่งใหม่ ทำให้เกิดพฤติกรรมและแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สอดรับกับสถานการณ์ที่ดำเนินอยู่ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวยังเป็นพื้นฐาน ของการพัฒนาความสามารถขององค์การในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคิดสร้างสรรค์ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และความสามารถด้านนวัตกรรม อีกทั้งยังเป็นแนวทางที่เอื้อต่อ การเสริมสร้างความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อม ทำให้องค์การสามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสร้างโอกาสใหม่ ๆ

ทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาพบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีปัจจัยเชิงสาเหตุหนึ่งที่สำคัญมาจากวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ซึ่งสามารถจำแนกเป็นรายด้านมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ยุคปัจจุบันเป็นยุคที่ทุกมิติของการดำเนินธุรกิจผันผวนอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือเป็นยุคที่เรียกว่า “VUCA World” ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ได้รับความกระทบอย่างมีนัยสำคัญ องค์กรต่าง ๆ จึงสร้างความตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้องค์การเกิดความรู้สึกไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity of Change) โดยเริ่มจากการสร้างรูปแบบของความเชื่อและค่านิยมร่วมในการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง และอาจส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อธุรกิจ ทำให้เกิดเงื่อนไขและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางให้การดำเนินงานของธุรกิจไม่ประสบผลสำเร็จ มีการติดตามข้อมูลข่าวสารของอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เห็นถึงสัญญาณความเปลี่ยนแปลงและอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินงาน เพื่อหาแนวทางรับมือหรือป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่อองค์กร รวมถึงการหาโอกาสหรือความท้าทายใหม่ ๆ จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเหล่านั้น จากการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวโดยตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม กล่าวคือบุคลากรทุกระดับและทุกหน่วยงานของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีการร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทราบถึงสถานการณ์การแข่งขันและสถานะของธุรกิจ และร่วมกันกำหนดค่านิยมหลัก (Core Value) ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความต้องการของลูกค้า กลยุทธ์ของคู่แข่ง และความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี ค่านิยมหลักดังกล่าวเป็นสิ่งกำหนดรูปแบบความคิดและการปฏิบัติงานร่วมกันอันเป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความกล้า ความกระตือรือร้น (Passion) การสร้างพลัง (Synergy) เป็นต้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“ด้วยความที่เทคโนโลยีทุกอย่างพัฒนาไปเร็วมาก ถ้าเราหยุด ไม่อัปเดต ไม่ติดตามโลกภายนอก เราจะไปไม่รอดทันที ฉะนั้นพนักงานที่นี้จะรู้ว่าเขาอยู่กับเฉย ๆ ไม่ได้ คิดหรือทำงานกันแบบไปเรื่อย ๆ ไม่ได้ พวกเราต้องตามให้ทันการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยี แล้วก็จะถูกกระตุ้นให้ร่วมกันมองออกไปข้างนอก ต้องตื่นตัวตลอดเวลา” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“ในแต่ละปีพนักงานของเราทุกคนจะได้เข้ามาให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและจัดทำแผน ก็เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้เขาได้รับรู้สถานการณ์ของธุรกิจ ต้องตระหนักในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพราะยิ่งถ้าเขาไม่รู้สถานการณ์ ไม่รู้สภาพแวดล้อม ไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ เขาก็จะคิดอะไรแบบเดิม ๆ ทำงานแบบเดิม อยู่ในกรอบเดิม ๆ แล้วก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในที่สุด” (สุภาพ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมไฟฟ้า, 2562)

“สิ่งหนึ่งที่คนในองค์กรเราให้ความสำคัญคือความตื่นตัวและเตรียมพร้อม อยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นจะเห็นว่าพนักงานแต่ละคนจะไม่นิ่งเฉย จะต้องเฝ้าหาความรู้ที่อยู่ตลอด เพื่อที่จะได้ทันต่อสถานการณ์ รู้ข่าวคราวความเคลื่อนไหวในการทำงาน และอัปเดตตัวเอง ให้ทันอยู่เสมอ พนักงานจะรู้ว่าหากเขาไม่ปรับตัว เขาจะอยู่ไม่ได้” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมยานยนต์, 2562)

“เราอยากให้พนักงานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้องค์กร growth ไปได้ พนักงานก็จะถูกปลูกฝังให้ตระหนักและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ... สิ่งหนึ่งที่เราทำคือทุกคนจะได้เรียนรู้ Business Concept เพื่อที่อย่างน้อยเขาจะได้รู้สถานการณ์ของบริษัท และเป็น การสร้างให้พนักงานมีความเป็น Entrepreneur” (สุวิทย์ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรม วัสดุ, 2562)

4.2.2 การยอมรับความเสี่ยง

การยอมรับความเสี่ยงเป็นแบบแผนความคิดและพฤติกรรมในการรองรับ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแสดงถึงความเต็มใจของบุคลากรในองค์กรในการเผชิญกับ ความไม่แน่นอน ความคลุมเครือ และความผิดพลาดซึ่งอาจเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานต่าง ๆ โดยเฉพาะการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแบบแผนปฏิบัติแบบเดิมที่เคยมีมา หรือเป็นการดำเนินงาน ใหม่ที่อาจยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสี่ยงต่อความผิดพลาด ความเสียหาย หรือ มีผลกระทบมากกว่าปกติ อย่างไรก็ตามการยอมรับความเสี่ยงหากสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่เหมาะสมจะเป็นการสนับสนุนเกิดการคิดค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ แนวปฏิบัติใหม่ที่ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น การยอมรับความเสี่ยงจึงเป็นค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของ คนในองค์กรที่เต็มใจรับกับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อน ด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัวโดยการยอมรับความเสี่ยง กล่าวคือ บุคลากรในธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจะมีอิสระในการคิดและการตัดสินใจ และได้ลงมือทำ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่นอกเหนือจากงานหรือบทบาทหน้าที่ประจำของตนเอง กล่าวที่จะเปลี่ยนแปลง หรือปฏิบัติงานแตกต่างจากวิธีเดิมโดยไม่กลัวความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น แต่มีการวางแผนอย่างรอบคอบ ไม่มีการตำหนิหรือลงโทษผู้ที่ทำผิดพลาดหรือล้มเหลว ซึ่งทำให้

บุคลากรที่มีศักยภาพสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้นำความรู้ความสามารถและความคิดใหม่ ๆ ออกมาใช้ต่อยอดและพัฒนาผลงานได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการปิดกั้นทางความคิด โดยได้รับโอกาสและความเชื่อมั่นจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“มีผล โดยเฉพาะเด็กรุ่นใหม่ หรือ talent หรือ successor ของเรามีที่มาแตกต่างกัน บางคนมาจากบริษัทอื่นก็ต้องมีวิธีการปรับ มีกลยุทธ์ในการบริหาร โดยพิจารณาทั้งผลงานและศักยภาพและดูความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ... คือวัฒนธรรมที่นี้เปิดรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เปิดโอกาสให้คนได้ไปเรียนรู้ ได้ไปเก็บเกี่ยวประสบการณ์ที่เป็นไปตาม career เพราะฉะนั้นวัฒนธรรมองค์กรก็ต้องเปิดกว้าง ต้องสนับสนุนโดยปล่อยให้เขาได้โยกย้ายตามที่เขาจะเป็น ต้องเก็บเกี่ยวประสบการณ์ มุมมอง ทักษะ และประสบการณ์ของเขาถึงจะกว้าง” (สุนันท์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมเคมี, 2562)

“สิ่งหนึ่งที่เรากำหนดไว้เป็น core value และให้เป็น culture จริงจังเพื่อดึงดูดและส่งเสริม talent ก็คือ Empowerment ซึ่งเป็นตัวหนึ่งที่ผู้บริหารระดับสูงของเราให้ความสำคัญ คือคนที่เป็นผู้บังคับบัญชาทุกคนต้องมีสิ่งนี้ให้กับลูกน้อง และเป็นการสร้างวัฒนธรรมเชิงปรับตัว ซึ่งเน้นความกล้าและความคิดสร้างสรรค์” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี, 2562)

“วัฒนธรรมมีผลอย่างมากต่อการจัดการคนเก่ง คือกลุ่มพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ หรือเป็นกลุ่ม HiPo ก็ควรอยู่ในวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเป็นคนเก่งของเขา ช่วย Boost up potential ของเขา ที่นี้เราเปิดกว้างให้ทุกคนได้เรียนรู้ ได้พัฒนาตัวเอง talent จะได้รับการ recognize และได้ empowerment ในการทำงานอยู่เสมอ” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมยานยนต์, 2562)

“พนักงานที่นี่จะได้ทดลองได้คิดอะไรใหม่ ๆ โดยที่เราก็มองแนวทางกว้าง ๆ ให้เขาแล้วก็ปล่อยให้เขาไปคิดต่อเอง เช่น เรื่องของการผลิต เรื่องเทคนิค การวิจัยต่าง ๆ แล้วเรากับเขาก็ Feedback กัน ช่วยกันคิดต่อยอด ช่วยกันพัฒนา มีการแลกเปลี่ยนกัน” (สุดา (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์, 2562)

“คนที่นี่จะได้อิสระในการคิด สร้างสรรค์ ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แต่ละคนก็จะได้ลองคิดลองทำอะไรใหม่ ๆ ตลอด ข้อดีอีกอย่างหนึ่งคือที่นี่มีอะไรใหม่ ๆ ให้ลองทำค่อนข้างมาก มี project มาก มีทั้งที่สำเร็จ และที่เกิดปัญหา ผู้บริหารก็สนับสนุนและคอยรับฟัง ฉะนั้นที่นี่จะไม่ค่อยมีการปิดกั้นความคิดหรือโอเคเดียวในการทำงาน และคนทำงานก็ไม่ต้องกลัวว่าพลาดแล้วจะถูกตำหนิหรือลงโทษจนเกินไป ทำให้ไม่เกิดรูปแบบการทำงานแบบเซฟตัวเอง” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

4.2.3 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์การที่จะอยู่รอดในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตต้องมีคุณลักษณะเช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดตลอดเวลา การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมร่วมกันของบุคลากรในองค์การ ต่อเงื่อนไขใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมใหม่ได้ และเกิดความสามารถใหม่ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้บุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุด เนื่องจากบุคลากรจะต้องเต็มใจยอมรับความเปลี่ยนแปลง และมีการเรียนรู้ขององค์การทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวโดยการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กล่าวคือมีวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่เน้นความเป็นทางการ โครงสร้างบริหารมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว นำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่มาปรับใช้ในการดำเนินงาน จนกระทั่งวัฒนธรรมองค์การพัฒนาไปเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบกระฉับกระเฉง (Agile) คือเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีความคล่องตัว ตื่นตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับไว เน้นการสื่อสารระหว่างสมาชิก การทำงานเป็นทีม และสมาชิกมุ่งมั่นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้เพิ่มพูนสมรรถนะ (Competency Enhancement) และแสดงศักยภาพ (Exposure) ในองค์การอย่างเต็มที่

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“วัฒนธรรมการทำงานที่นี้ค่อนข้าง *informal* เป็นที่กันน่องเพื่อให้ปรับตัวได้ไว ระยะห่างระหว่างบนสุดกับล่างสุดใกล้กัน ทำให้คุยปรึกษากันได้ง่าย ... เวลาเมื่อมีบรณนอกจากจะได้ความรู้แล้วยังได้ *connection* ด้วย และเวลามี *project* ร่วมกันก็ง่าย ทำให้ได้ *project* ใหม่ ๆ ทำให้การทำงานเป็นเรื่องสนุก” (สุวิทย์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมวัสดุ, 2562)

“การที่จะให้คนเก่งอยู่กับเราสร้างผลงานให้องค์กรได้เรื่อย ๆ วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ เราเป็นบริษัททางด้านไอที วัฒนธรรมองค์กรที่นี้ต้อง *agile* มาก ต้องยืดหยุ่น คนที่นี้จะทำงานกันแบบทีมงาน เป็น *project* ย่อย ๆ จะมีการสื่อสารถึงกันตลอดทุกช่องทาง *hierarchy* น้อยมาก ที่สำคัญทุกคนจะได้ *empower* ให้กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยงที่จะลองเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการบริหารจัดการบุคลากรและมีผลอย่างมากต่อความสามารถในการจัดการ talent คือการคัดเลือก talent ก็ต้องนำวัฒนธรรมที่มาจาก core value มากำหนด critical talent และ HR ก็จะมีการรีวิว core value อยู่ตลอดเวลา มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจหรือไม่ ต้องปรับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา” (สุนีย์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตสิ่งทอ, 2562)

“สิ่งหนึ่งที่อยู่ในวัฒนธรรมองค์การของเราก็คือ Adaptability และ Agile คือทุกคนในองค์การต้องพร้อมที่จะปรับตัว และมีความไวเนื้อเชื้อใจกันระหว่างทีมและเพื่อนร่วมงาน ต้องกระฉับกระเฉง ตื่นตัว มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตยานยนต์, 2562)

4.3 การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน

การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานเป็นการนำแนวคิดทางด้านการตลาดเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้า ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์การมาประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความตระหนักและการรับรู้ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งภายในและภายนอกองค์การให้รู้สึกหรือสัมผัสถึงสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ (Brand Identity) ขององค์การในฐานะผู้ว่าจ้าง และตระหนักถึงคุณค่าของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Brand Equity) ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มาร่วมงานและธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีความผูกพันกับองค์การและกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานเป็นการมอบประโยชน์ที่มีคุณค่าให้กับบุคลากรทั้งในเชิงหน้าที่ เชิงเศรษฐกิจ และเชิงจิตวิทยา ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยหลายธุรกิจต่างมีการเสริมสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานอยู่เสมอ พร้อมกับสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ถึงคุณค่าในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งถือเป็นคนเก่งขององค์การ จัดเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Pipeline) และธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุกให้คงอยู่กับธุรกิจตลอดไป จากการศึกษาพบว่าการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีผลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ซึ่งสามารถจำแนกเป็นรายด้าน มีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานเป็นการดำเนินการขององค์การในการจัดสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวบุคลากรทั้งในเชิงรูปธรรมและเชิงนามธรรมให้อยู่ในสภาพที่ดีทำให้เกิดบรรยากาศขององค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานและช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานให้มากขึ้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการทำงาน สามารถส่งเสริมการแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่

ทั้งยังช่วยสร้างประสบการณ์ในการทำงานในเชิงบวก รักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรและเป็นปัจจัยดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้สนใจเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยต่างให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานเป็นอย่างมาก ด้วยการให้การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย ภาวะเปียบในการทำงานที่ยืดหยุ่น สัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกันของบุคลากรทั้งในระดับบุคลากรด้วยกันหรือบุคลากรกับระดับผู้บริหาร กระตุ้นให้ระดับบริหารเข้าถึงบุคลากรด้วยการพบปะ พูดคุยหรือมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและพร้อมที่จะขอคำปรึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน หรือเสนอแนวคิดใหม่ ๆ อันอาจจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนการสร้างการยอมรับ การให้เกียรติ และการเห็นคุณค่าของบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่อยู่ในระดับใดก็ตาม สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมยังเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานร่วมกันด้วยการให้บุคลากรเสนอความคิดเห็น ในการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นไปตามที่บุคลากรต้องการ (Ideal of Work) เพื่อสร้างแรงจูงใจและแรงผลักดันจากภายใน (passion) ในการทำงานให้มากขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“ที่นี้ทำงานกันแบบพี่น้อง มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และผู้บริหารแต่ละคนก็ไม่ถือตัว ลงมาคุยกับพนักงาน จึงเกิดบรรยากาศที่ดี พนักงานจึงรู้สึกว่าเรามีความสุข ทำให้คนที่นี้ไม่ค่อยลาออก มี engagement สูง” (สุพร (นามสมมติ) ธุรกิจนออุตสาหกรรมเกษตร, 2562)

“งานของเราส่วนใหญ่ก็ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เรามีให้พนักงานได้ร่วมกันออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงานได้เอง เช่น layout ห้องทำงาน ห้องประชุม การประดับตกแต่ง รวมถึงแนวปฏิบัติในการทำงานต่าง ๆ ส่วนบริษัทก็พยายามจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เขา เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต อุปกรณ์ทำงานที่ทันสมัย รวมไปถึงภาวะเปียบที่ยืดหยุ่นและเอื้อให้เขา เช่น การลงเวลาแบบ flexi time การทำงานตามที่ต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นต้องเป็น office ได้ พวกนี้ก็จะช่วยตอบโจทย์พนักงานรุ่นใหม่ ๆ กลุ่มเจนวาย เจนแซดของเรา ทำให้เขาพึงพอใจในงาน เกิดไอเดียใหม่ ๆ ง่ายขึ้น” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจนออุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“การทำงานของที่นี่เป็นแบบพี่น้อง น้องจะคุยจะปรึกษากับพี่ ๆ ทุกคนได้ ไม่ใช่แค่เฉพาะเรื่องงาน ทำให้ทุกคนกล้าคุยกันทุกเรื่อง คนจะรู้จักกันเกือบทั้งหมด ... ที่สำคัญที่จะสร้างแรงจูงใจให้น้อง และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้ออาทร แบ่งปันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน...” (สุวิทย์ (นามสมมติ) ธุรกิจนออุตสาหกรรมวัสดุ, 2562)

“ในเรื่องสภาพการทำงานเราก็สนับสนุนมาตลอด เวลาที่พนักงานต้องการอะไร เราก็ สนับสนุนเขา เช่นต้องการเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานใหม่ ๆ เราก็ support ให้เขา อย่างน้อยก็เป็นการเอาใจเขา เพราะเขาเป็นกำลังสำคัญขององค์กรเรา แล้วก็ช่วยให้เขา ทำงานสำเร็จ มีความสุข เราก็อยาก让他อยู่กับเราไปนาน ๆ ” (สุดา (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์, 2562)

4.3.2 การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ

การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจถือเป็นความสามารถขององค์กรในการมอบผลประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจทั้งที่อยู่ในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินให้กับบุคลากรเพื่อตอบแทน การปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และเพื่อจูงใจ ให้บุคลากรที่มีศักยภาพพร้อมที่จะคงอยู่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยเหตุนี้การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจถือเป็นภาพลักษณ์การจ้างงานและกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญ ในการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในอนาคตและการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของ องค์กรในปัจจุบัน ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการจ่าย ผลตอบแทนที่จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยจ่ายผลตอบแทนในระดับที่องค์กรสามารถแข่งขัน ได้ควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าในภาพลักษณ์ (Brand Value) องค์กร ในขณะเดียวกันได้ใช้หลักการ บริหารผลตอบแทนเชิงกลยุทธ์เพื่อวางแผนการบริหารผลตอบแทนในระยะยาว โดยพิจารณาจาก ศักยภาพและความรู้ความสามารถ ผลงาน และการมีส่วนร่วม (contribution) ในความสำเร็จ เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็น ที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“เรื่องผลตอบแทนที่ให้กับพนักงาน บริษัทเราไม่ได้ดีกว่าใคร เราจ่ายอยู่ใน ระดับที่สูงกว่าที่อื่นด้วย เราก็ดูผลสำรวจและเอามาปรับปรุงโครงสร้างการจ่ายอยู่ตลอดให้ สอดคล้องกับผลประกอบการและสภาพเศรษฐกิจ ... การจ่ายก็ based on performance merit และสอดคล้องกับกลยุทธ์ ... ผลประกอบการบริษัทส่วนใหญ่ก็ให้กลับไปยังพนักงาน” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมยานยนต์, 2562)

“เรื่องเงินเราปรับเงินเดือนให้สูงขึ้นมาตลอด ของที่นี้เราคิดว่าเราให้สูงกว่าที่อื่น แล้วก็มีการพาไปเที่ยวต่างประเทศ อย่างล่าสุดเราก็เพิ่งกลับกันมา ก็เป็นการตอบแทนเขา” (สุดา (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์, 2562)

“เรามีสวัสดิการ มีโบนัสประจำปี และหากพนักงานเขาสามารถสร้างผลงานสูงกว่าที่บริษัทกำหนดเขาก็จะได้ benefit ต่าง ๆ เพิ่มขึ้นไปเพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานให้กับเขา ... แล้วก็มีการไปเที่ยวต่างประเทศ ไปสัมมนาต่างประเทศ” (สุพร (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมการเกษตร, 2562)

“บริษัทมีการทำ Reward Management ซึ่งเป็น Total Reward ทำไปถึง Work-life Balance และโอกาสในสายอาชีพ ... ส่วน Benefit เนื่องจากบริษัทเรามีพนักงานหลายกลุ่ม ได้เริ่มกำหนดเป็นแบบที่เปิดให้พนักงานสามารถกำหนดเองได้” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“เรามีการทำ HR Branding อยู่เรื่อย ๆ เราได้สำรวจเพื่อที่ทราบว่าพนักงานปัจจุบันอยู่กับบริษัทเราเพราะอะไร อะไรเป็นสิ่งจูงใจให้เขาอยากอยู่กับที่นี่ และพนักงานให้คุณค่ากับเรื่องอะไรที่บริษัทให้ ขณะเดียวกันคือทำเพื่อทราบว่า talent ที่อยู่ข้างนอกมองหรือรับรู้เกี่ยวกับบริษัทอย่างไร การสร้าง Brand จะควบคู่ไปกับ Brand ของบริษัทด้วย เพราะปัจจุบันคนรับรู้ทั้งสองอย่างนี้เป็นเรื่องเดียวกัน” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี, 2562)

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานโดยเน้นการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากรและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน มากกว่าการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานด้วยผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นผลให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและเกิดความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว และเป็นผลลัพธ์ที่มีความยั่งยืนกว่าการตอบแทนด้วยผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ

4.3.3 การสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร

การสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากรเป็นการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานกับบุคลากรในเชิงจิตวิทยา เพื่อให้บุคลากรสัมผัสถึงความจริงใจและคุณค่าที่องค์กรมอบให้ ซึ่งไม่สามารถประมาณค่าเป็นเชิงเศรษฐกิจได้ และเกิดเป็นพันธสัญญาทางใจที่มีต่อการจ้างงาน บุคลากรที่มีพันธสัญญาทางจิตใจกับองค์กรจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่กับองค์กร มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีแรงจูงใจในการทำงาน มีสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน ทุ่มเทและพร้อมส่งมอบงานที่มีคุณค่าเกินความคาดหวังให้ องค์กรอยู่เสมอ และคอยเป็นแรงผลักดันองค์กรทุกวิถีทางให้ไปสู่ความสำเร็จ ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยเน้นการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากรด้วยการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร (Sense of Belonging) ผ่านการดำเนินการต่าง ๆ รวมถึงกิจกรรมที่แสดงออกถึง

ความเอาใจใส่ขององค์กรที่มีต่อบุคลากร เช่น การให้รางวัล การยกย่องเชิดชูเกียรติ การคำนึงถึงคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน การได้รับโอกาสที่ดีในการพัฒนาตนเองและทำงานที่มีคุณค่าต่อตนเองและองค์กร เป็นต้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“ในวงการเรามีคู่แข่งมาก พนักงานเก่ง ๆ มักมองที่เงินได้ก่อน เขาไม่ได้มองว่าองค์กรมีความผูกพันกับเขาแค่ไหน แต่ที่นี้เราไม่ได้ผูกเขาไว้ด้วยเงิน เงินเราก็ให้เขาดีในระดับหนึ่ง มีการปรับอยู่ตลอด... เราต้องการผูกพันกับพนักงานให้เขาอยู่กับเราไปนาน ๆ ... มีเด็กคนหนึ่งทำงานให้เราดี อยู่กับเรามาก็นาน วันหนึ่งเขามีปัญหา เราก็รับรู้และเข้าไปช่วยเหลือให้เขารู้สึกว่าเราเป็นเสมือนญาติของเขา ... คือเราไม่ได้ กังวลว่าพนักงานออกไป แต่เราก็ภูมิใจว่าเราได้พัฒนาเขา ได้ให้ความรู้เขาไป ให้เขาได้มีความรู้ติดตัวไป แต่วันหนึ่งเขาต้องคิดถึงเรา” (สุดา (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์, 2562)

“เงินเราก็ขึ้นของเราตามลำดับ โบนัสเราก็ให้ เราไม่เน้นใช้เงินเป็นลสิ่งจูงใจหรือรักษาเขา แต่เรามีนโยบายสร้างความผูกพันด้วยใจด้วยการให้ เราให้คนไปเรียนโดยไม่มีข้อผูกมัด ไม่มีการทำสัญญา ผู้บริหารบอกว่าของแบบนี้ก็ขึ้นอยู่กับใจ ... เราใช้วิธีนี้คือใจต้องรักที่จะอยู่กับเรา ถึงจะอยู่ได้” (สุจินต์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและวิศวกรรม, 2562)

“อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจะอยู่หรือไม่เงินไม่ได้เป็นตัวสำคัญ แต่อยู่ที่ว่าเขาจะผูกพันกับองค์กรและหัวหน้าแบบไหนมากกว่า” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี, 2562)

“บริษัทเปิดโอกาสให้เขาได้กำหนด Career Path ของตนเอง ควบคู่ไปกับการลงทุนในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการทำ Employee Engagement เน้นการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินแต่มีคุณค่าทางจิตใจ เช่น ยกย่อง ชมเชยในลักษณะ Public Recognition และการให้ Feedback เพื่อพัฒนาเขาอยู่ตลอด” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมยานยนต์, 2562)

ตอนที่ 5 แนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จมีแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต จากการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

5.1 แนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

5.1.1 การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมได้กำหนดแนวทางการสร้างการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรด้วยการติดตามและตรวจสอบสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจและสภาพแวดล้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์คาดการณ์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์การแข่งขันที่ชัดเจน เช่น การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการเจาะตลาดเฉพาะ จากนั้นกำหนดให้ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันค้นหาโอกาสทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นจากสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร โดยธุรกิจมีการกระตุ้นและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Mindset) ให้ผู้บริหารทุกระดับ และค้นหาจุดแข็งที่มีอยู่ในบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาหรือภายในหน่วยงานที่ตนบริหารจัดการ และจัดทำแผนในการนำศักยภาพที่มีอยู่ในบุคลากรเหล่านั้นออกมาใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การเจริญเติบโตของธุรกิจเพื่อสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจ และรวบรวมแผนทั้งหมดจัดทำขึ้นเป็นแผนนำทางด้านบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Roadmap) ที่มีความสอดคล้องบรรจุเป็นส่วนหนึ่งของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“HR ก็ต้องทำ SWOT กันอย่างละเอียด เพื่อให้รู้สภาพด้านทรัพยากรบุคคล รู้จุดแข็งจุดอ่อนเรื่องคน เห็นโอกาสจากคน” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจใต้อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“เราพยายามมองให้เห็นการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มของอุตสาหกรรมที่เราอยู่ มองให้ขาด มองให้ชัด คาดการณ์ให้ได้ และมองกลับมาที่เราว่าเราเก่งในเรื่องอะไร โดยมองที่คนเก่งของเราเป็นอันดับแรก มองว่าคนเก่งเหล่านั้นสามารถสร้างประโยชน์กับหน่วยงานบริษัท และลูกค้าได้อย่างไร” สุภาพ (นามสมมติ) ธุรกิจใต้อุตสาหกรรมไฟฟ้า, 2562)

“อย่างแรกเลยคือเราต้องทำให้ผู้บริหารรวมถึงหัวหน้าทุกระดับเห็นถึงความสำคัญของการมี Talent ในหน่วยงาน เห็นคุณค่าของการมีคนเก่ง และกระตุ้นให้เขาส่งเสริมคนเก่งเหล่านี้” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจใต้อุตสาหกรรมยานยนต์, 2562)

5.1.2 การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีแนวทางในการกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างชัดเจนโดยให้ความสำคัญเริ่มตั้งแต่การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) โดยการกำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานที่มีความแม่นยำ ใช้เครื่องมือและระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพที่สามารถบ่งชี้ (Identify) บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้อย่างชัดเจน ซึ่งใช้กลไกของคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resources Steering Committee) และคณะกรรมการด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management Committee) เพื่อเป็นคณะกรรมการหลักในการพิจารณาและปรับเทียบผลการประเมินให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการกำหนดและคัดกรองบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและจัดทำรายละเอียดของสมรรถนะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่จะสนับสนุนโอกาสในการแข่งขันของธุรกิจ (Talent Mapping) ซึ่งกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงดังกล่าวจะมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ถูกคัดเลือกมาจากทุกส่วนงาน เพื่อนำมาบ่มเพาะ พัฒนาศักยภาพ และกำหนดบทบาทเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมยังกำหนดให้มีการทบทวนเกณฑ์และคุณสมบัติของบุคลากรแต่ละคนที่อยู่ในกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านั้นมีศักยภาพสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“การประเมิน competency ให้แม่นยำเป็นเรื่องค่อนข้างยาก ไม่เหมือน KPI ที่ประเมินได้ชัดเจนกว่า ... เรามีระบบของคณะกรรมการในการพิจารณา และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการประเมินร่วมกันเพื่อยืนยันว่าคนนี้เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจริง ๆ ” (สุนันท์ (นามสมมติ) ธุรกิจใต้อุตสาหกรรมเคมี, 2562)

“เรามีการประเมินผลงานและศักยภาพและมีการทบทวนทุกปี โดยมีทีม Talent Management เข้าไปช่วยอำนวยความสะดวกในแต่ละหน่วยงาน และมีคณะกรรมการทรัพยากรบุคคลในการพิจารณาร่วมกัน” (สุชาติ (นามสมมติ) ธุรกิจใต้อุตสาหกรรมอาหาร, 2562)

5.1.3 การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ โดยอาศัยกลไกของการมีโครงการริเริ่มสร้างสรรค์ต่าง ๆ (Initiative Project) ซึ่งเป็นโครงการเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเพิ่มพูนความสามารถ

ในการแข่งขันของธุรกิจได้ โดยโครงการดังกล่าวมีลักษณะเป็นโครงการบูรณาการความร่วมมือข้ามสายงาน มีความท้าทาย มีคุณค่าในแง่การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีผล (Impact) ต่อธุรกิจสูง และมีการมอบหมายบทบาทสำคัญให้บุคลากรที่อยู่ในกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการเป็นผู้นำหรือผู้มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินโครงการให้สำเร็จ ซึ่งในแต่ละปีธุรกิจจะมีการกำหนดโครงการขึ้นและจัดทำเป็นแผนอย่างชัดเจน บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะเข้ามามีส่วนในโครงการที่มีตลอดทั้งปี นอกจากนี้ผู้บริหารยังเสนอแนวการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจว่าควรมอบหมายให้กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ร่วมกันคิดริเริ่มโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และโอกาสในการแข่งขันของธุรกิจ และมีวาระให้กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านั้นได้นำเสนอแนวคิดและแผนต่อคณะกรรมการบริหารของบริษัทอยู่เสมอ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“คนที่มีศักยภาพสูงที่อยู่ใน Talent Pool ต้องดึงออกมาร่วมกับผู้บริหาร ในวางแผนและดำเนินกลยุทธ์การแข่งขัน คนเหล่านี้ควรกำหนดให้เขามีบทบาทในการเป็นผู้นำหรือเป็นหลักในเรื่องต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมยานยนต์, 2562)

“ผู้บริหารในแต่ละยุคก็มีวิสัยทัศน์แตกต่างกัน พอวิสัยทัศน์แต่ละคนแตกต่างกัน กลยุทธ์ที่เชื่อมโยงลงมาก็แตกต่างกัน HR ก็ต้องรู้ว่า Talent ไปสนับสนุนอะไรในเรื่องนั้น ๆ ... project ต่าง ๆ ก็ต้องถ่ายโอนมาจากกลยุทธ์ การจัด talent ลง project ต่าง ๆ ก็ต้องแตกต่างกันไปตามกลยุทธ์นั้น ๆ ” (สุนันท์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมเคมี, 2562)

“เรามี Project ต่าง ๆ ให้เขาได้ทำงานร่วมกับผู้บริหาร ได้แสดงความรู้และศักยภาพที่เขามี ... หรือบาง Project ที่น่าสนใจ ผู้บริหารก็อาจจะมอบหมายให้ไปเลยก็มี” (สุภาพ (นามสมมติ) ธุรกิจในอุตสาหกรรมไฟฟ้า, 2562)

5.1.4 การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีแนวทางพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน โดยมีการกำหนดเป็นแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงรายบุคคล โดยดำเนินการไปพร้อมกับการวางแผนอาชีพและการกำหนดแผนสืบทอดตำแหน่งสำคัญขององค์กร ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมต่างเสนอแนวทางการพัฒนาที่ต้องดำเนินการเชิงรุก กล่าวคือการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต้องไม่เน้นการพัฒนาเพียงภาคทฤษฎี แต่จะต้องเน้นการลงมือปฏิบัติ ดังนั้นแนวทางสำคัญของผู้บริหารจึงเน้นการพัฒนาในลักษณะของการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

ด้วยการมอบหมายงานหรือโครงการที่มีความท้าทาย เพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรเหล่านั้นออกมาให้มากที่สุดพร้อมกับยกระดับของสมรรถนะด้วยการปฏิบัติจริงเพื่อสร้างประสบการณ์ นอกจากนี้ยังเสนอแนวทางการพัฒนาด้วยการใช้ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน โดยให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้มีพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จทำหน้าที่ในการถ่ายทอดทักษะ องค์ความรู้ แง่คิด และทัศนคติต่อการทำงาน และกำหนดแผนการหมุนเวียนงานที่ค่อนข้างถี่ เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมยังเสนอให้พัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำ การคิดและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลง และการจัดการภาวะวิกฤต ให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“เรามีนงบประมาณเพื่อลงทุนในการพัฒนาสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะ ซึ่งเน้นในเรื่องกลยุทธ์ทางธุรกิจและหลักสูตร soft skill ต่าง ๆ ” (สุชาติ (นามสมมติ) ธุรกิจใ่อุตสาหกรรมอาหาร, 2562)

“เวลาพัฒนาคนกลุ่มนี้ก็จะพัฒนาโดยส่งลงไปอยู่ในงาน ให้คนกลุ่มนี้หมุนเวียนงานค่อนข้างบ่อย ที่สำคัญคือเราอยากได้คนแบบไหนก็ต้องเอาพี่เลี้ยงแบบนั้นมาสอนงาน มาพัฒนาคนรุ่นต่อ ๆ ไป การพัฒนาในห้องเรียนเราให้สัดส่วนค่อนข้างน้อย” (สุริย์ (นามสมมติ) ธุรกิจใ่อุตสาหกรรมวัสดุ, 2562)

“กำหนดให้เขาทำแผนพัฒนารายบุคคลให้ชัดเจนโดยร่วมกับ HR และผู้บริหาร มีการติดตามผล พร้อมกับตั้งหลักเกณฑ์ในเรื่องรางวัลและผลตอบแทนที่ชัดเจน” (สุนีย์ (นามสมมติ) ธุรกิจใ่อุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2562)

5.1.5 การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก โดยเน้นการสร้างการรับรู้ถึงการยอมรับในคุณค่า และความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญขององค์การให้เกิดกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งเป็นบ่อเกิดของการสร้างความผูกพันทางจิตใจ ให้เกิดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อต่อองค์การ ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมได้เสนอแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุกด้วยการให้ ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 ประการคือ 1) การให้โอกาส ในการพัฒนาตนเอง การเจริญก้าวหน้าในสายงาน การสืบทอดตำแหน่งสำคัญขององค์กร 2) การให้คุณค่า ด้วยการมอบหมาย

ภารกิจที่มีคุณค่า ความมั่นคงในการทำงาน รวมถึงรางวัลต่าง ๆ เพื่อสร้างความภาคภูมิใจในตนเอง และองค์กร และ 3) การให้ผลตอบแทน ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเพื่อจูงใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสร้างผลงานที่เกินความคาดหวังอยู่เสมอ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“ข้อสำคัญที่สุดที่จะสามารถรักษาเขาไว้คือเราต้องคิดและมองว่าเขามีความสำคัญกับเรา เห็นคุณค่าของเขาและพยายามหาทางส่งเสริมสนับสนุนเขา” (สุดา (นามสมมติ) ธุรกิจใต้อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์, 2562)

“เราไม่ได้มุ่งรักษาคนเก่งด้วยตัวเงิน แต่เราควรรักษาเขาไว้ด้วยใจ ด้วยการให้” (สุจินต์ (นามสมมติ) ธุรกิจใต้อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและวิศวกรรม, 2562)

“แนวทางการชำระรักษาที่เราเน้นคือการให้โอกาส เปิดโอกาสให้เขาได้คิดและทำอะไรใหม่ ๆ มีการกำหนดสายความก้าวหน้า ทบทุนเป็นประจำ และสร้างความผูกพันกับเขาอยู่เสมอ” (สุนีย์ (นามสมมติ) ธุรกิจใต้อุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2562)

5.1.6 การจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่าแนวทางหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จคือการมีความสามารถในการจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการมีสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความละเอียด ครบถ้วน ถูกต้องแม่นยำ และทันต่อเวลา จะช่วยให้การวางแผน ประเมินผล ตัดสินใจ และดำเนินการด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางด้วยการลงทุนในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Information System) ที่ทันสมัยและมีคุณภาพมาใช้ในการบริหารฐานข้อมูล ตลอดจนการนำเทคโนโลยีด้านวิทยาการข้อมูล (Data Science) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้สนับสนุนการวิเคราะห์และพยากรณ์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytic) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบทุกมิตินำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุด สามารถค้นหาและบรรจุบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ตรงกับภารกิจเชิงกลยุทธ์หรือตำแหน่งงาน พยากรณ์และวางแผนด้านอัตรากำลังด้านบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นการเพิ่มศักยภาพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทั้งในแง่ของบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และหุ้นส่วนข้อมูลข่าวสาร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“การจัดการคนเก่งปัจจุบันก็ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัว ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการไปตามธุรกิจ ผู้บริหารต้องตื่นตัวและมีข้อมูลที่แม่นยำ และไวต่อการเปลี่ยนแปลง” (สุภาพ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตอุตสาหกรรมไฟฟ้า, 2562)

“หากข้อมูลทุกอย่างของคนถูกเก็บอยู่ในระบบเดียวกันและดึงออกมาวิเคราะห์ได้จะดีมาก คือจะช่วยให้มีข้อมูลในระบบที่ชัดเจนครบทุกมิติ ใช้ในการวิเคราะห์และติดตามกระบวนการต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี” (สุนันท์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตอุตสาหกรรมเคมี, 2562)

5.2 แนวทางการพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีแนวทางและวิธีในการเสริมสร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ จำแนกตามปัจจัยต่าง ๆ ได้ดังนี้

5.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาพบว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการกำหนดทิศทาง นโยบาย และความสำเร็จของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ธุรกิจจึงมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับรวมถึงบุคลากรที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำในระดับต่าง ๆ ของธุรกิจอย่างชัดเจน เพื่อให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์พร้อมเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นคุณค่าและยอมรับในความแตกต่างของบุคลากรและให้โอกาสบุคลากรได้แสดงศักยภาพอยู่เสมอ และพร้อมที่จะสนับสนุนทุกการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยแนวทางการพัฒนาที่สำคัญคือการใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program) เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) รวมถึงสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมการทำงานที่สร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน (Passion) ให้แก่ผู้ตาม สามารถกระตุ้นการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และการแสดงศักยภาพของผู้ตาม รวมทั้งการบริหารความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ผู้บริหารได้เสนอแนวทางให้มีการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพของผู้นำทุกระดับ และกำหนดเป็นหลักสูตรบังคับสำหรับผู้ที่จะได้รับการพิจารณาในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง มีการบันทึกข้อมูลการพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำไว้ในฐานข้อมูลประวัติบุคลากร นอกจากนี้ยังเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อให้ได้ข้อมูลและมุมมองต่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มาจากบุคคลที่เกี่ยวข้องรอบด้าน ทั้งจากผู้บริหารระดับสูง ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“วิสัยทัศน์และแนวทางการบริหารของผู้บริหารสำคัญมาก *talent management* เกิดขึ้นได้ ก็เพราะผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะเปิดโอกาส” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“เรากำหนดเป็นโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเน้นการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างการคิดเชิงกลยุทธ์ ไปจนถึงความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง เป็นหลักสูตรที่มีตลอดทั้งปี” (สุพร (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตการเกษตร, 2562)

“การประเมินแบบ 360 องศา เป็นวิธีหนึ่งที่เราได้ข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ดีขึ้น เพราะข้อมูลที่สำคัญก็ต้องมาจากลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน จะได้เห็นมุมมองด้วยว่าเขาเป็นผู้นำแบบใด” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตการขนานยนต์, 2562)

5.2.2 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว

จากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสามารถและความสำเร็จในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องกำหนดความคิด ความเชื่อ รูปแบบ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเอง และการแสดงศักยภาพของบุคลากร ซึ่งธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จต่างให้ความสำคัญกับการสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวเป็นอย่างยิ่ง โดยการสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมให้เกิดกับบุคลากรทุกคนในองค์การ ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันร่วมกับการกำหนดค่านิยมหลักที่เน้นการปรับตัวและสื่อสารให้บุคลากรทุกคนรับรู้และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การปรับรูปแบบและโครงสร้างการบริหารงานโดยเน้นการกระจายอำนาจและอาศัยกลไกการทำงานแบบทีมงาน ทั้งนี้ผู้บริหารได้เสนอแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว โดยเน้นให้ผู้นำผู้บริหารเสริมพลังอำนาจให้บุคลากร (Empowerment) เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสในการคิดและตัดสินใจ สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญคือการนำแนวคิดวัฒนธรรมองค์การแบบกระฉับกระเฉงซึ่งเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ไว ลดลำดับชั้นการบังคับบัญชา เพิ่มการกระจายอำนาจ เน้นการสื่อสารระหว่างสมาชิก การทำงานเป็นทีม ตลอดจนการเปิดรับความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานร่วมกัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“วัฒนธรรมองค์กรต้องยืดหยุ่นและคล่องตัว มีลำดับการบังคับบัญชาน้อยมาก ทุกคนจะได้ empower ให้กล้าคิด กล้าทำ พร้อมเรียนรู้ ทดลองและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ คนเก่งก็จะได้แสดงศักยภาพให้องค์กรอยู่เสมอ ก็ก็ต้องปรับให้วัฒนธรรมการทำงานมีอิสระพอสมควร” (สุพรรณษา (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตประเทศไทยเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์, 2562)

“เมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยน กลยุทธ์ธุรกิจก็ต้องเปลี่ยนให้ทันกับสิ่งเหล่านี้ การบริหารคนเก่งก็ยิ่งต้องเปลี่ยนไปตามธุรกิจ ... พนักงานที่มีความรู้ความสามารถก็ควรอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นคนเก่งของเขา เปิดกว้างให้ทุกคนได้เรียนรู้ ได้พัฒนาตัวเอง talent จะได้รับการ recognition และได้ empowerment ในการทำงานอยู่เสมอ” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตประเทศไทย, 2562)

5.2.3 การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน

จากการศึกษาพบว่า ภาพลักษณ์การจ้างงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เนื่องจากภาพลักษณ์การจ้างงานที่ดีจะทำให้เกิดคุณค่าในใจของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในปัจจุบัน และเป็นเครื่องมือในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร อีกทั้งยังเป็นสิ่งดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากภายนอกให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร ธุรกิจจึงมีแนวทางในการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน โดยเน้นการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้เกิดสัญญาใจ ด้วยการให้คุณค่าต่าง ๆ ทั้งในแง่ของงานที่มีคุณค่าและมีความหมาย โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะได้พัฒนาตนเอง ความรู้สึกมีเกียรติมีคุณค่าต่อองค์กร ควบคู่ไปกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และการบริหารรางวัลจูงใจ (Reward Management) เพื่อให้สอดคล้องสถานการณ์การแข่งขันทางด้านแรงงาน นอกจากนี้ผู้บริหารยังกำหนดแนวทางการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานควบคู่ไปกับภาพลักษณ์ของธุรกิจ (Corporate Brand) โดยดำเนินการสำรวจภาพลักษณ์การจ้างงานทั้งจากบุคลากรภายในและตลาดแรงงานภายนอก เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการพัฒนาภาพลักษณ์การจ้างงานของธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น

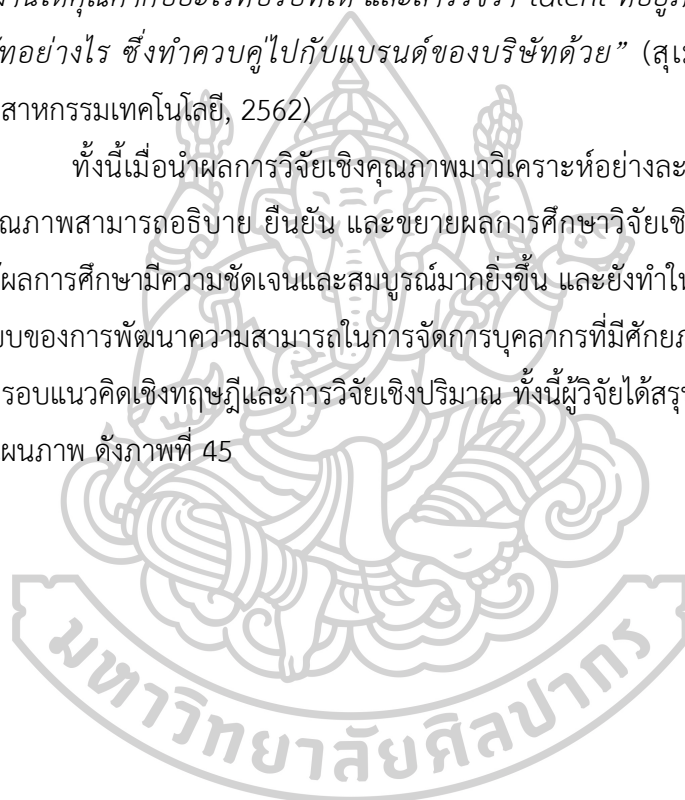
จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

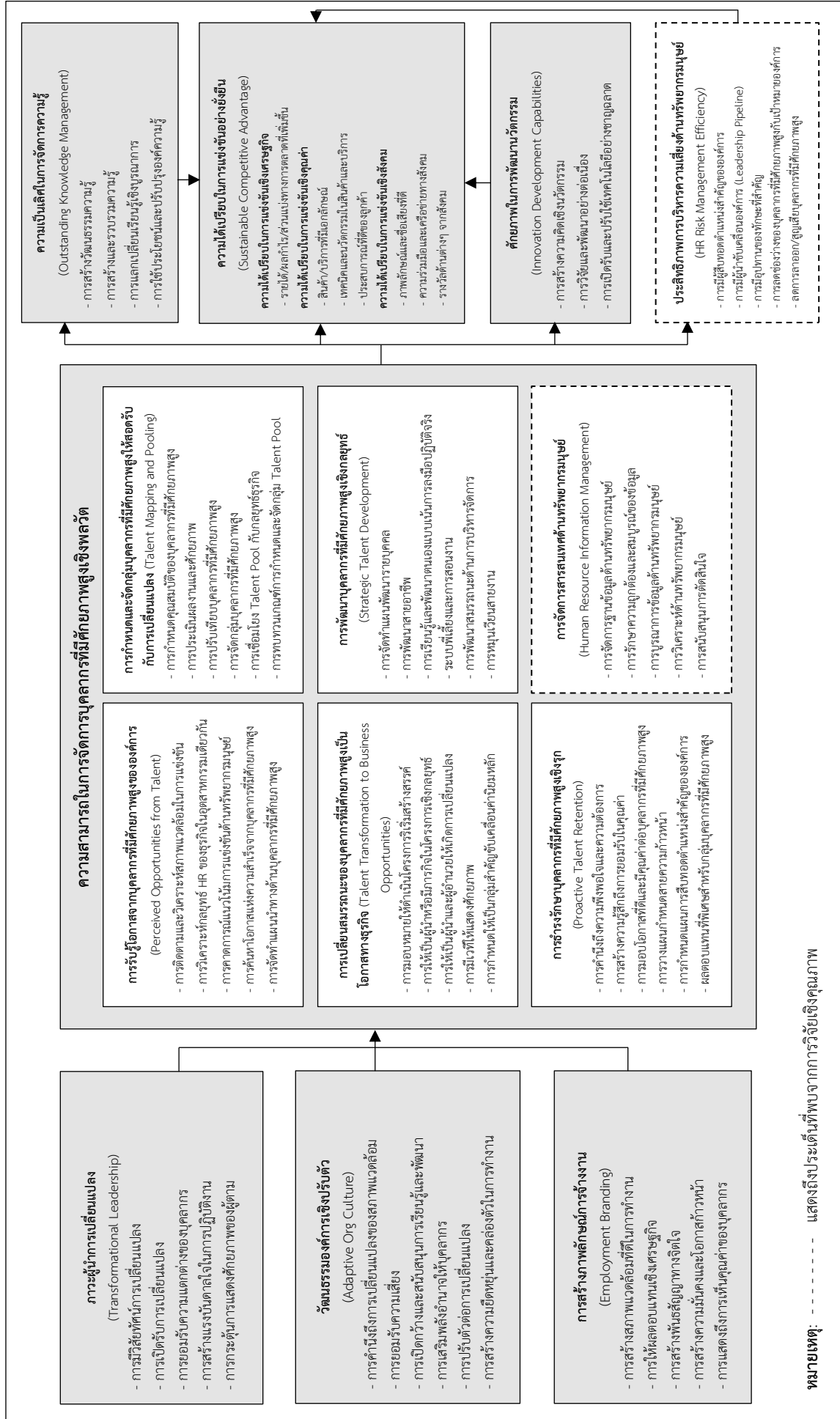
“เรามีนโยบายสร้างความผูกพันด้วยใจด้วยการให้ เราให้คนไปเรียนโดยไม่มีข้อผูกมัด ไม่มีการทำสัญญา” (สุจินต์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตสรรณเครื่องจักรกลและวิศวกรรม, 2562)

“เราทำ Employee Engagement เน้นการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินแต่มีคุณค่าทางจิตใจ เช่น การยกย่อง ชมเชย และการให้โอกาสและข้อมูลเพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในตัวเขาอยู่ตลอด” (สุธีร์ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตสรรณยานยนต์, 2562)

“เราทำการสำรวจว่าพนักงานปัจจุบันว่าอะไรเป็นสิ่งจูงใจให้เขาอยู่ที่นี่ และพนักงานให้คุณค่ากับอะไรที่บริษัทให้ และสำรวจว่า talent ที่อยู่นอกเขารู้เกี่ยวกับบริษัทอย่างไร ซึ่งทำควบคู่ไปกับแบรนด์ของบริษัทด้วย” (สุเมธ (นามสมมติ) ธุรกิจในอนาคตสรรณเทคโนโลยี, 2562)

ทั้งนี้เมื่อนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์อย่างละเอียด พบว่าผลการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถอธิบาย ยืนยัน และขยายผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณได้เป็นอย่างดี ทำให้ผลการศึกษามีความชัดเจนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และยังทำให้เกิดสารสนเทศเกี่ยวกับตัวแบบของการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพิ่มเติมจากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและการวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแผนภาพ ดังภาพที่ 45





ภาพที่ 45 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่องความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์หลักคือ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย 5) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานที่มีต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย และ 6) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ซึ่งใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ออกแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) ตามแนวทางของ Creswell (2013) โดยเริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณและตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยในการอธิบายและขยายผลให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ
2. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. อภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต และตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ประมวลผลและวิเคราะห์โดยใช้สถิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 374 คน เป็นเพศชาย 157 คน และเพศหญิง 217 คน ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 41-50 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีในระดับที่ใกล้เคียงกัน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10-20 ปี และดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้จัดการด้านทรัพยากรบุคคล

2. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ส่วนใหญ่มีลักษณะการจดทะเบียนในรูปแบบบริษัท จำกัด ลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นกิจการของคนไทย ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม รองลงมาเป็นธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ แก๊ส และปิโตรเลียม ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียน 10-20 ล้านบาท มีจำนวนบุคลากรในปัจจุบันตั้งแต่ 100-500 คน และมีระยะเวลาดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน 21-30 ปี

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ

3.1 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้งหมด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านซึ่งประกอบด้วยด้านการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร ด้านการกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ด้านการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ ด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ และด้านการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นสูงสุดคือด้านการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ รองลงมาคือด้านการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร ด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และด้านการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก ตามลำดับ

3.2 ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ประกอบด้วยความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน สรุปผลเป็นรายด้านดังนี้

3.2.1 ผลลัพธ์ด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านการใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการสร้างวัฒนธรรมความรู้ ด้านการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ และด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ ตามลำดับ

3.2.2 ผลลัพธ์ด้านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม และด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

3.2.3 ผลลัพธ์ด้านความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า และด้านความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ ตามลำดับ

3.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน สรุปผลเป็นรายด้านดังนี้

3.3.1 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการยอมรับความแตกต่างของบุคลากร ด้านการกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม และด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

3.3.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านการตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง

ของสภาพแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และด้านการยอมรับความเสี่ยง ตามลำดับ

3.3.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร และด้านการจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก

4.1 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

องค์ประกอบหลักของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก ด้านการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ ด้านการกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และด้านการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ ตามลำดับ

4.2 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

องค์ประกอบหลักของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวัฒนธรรมความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ และด้านการใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ ตามลำดับ

4.3 ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

องค์ประกอบหลักของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม และด้านการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด ตามลำดับ

4.4 ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

องค์ประกอบหลักของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ และความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม ตามลำดับ

4.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านการกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม ด้านการยอมรับ ความแตกต่างของบุคลากร และด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

4.6 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว

องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านการยอมรับความเสี่ยงมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยด้านการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และด้านการปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

4.7 การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน

องค์ประกอบหลักของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี ในการทำงาน และด้านการจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ ตามลำดับ

5. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

5.1 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรง ในเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

5.2 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรง ในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

5.3 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพ ในการพัฒนานวัตกรรม

5.4 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

5.5 ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

5.6 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรง ในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

5.7 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางอ้อม ในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ เป็นตัวแปรส่งผ่าน

5.8 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน

5.9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

5.10 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

5.11 การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

6. ตัวแปรควบคุม

การวิจัยในครั้งนี้ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจและด้านจำนวนบุคลากรของธุรกิจ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

6.1 ด้านกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจพบว่า ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยไม่แตกต่างกันไปตามกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ ซึ่งแสดงว่าในการวิจัยครั้งนี้ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตไม่ขึ้นอยู่กับกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ

6.2 ด้านจำนวนบุคลากรของธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจพบว่าธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรแตกต่างกันส่งผลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตแตกต่างกัน ซึ่งแสดงว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตขึ้นอยู่กับจำนวนบุคลากรของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 1,000 คนมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมากที่สุด รองลงมาคือธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากร 100-500 คน ในขณะที่ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรน้อยกว่า 100 คน มีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตน้อยที่สุด

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย คัดเลือกโดยใช้กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์

ร่วมกับกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างกรณีหลากหลาย ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนทั้งสิ้น 11 ท่าน จาก 11 ธุรกิจ ทำให้ได้ข้อมูลที่มากและลึกตรงกับประเด็นที่ศึกษา และสามารถนำข้อมูลมาอธิบาย ยืนยัน และขยายผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์มากขึ้น สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมได้ให้ความสำคัญกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตว่าเป็นความสามารถขององค์การที่เกิดจากผู้บริหารทุกระดับทุกฝ่าย ในการดำเนินการกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศักยภาพและองค์ความรู้ของทรัพยากรบุคคลที่องค์การมี โดยเน้นให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีศักยภาพเชิงกลยุทธ์สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจและองค์การ เป็นกลไกหนึ่งในการผลักดันภารกิจที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และพัฒนาความสามารถใหม่ขององค์การที่ตอบสนองต่อความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นสภาพแวดล้อมของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เป็นแบบพลวัตมากเพียงใด ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมยิ่งต้องสามารถจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่องค์การมีอยู่ให้ตอบสนองไวต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตเช่นกัน ซึ่งองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ประกอบด้วย การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก และการจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ

สภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงและทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกขณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันด้วยภูมิปัญญาและองค์ความรู้ ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยองค์ความรู้และศักยภาพของบุคลากรในการสร้างนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนจึงติดตาม ตรวจสอบ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา สำรวจการดำเนินการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อให้รู้ทันสถานการณ์การแข่งขัน และนำข้อมูลไปกำหนดกลยุทธ์การใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การเจริญเติบโตขององค์การ มุ่งค้นหาโอกาสแห่งความสำเร็จทางธุรกิจที่เกิดจากศักยภาพและความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การและนำไปเชื่อมโยงกับพันธกิจ เป้าหมาย ตลอดจนแผนกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโตของธุรกิจที่มีความท้าทาย เพื่อใช้สมรรถนะของ

บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านั้นให้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาความสามารถใหม่ของธุรกิจ พัฒนาธุรกิจและบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เติบโตไปพร้อมกับธุรกิจ

1.2 การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยล้วนมีการกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพ (Potential) โดยนิยมใช้หลักการและเครื่องมือการวิเคราะห์แบบตาราง 9 ช่อง (9 Box Performance-Potential Matrix) ในการพิจารณา มีกระบวนการพิจารณาในรูปแบบคณะกรรมการ (Steering Committee) จะถูกจัดกลุ่มเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Pool) นำไปเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของธุรกิจ ซึ่งกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะมีบทบาททั้งในแง่ของการเป็นแหล่งของบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการสืบทอดตำแหน่งและการมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ตามภาระงานและจะเป็นกลุ่มที่ได้รับการพัฒนาทักษะเชิงกลยุทธ์อยู่เสมอ

1.3 การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ

การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจเป็นการใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร นำมาซึ่งโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งเสริมให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขัน ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย มีการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ โดยให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงรับผิดชอบหรือเป็นผู้นำในการดำเนินโครงการเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นโครงการประสานความร่วมมือข้ามสายงาน และโครงการเหล่านั้นมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ และเปรียบเสมือนเวทีให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้แสดงทักษะ ประสบการณ์และภูมิความรู้ที่มีอยู่ในตัวให้เป็นที่ประจักษ์ และได้โอกาสในการพัฒนาตนเองและยกระดับขีดความสามารถตนเองให้สูงขึ้น ทั้งนี้โครงการต่าง ๆ สามารถต่อยอดเป็นนวัตกรรมหรือก่อให้เกิดความสามารถใหม่ให้กับองค์กร นอกจากนี้การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจยังอยู่ในรูปแบบของการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นผู้นำทีมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สร้างทีมงานที่มีศักยภาพต่อไปเพื่อปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร

1.4 การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและยกระดับศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สูงขึ้นสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาและการแข่งขันขององค์กร บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการพัฒนาตนเอง โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาสายอาชีพและแผนการสืบทอดตำแหน่งสำคัญขององค์กร โดยการพัฒนา

เน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงผ่านโครงการต่าง ๆ ที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้าร่วมหรือรับผิดชอบโครงการ ร่วมกับการใช้ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเน้นพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะภาวะผู้นำ และทักษะเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการหมุนเวียนงานที่ค่อนข้างถี่เพื่อเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้และการเติบโตอยู่ตลอดเวลา ขณะที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งปฏิบัติงานในสายวิชาชีพเฉพาะตลอดจนในธุรกิจเฉพาะด้านยังคงเน้นการพัฒนาด้วยการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการในด้านนั้น ๆ อยู่เสมอ

1.5 การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุกโดยเน้นการสร้างคุณค่าทางจิตใจ เนื่องจากการธำรงรักษาที่คุณค่าและยั่งยืนมากกว่าการธำรงรักษาด้วยผลตอบแทน ด้วยการสร้างความรู้สึกถึงการยอมรับในคุณค่า การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กรและสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีความผูกพันและพร้อมปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งผู้บริหารจะมอบโอกาสที่มีคุณค่าให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งจำแนกเป็น 1) โอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะสูงขึ้นตลอดเวลา 2) โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่เร็วขึ้น และ 3) โอกาสในการได้ปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายเพื่อแสดงศักยภาพที่มีอยู่ นอกจากนี้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยยังคงมีการกำหนดผลตอบแทนและประโยชน์ที่พิเศษสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงคงอยู่กับองค์กรและสร้างผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเกินความคาดหวังขององค์กรอยู่เสมอ

1.6 การจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

การจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งซึ่งผู้วิจัยได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ธุรกิจต้องมีการจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการรวบรวมข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดเก็บข้อมูลในฐานข้อมูล การรักษาความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล และบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ครบทุกมิติ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และพยากรณ์ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถสนับสนุนการวางแผน การตัดสินใจ การทบทวน และการดำเนินกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของผู้บริหารได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของบุคลากร การบ่งชี้ความเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และการจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ที่ต้องอาศัยหลักฐานเชิงประจักษ์และข้อมูลของบุคลากรที่ลึกและแม่นยำเพียงพอสำหรับการพิจารณา

2. ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีผลต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนยังเป็นผลมาจากความเป็นเลิศในการจัดการความรู้และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ยังส่งผลต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่มีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตทำให้เกิดความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ทั้งในด้านการสร้างวัฒนธรรมความรู้ การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ และการใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้

2.1.1 การสร้างวัฒนธรรมความรู้

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมความรู้เป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นพื้นฐานของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนตระหนักในสำคัญของความรู้และการเรียนรู้ตลอดเวลา เน้นให้บุคลากรมีอุปนิสัยใฝ่รู้ พัฒนาตนเองโดยหมั่นเพิ่มเติมความรู้และประสบการณ์ และการสร้างค่านิยม ทศนคติ และแนวปฏิบัติที่ดีในการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในองค์การ จนกลายเป็นวิถีปฏิบัติหลักของคนในองค์การ ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลุ่มคนสำคัญในการสร้างค่านิยมและทศนคติการเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และขับเคลื่อนกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อสร้างพฤติกรรมองค์การที่คนใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเอง พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันละกัน และนำความรู้เหล่านั้นไปปรับใช้ในการดำเนินงานตลอดเวลา

2.1.2 การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การเป็นกลไกในการสร้างความรู้ โดยการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดทักษะและประสบการณ์ตรง การส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ค้นคว้าวิจัยเพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และสร้างสรรค์วิธีการปรับปรุงพัฒนางานต่าง ๆ ทำให้ได้ข้อค้นพบและกลายเป็นเกิดความรู้และแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีการถอดความรู้จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมารวบรวมและจัดเก็บเพื่อเป็นองค์ความรู้ขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรขององค์การได้เข้าไปเรียนรู้ อ้างอิง นำไปปรับใช้ นอกจากนี้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะได้อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีเพื่อส่งมอบองค์ความรู้หรือผลงานที่ได้ให้กับธุรกิจเพื่อนำไปใช้ขยายผลหรือต่อยอดทางธุรกิจ

2.1.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยต่างให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการเป็นอย่างยิ่ง โดยบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทในการเป็นผู้เอื้ออำนวย (Facilitator) ให้เกิดแรงจูงใจเชิงบวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร ผ่านการทำโครงการต่าง ๆ ร่วมกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบบูรณาการข้ามหน้าทำงาน เติมเต็มความรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังมีส่วนสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการด้วยการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้บุคลากรทั่วไปรวมถึงบุคลากรรุ่นใหม่ในรูปแบบการเป็นวิทยากร พี่เลี้ยง หรือผู้สอนงาน

2.1.4 การใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีการนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและที่ฝังอยู่ในตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาใช้ประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ การเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการ การแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ มีการปรับปรุงองค์ความรู้ให้ใหม่และทันสมัยอยู่เสมอโดยอาศัยระบบและกลไกของชุมชนนักปฏิบัติและการถอดบทเรียน

2.2 ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยซึ่งมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตทำให้เกิดศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทสำคัญในการนำพาให้เกิดวิธีการใหม่ ๆ ในการดำเนินงานด้วยการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิผลในการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

2.2.1 การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทในการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรมในองค์กร ผ่านโครงการต่าง ๆ ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งมีลักษณะเป็นโครงการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงตลอดจนบุคลากรรุ่นใหม่ได้แสดงศักยภาพร่วมกันในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีการระดมสมองจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มาจากหลากหลายด้าน หลากหลายสายงาน รวมทั้งยังมีการจัดประกวดผลงานความคิดสร้างสรรค์ มีการให้รางวัลจูงใจในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับอย่างใกล้ชิด นำไปสู่การได้ตัวแบบทางธุรกิจใหม่ นวัตกรรมใหม่ ซึ่งอาจสร้างโอกาสในการขยายธุรกิจได้ในอนาคต

2.2.2 การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยในทุกอุตสาหกรรมต่างให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการวิจัยและพัฒนา

โดยเฉพาะ มีบุคลากรที่มีวิจัยและพัฒนา และส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาทั้งในด้านงบประมาณ องค์ความรู้ เทคโนโลยี ตลอดจนสิ่งสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา และให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ด้วยการค้นคว้าวิจัยอยู่เสมอ เพื่อก่อให้เกิดข้อค้นพบและนำไปสู่ การพัฒนานวัตกรรมสร้างสรรค์ของธุรกิจ

2.2.3 การรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีการเปิดรับและนำความรู้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการอยู่ตลอดเวลา รวมทั้ง มีการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการศึกษาค้นคว้า วางแผน และนำเสนอแนวคิดในการรับและปรับใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการพัฒนาธุรกิจด้านต่าง ๆ รวมถึงการนำความรู้และทักษะทางด้านเทคโนโลยีไปถ่ายทอดกับบุคลากรภายในองค์กร การผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ในประเทศไทยได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

2.3 ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์

ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดโอกาสหรือเหตุการณ์ ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ธุรกิจที่ขับเคลื่อน ด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยซึ่งมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต มีผลทำให้ธุรกิจสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ ความเสี่ยงเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์และบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของธุรกิจลดลง โดยเฉพาะสภาวะ การขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Shortage) การขาดแคลนผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญ (Critical Position) การขาดแคลนผู้นำที่ถึงพร้อมด้วยศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กร เนื่องจา การเข้าสู่สังคมสูงอายุและการเคลื่อนย้ายของกำลังแรงงานอย่างเสรีและการเข้าสู่ยุคแห่งการ เปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) ประสิทธิภาพการบริหาร ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์จึงทำให้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีอุปทานของทักษะและ ตำแหน่งที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง และสามารถลดความเสี่ยงจากความสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไป จากองค์กร ตลอดจนความสูญเสียเปล่าจากการที่องค์กรไม่สามารถใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้เต็ม ประสิทธิภาพ (Non-Utilized Talent) ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ยั่งยืน

2.4 ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างยั่งยืนจากทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ที่องค์กรมีเหนือกว่าองค์กรอื่นโดยมีการกำหนด

กลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กรทั้งในด้านเศรษฐกิจ คุณค่า และสังคม ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเกิดจากความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตทั้งทางตรงและทางอ้อม สรุปได้ดังนี้

2.4.1 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยซึ่งมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือธุรกิจคู่แข่งที่สามารถวัดได้ในเชิงการเงินและเศรษฐกิจ โดยใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการสนับสนุนกลยุทธ์การเจริญเติบโต ด้วยการมอบหมายให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นผู้นำหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหรือบทบาทที่สำคัญในโครงการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การเจริญเติบโตดังกล่าว ทำให้ธุรกิจเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น มีผลกำไรที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตยังมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจโดยผ่านศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม โดยเฉพาะการวิจัยและพัฒนา และการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด ซึ่งทำให้เกิดนวัตกรรมในสินค้าและบริการที่สามารถเพิ่มยอดขาย ลดต้นทุนในกระบวนการผลิต และส่งผลให้มีกำไรและส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น

2.4.2 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า

ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่าเป็นความสามารถขององค์กรที่มีเหนือคู่แข่งในการส่งมอบคุณค่าของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยซึ่งมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรม ทั้งในด้านความคิดสร้างสรรค์ การวิจัยและพัฒนา ตลอดจนการรับและปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้สามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเกินความคาดหวังของลูกค้า ทำให้เกิดประสบการณ์และการรับรู้ในเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับลูกค้า นอกจากนี้ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่ายังเป็นผลมาจากความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตโดยผ่านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ โดยมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลไกทำให้เกิดองค์ความรู้และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งช่วยเพิ่มคุณค่าในตัวสินค้าและบริการของธุรกิจให้มากขึ้น

2.4.3 ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยซึ่งมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีผลทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม โดยใช้กระบวนการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลไกหนึ่งในการสร้างภาพลักษณ์และความมีชื่อเสียงขององค์กร เช่น การได้รับการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

การเสริมสร้างสร้างกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) การดำเนินโครงการความร่วมมือกับเครือข่ายสังคม ที่สำคัญคือทำให้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยได้รับรางวัลต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลทำให้ธุรกิจได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

3. ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

จากการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ล้วนมีผลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเป็นธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารซึ่งต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์การไปสู่ความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานทั้งหมดขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยล้วนมีปัจจัยแห่งความสำเร็จมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ดังนี้

3.1.1 การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมต่างมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยเป็นผู้บริหารที่มองการณ์ไกล แสวงหาโอกาสทางธุรกิจและกลยุทธ์มาใช้ในการขับเคลื่อนองค์การไปข้างหน้า ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าเป็นอนาคตขององค์การและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันบนพื้นฐานของภูมิปัญญาและความรู้ของมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารจะถ่ายทอดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงไปทั่วทั้งองค์การ สนับสนุนให้เกิดการยอมรับและปรับตัว และมุ่งเสริมสร้างศักยภาพใหม่ ๆ ของบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

3.1.2 การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร

ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยยอมรับความแตกต่างของบุคลากร โดยเชื่อมั่นว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ละคนต่างมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อ

การพัฒนาองค์การแตกต่างกันไป ทุกคนล้วนเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์การ จึงให้โอกาสบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและคนรุ่นใหม่ได้แสดงศักยภาพและมีส่วนร่วมในการริเริ่มหรือต่อยอดให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ รวมทั้งปฏิบัติกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ละคนด้วยการให้เกียรติเปิดโอกาสให้เข้าถึงได้ สร้างความรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญให้เกิดในใจ รับฟังความคิดเห็น เน้นการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน และให้โอกาสอยู่เสมอ

3.1.3 การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานด้วยกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทาย มีความหมาย และมีความสำคัญ เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกิดความพยายามในการใช้ความรู้ความสามารถและยกระดับศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองอยู่ตลอด สร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน มีอิทธิพลในการสร้างความคิดและมุมมองที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและองค์การ สร้างแนวคิดในการทำงานและบรรยากาศการทำงานใหม่ ๆ กระตุ้นให้เกิดแรงขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จในการทำงาน (Passion) และสนับสนุนการสร้างสรรคความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่เสมอ

3.1.4 การกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม

การกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตามเป็นพฤติกรรมของผู้นำทุกระดับ ในกระตุ้นให้บุคลากรนำศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีรูปแบบดำเนินการหลากหลายเพื่อที่จะให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงแสดงออกซึ่งศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เบื้องต้นคือการให้อำนาจและโอกาสตัดสินใจในการปฏิบัติภารกิจที่ท้าทาย เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้แสดงศักยภาพที่เขามีให้เป็นที่ประจักษ์แก่สายตาของผู้อื่น ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้เติบโตและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ทั้งยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและความตระหนักในคุณค่าของตนเอง

3.2 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว

วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวเป็นแบบแผนของค่านิยมและความเชื่ออันก่อให้เกิดพฤติกรรมร่วมกันที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรพร้อมที่จะปรับตัว พัฒนาความรู้และทักษะต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา และเป็นพื้นฐานของการพัฒนาความสามารถขององค์การในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคิดสร้างสรรค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความสามารถด้านนวัตกรรม อีกทั้งยังเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเสริมสร้างความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทำให้องค์การสามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

3.2.1 การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีวิสัยทัศน์มององค์การเชิงปรับตัวโดยการตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งบุคลากรทุกระดับร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อทราบถึงสถานการณ์การแข่งขันและสถานะของธุรกิจ เกิดความรู้สึกรวดต่อการเปลี่ยนแปลง เกิดความเชื่อและค่านิยมร่วมในการให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ และเพื่อหาแนวทางรับมือหรือป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่อองค์การ รวมถึงการหาโอกาสหรือความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเหล่านั้น บุคลากรของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยจะร่วมกันกำหนดค่านิยมหลักที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความต้องการของลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และความเจริญก้าวหน้าเทคโนโลยี เพื่อเป็นรูปแบบความคิดและการปฏิบัติงานร่วมกันอันเป็นลักษณะของวิสัยทัศน์องค์การเชิงปรับตัว

3.2.2 การยอมรับความเสี่ยง

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีวิสัยทัศน์มององค์การเชิงปรับตัวโดยการยอมรับความเสี่ยง โดยบุคลากรในธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจะมีอิสระในการคิดและการตัดสินใจ ได้ลองลงมือทำและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่นอกเหนือจากงานหรือบทบาทหน้าที่ประจำของตนเอง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปฏิบัติงานแตกต่างจากวิถีเดิมโดยไม่กลัวความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น แต่มีการวางแผนอย่างรอบคอบ ไม่มีการตำหนิหรือลงโทษผู้ที่ทำผิดพลาดหรือล้มเหลว ซึ่งทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้นำความรู้ความสามารถและความคิดใหม่ ๆ ออกมาใช้ต่อยอดและพัฒนางานได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีการปิดกั้นทางความคิด และได้รับโอกาสและความเชื่อมั่นจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง

3.2.3 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยมีรูปแบบการทำงานที่ไม่เน้นความเป็นทางการ โครงสร้างบริหารมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว มีการนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการดำเนินงานในทุก ๆ ด้าน จนวิสัยทัศน์องค์การของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยพัฒนาไปเป็นวิสัยทัศน์องค์การแบบกระฉับกระเฉง (Agile Organization) ซึ่งมีความคล่องตัว ฉับไว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยเน้นการสื่อสารระหว่างสมาชิกและการทำงานเป็นทีมอยู่ตลอดเวลา สมาชิกขององค์การมุ่งมั่นในการเรียนรู้และติดตามสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้เพิ่มพูนสมรรถนะและแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

3.3 การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยหลายธุรกิจต่างมีการเสริมสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานอยู่เสมอ พร้อมกับสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ถึงคุณค่าในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากภาพลักษณ์การจ้างงานเป็นสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร ในฐานะผู้ว่าจ้าง ซึ่งแต่ละองค์กรมีแตกต่างกันไปตามลักษณะของการมอบประโยชน์ที่มีคุณค่าให้กับบุคลากร เพื่อสร้างการรับรู้ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและช่วยธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับธุรกิจตลอดไป การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานในแต่ละด้านมีผลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต สรุปได้ดังนี้

3.3.1 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยต่างให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานเป็นอย่างมาก ด้วยการให้การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย กฎระเบียบในการทำงานที่ยืดหยุ่น สัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรและระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร บุคลากรและผู้บริหาร จะสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานหรือเสนอแนวคิดใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้เสมอ โดยยอมรับ ให้เกียรติและเห็นคุณค่าบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน สร้างบรรยากาศองค์กรมีความไว้วางใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในองค์กร นอกจากนี้บุคลากรยังสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีร่วมกัน โดยการเสนอความคิดเห็นในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ เพื่อให้มีแรงจูงใจและแรงผลักดันในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

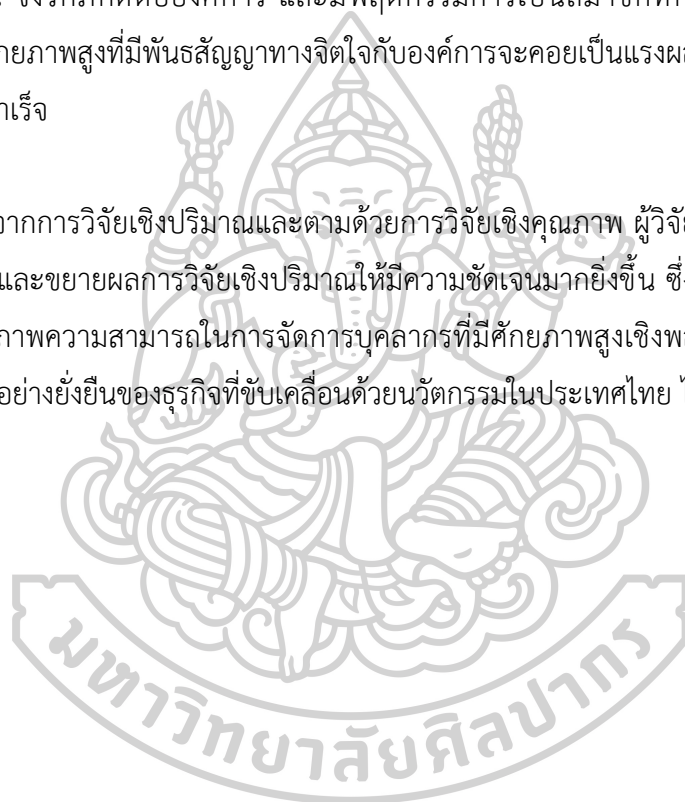
3.3.2 การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ

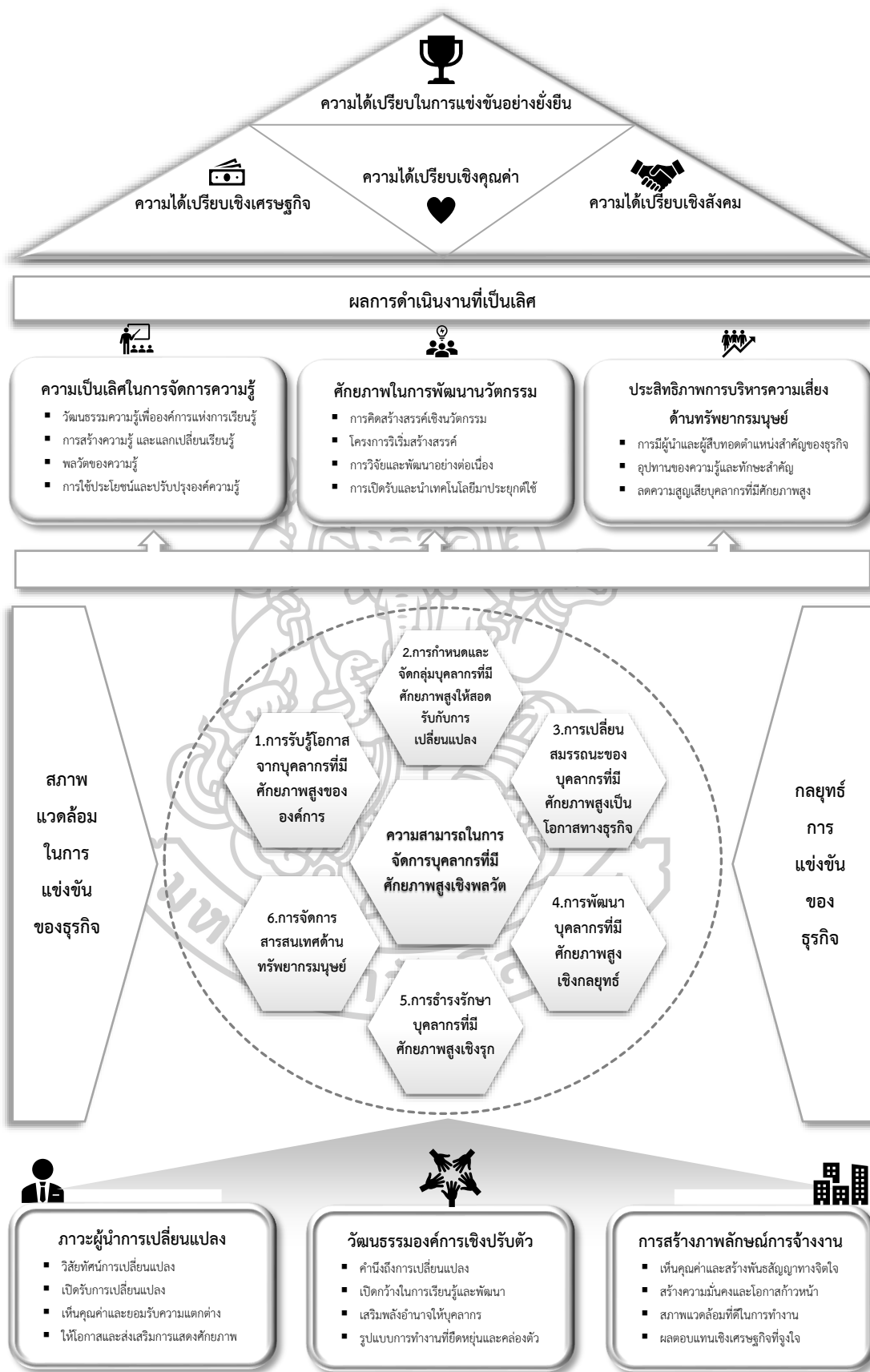
ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญในการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในปัจจุบัน ทั้งนี้ธุรกิจได้จ่ายผลตอบแทนในระดับที่องค์กรสามารถแข่งขันได้ควบคู่กับการสร้างคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรที่แสดงถึงความมั่นคง ความมีชื่อเสียง การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจอยู่บนหลักการบริหารผลตอบแทนเชิงกลยุทธ์ เพื่อการบริหารผลตอบแทนในระยะยาว โดยพิจารณาจากศักยภาพและความรู้ความสามารถ ผลงานและการมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยกลับเน้นการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานด้วยการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากรและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้มีความยั่งยืนกว่าการสร้างภาพลักษณ์ด้วยผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ

3.3.3 การสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานด้วยการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร เป็นการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ผ่านการดำเนินการต่าง ๆ รวมถึงกิจกรรมที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ขององค์กรที่มีต่อบุคลากร เช่น การให้รางวัล การยกย่องเชิดชูเกียรติ การคำนึงถึงคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน การได้รับโอกาสที่ดีในการพัฒนาตนเองและทำงานที่มีคุณค่าต่อตนเองและองค์กร เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสัมผัสถึงความจริงใจและคุณค่าที่องค์กรมอบให้ มีแรงจูงใจในการทำงาน จงรักภักดีต่อองค์กร และมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่กับองค์กร ที่สำคัญคือบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีพันธสัญญาทางจิตใจกับองค์กรจะคอยเป็นแรงผลักดันองค์กรทุกวิถีทางให้ไปสู่ความสำเร็จ

ทั้งนี้จากการวิจัยเชิงปริมาณและตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการอธิบายและขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสังเคราะห์และสรุปเป็นแผนภาพความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ได้ดังภาพที่ 46





ภาพที่ 46 สรุปผลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย 5) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ที่มีต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย 6) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ผลการวิจัยได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ มีรายละเอียดดังนี้

1. อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เป็นความสามารถเฉพาะขององค์การในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศักยภาพและองค์ความรู้ของทรัพยากรบุคคลที่องค์การมี โดยมุ่งเน้นการสร้างกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านั้นมีศักยภาพเชิงกลยุทธ์สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจและองค์การ สามารถปฏิบัติภารกิจที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และพัฒนาเป็นความสามารถใหม่ขององค์การที่ตอบสนองต่อความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สร้างคุณค่าให้กับองค์การได้อย่างต่อเนื่อง โดยความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างความสามารถด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เนื่องจากธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเป็นธุรกิจที่มีการขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้ในตัวคน ดังนั้นความสามารถขององค์การในด้านนี้จึงมีได้มุ่งเน้นเพียงแค่การสร้างผลลัพธ์ให้เกิดกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของธุรกิจเท่านั้น แต่ยังมี

ให้เกิดผลลัพธ์ต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ ในยุคสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society)

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีประสิทธิภาพช่วยยกระดับความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์การให้เกิดความเป็นเลิศได้อย่างมาก โดยธุรกิจได้ให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมความรู้ สร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของความรู้และการเรียนรู้ สร้างและรวบรวมองค์ความรู้ให้อยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์การ เป็นผู้เอื้ออำนวยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์การ อำนวยให้เกิดแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนนักปฏิบัติ และการถอดบทเรียน

ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง มีสมรรถนะในงานที่ดี ซึ่งสามารถสร้างความรู้ นำความรู้ที่มีอยู่ในตนเองมาใช้สร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ มีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ มักแสวงหาและรวบรวมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดและปรับปรุงความรู้ที่มีได้อย่างต่อเนื่อง ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจึงมีการถอดความรู้และบทเรียนจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงออกมารวบรวมและจัดเก็บเพื่อเป็นองค์ความรู้ขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรคนอื่นได้ค้นหา เรียนรู้ และนำไปปรับใช้ในงานของตนเอง ด้วยคุณลักษณะส่วนใหญ่ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองตลอดเวลาจึงเป็นกลุ่มบุคลากรสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมความรู้ เป็นวิทยากรภายใน (Train the trainer) ทำให้ความรู้ในองค์การเกิดความเป็นพลวัต หมุนเวียนอยู่ภายในองค์การอย่างไม่หยุดนิ่งด้วยการถูกถ่ายโอนแลกเปลี่ยน ต่อยอดและนำความรู้ไปปรับใช้อยู่เสมอ กระจายอยู่ในองค์การทั้งในรูปแบบความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ธุรกิจจึงสามารถนำความรู้อันมีค่าเหล่านั้นไปใช้ในการแก้ไขปัญหา เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ซึ่งแสดงถึงความเป็นเลิศในการจัดการความรู้อันเป็นผลมาจากการที่ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ทั้งนี้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมต่างต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่แต่ละธุรกิจมีและนับวันการแข่งขันยิ่งทวีความรุนแรงขึ้นเนื่องจากความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมต่าง ๆ ได้ถูกพัฒนาต่อยอดขึ้นไปอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้ธุรกิจมีอายุอยู่นิ่งเฉยได้ การจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจึงนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

อันเป็นที่มาของขององค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมปราศจากการจัดการบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงเชิงพลวัต ไม่มีการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ไม่มีการกำหนดและจัดกลุ่ม บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับอนาคตขององค์การ และดึงความรู้ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง แต่ละคนที่มีออกมาพัฒนาให้เป็นความสามารถขององค์การในการแข่งขัน แต่กลับให้บุคลากรที่มี ศักยภาพสูงเหล่านั้นปฏิบัติงานอยู่ตามบทบาทและภาระหน้าที่ของตนเองตามที่ระบุไว้ในตำแหน่งงาน (Job Description) บุคลากรที่มีศักยภาพสูงก็จะมีความรู้และศักยภาพเพียงแค่นี้บทบาทหน้าที่ที่ตน รับผิดชอบเท่านั้น ที่สำคัญหากธุรกิจมุ่งหวังที่จะสร้างความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ แต่กลับไม่มี การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต การจัดการความรู้ก็อาจสัมฤทธิ์ผลได้ เนื่องจากธุรกิจ จะไม่สามารถทราบได้ว่าความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาและการแข่งขันของธุรกิจคืออะไร ความรู้ เหล่านี้ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกลุ่มใด บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีสมรรถนะและศักยภาพในเรื่อง ใดบ้าง ไม่มีกิจกรรมใดที่จะทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้นำความรู้ที่ตนมีออกมาใช้เพื่อประโยชน์ ขององค์การ และไม่ทราบว่าบุคลากรคนใดเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่จะมาช่วยอำนวยความสะดวก ในการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์การ การจัดการความรู้แม้ว่าจะจะเป็นบทบาทของบุคลากรทุกคนในองค์การ แต่หากในการจัดการความรู้ไม่มีการใช้ประโยชน์จากการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การจัดการ ความรู้นั้นอาจไม่สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้ ดังนั้นความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงเชิงพลวัตจึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อความเป็นเลิศการจัดการความรู้ของธุรกิจที่ขับเคลื่อน ด้วยนวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จ

ผลการวิจัยสอดคล้องกับวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ได้แก่ Vivas-López, Peris-Ortiz, & Rueda-Armengot (2011) ที่พบว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจำเป็นสำหรับการได้มาและ การเข้าถึงสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) ที่เป็นเลิศโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์และยุค ที่การเปลี่ยนแปลงเต็มไปด้วยความรุนแรง ธุรกิจยังต้องมีโครงสร้างภายในที่ดีที่สนับสนุนการสร้างและ การประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ ๆ การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างชาญฉลาด (Smart Talent Management) ทำให้เกิดการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ด้วยการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ Vivas-López (2014) ที่พบว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและการสร้างทรัพยากร ความรู้มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก ซึ่งการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีส่วนอย่างยิ่งในอำนวยความสะดวก การเรียนรู้อันมีความเหมาะสม เช่นเดียวกับการศึกษาของ Li & Devos (2008) ซึ่งพบว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ เนื่องจากการมี บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์การจะสามารถสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยเครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ รวมถึงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงทำ

ให้เกิดการยกระดับการจัดการความรู้ได้ (Vaiman & Vance, 2008) การศึกษาของ Vaiman, Haslberger, & Vance (2015) ที่ระบุว่านโยบายและวิธีปฏิบัติในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงระดับโลกมีอิทธิพลโดยตรงต่อการสร้าง การได้มา การเก็บรักษา การถ่ายโอน และการประยุกต์ใช้ความรู้และสารสนเทศซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ขณะที่ Daraei, Karimi, & Vahidi (2014) และ Blass (2009) ต่างพบว่าเมื่อองค์การขาดหรือสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูง องค์การย่อมสูญเสียความรู้ไปด้วย เนื่องจากองค์การจะขาดการแบ่งปันความรู้ในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่มีลักษณะเป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง และการศึกษาของ Conway (2007) ที่อธิบายว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทำให้ธุรกิจลดการสูญเสียความรู้ เพิ่มคุณภาพของงาน เนื่องจากความรู้ สารสนเทศ และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ได้รับการถ่ายโอนระหว่างบุคคล

2. อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

เศรษฐกิจโลกเปลี่ยนแปลงไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งและถือเป็นหัวใจสำคัญธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยที่จะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดการยกระดับศักยภาพขององค์กรในด้านนี้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมและความยั่งยืน ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีคุณค่า ซึ่งต้องสั่งสมมาจากพื้นฐานของทรัพยากรทุกอย่างที่องค์กรมี โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ที่มีประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจจะสะท้อนถึงการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ขณะเดียวกันบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการส่งเสริมศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรเป็นอย่างมาก เห็นได้จากการที่ธุรกิจที่มีนวัตกรรมและประสบความสำเร็จในระดับโลกต่างกำลังให้ความสำคัญกับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างจริงจัง

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตช่วยให้้องค์การเกิดความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และการเติมเต็มช่องว่างของสมรรถนะระหว่างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง อันเป็นผลมาจากการนำบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมารวมกันปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะข้ามสายงาน (Cross-Function) ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม นำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างข้อค้นพบใหม่ สร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่จากการค้นคว้าวิจัย พร้อมกับการสนับสนุน

งบประมาณ องค์ความรู้ และเทคโนโลยีจากองค์การ ก่อให้เกิดนวัตกรรมสร้างสรรค์ต่อธุรกิจ รวมถึง การรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด โดยการใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการศึกษา วางแผน คิดค้น และนำเสนอแนวคิดในการรับและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการพัฒนาความสามารถ ของธุรกิจด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันไป บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้บางส่วนเป็นบุคลากรที่มีทักษะและ ประสบการณ์มาก เนื่องจากปฏิบัติงานอยู่ในด้านนั้น ๆ มาเป็นเวลานาน มีการสั่งสมความรู้ เทคนิค และวิธีการแก้ไขปัญหาในงานและในองค์การมาโดยตลอด จนมีความเชี่ยวชาญชำนาญการเป็นอย่างดี และบางส่วนเป็นบุคลากรรุ่นใหม่ซึ่งมีความไวในการเรียนรู้เทคโนโลยี สามารถดูดซับและประยุกต์ใช้ ได้อย่างรวดเร็ว และมีความคิดสร้างสรรค์ หากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงดังกล่าวได้เข้ามามีบทบาท ร่วมกันในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของธุรกิจ จะทำให้เกิดพลังของความคิดสร้างสรรค์ร่วมกัน และ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ขององค์การอย่างไม่มีที่สิ้นสุด นอกจากนี้การที่ธุรกิจที่ขับเคลื่อน ด้วยนวัตกรรมในอุตสาหกรรมต่าง ๆ สามารถผลิตสินค้าและบริการ ยกระดับกระบวนการ และสร้าง แนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องมาจากการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามา มีบทบาทสำคัญในการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม ผ่านการดำเนินโครงการต่าง ๆ ซึ่งเป็นโครงการ ความคิดริเริ่ม (Initiative Project) ร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้แสดงศักยภาพร่วมกัน ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เกิดการบูรณาการทางความคิดอันเกิดจากการระดมสมองจาก บุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มาจากหลากหลาย ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ตัวแบบใหม่

ขณะเดียวกันธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ล้วนให้ความสำคัญ กับการวิจัยและพัฒนาอย่างยิ่ง เพราะเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างนวัตกรรมของธุรกิจ บุคลากรที่มี ศักยภาพสูงมีบทบาทต่อกิจกรรมด้านกการวิจัยและพัฒนาของธุรกิจเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็น บุคลากรที่มีทักษะในการแสวงหาความรู้ ตั้งคำถาม ค้นคว้าทดลอง วิจัย สามารถสร้างองค์ความรู้ ใหม่หรือต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่จากการค้นคว้าวิจัยได้เสมอ หลายธุรกิจที่แข่งขันด้วยนวัตกรรม ในปัจจุบันจึงมีกิจกรรมการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การสร้างองค์ความรู้และผลการวิจัยต่าง ๆ ไม่ได้เป็นบทบาทหรือหน้าที่ของหน่วยงานด้านการวิจัย และพัฒนาของธุรกิจเพียงเท่านั้น หากแต่เป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีบทบาทหลักในการวิจัย โดยบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลุ่มคนสำคัญที่มีบทบาทและภารกิจอยู่ในกิจกรรมเหล่านี้

การรับและปรับใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างชาญฉลาด เป็นศักยภาพเฉพาะอย่างหนึ่ง ของธุรกิจที่แต่ละธุรกิจมีแตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละอุตสาหกรรมต่างเผชิญกับความท้าทายเรื่อง เทคโนโลยีแตกต่างกัน เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีการขนส่ง เป็นต้น เทคโนโลยีเหล่านี้ล้วนพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับในโลก

แห่งการแข่งขันปัจจุบันนอกจากการแข่งขันด้วยกลยุทธ์และนวัตกรรมแล้ว ข้อมูลมีความสำคัญอย่างมากซึ่งมีรูปแบบเป็นข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) คือข้อมูลมีปริมาณมาก มีความหลากหลาย และมีความเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทักษะด้านการวิเคราะห์และใช้ข้อมูล รวมทั้งทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) จึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในตัวบุคลากรของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจึงเป็นบุคลากรที่สำคัญในการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาดโดยตรง เนื่องจากเป็นบุคลากรที่ได้รับการระบุแล้วว่า มีสมรรถนะครบถ้วนและพร้อมด้วยศักยภาพ ย่อมมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยี มีความเข้าใจในเทคโนโลยีสูง (Tech-Savvy) สามารถประยุกต์เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้กลายเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการสร้างนวัตกรรมของธุรกิจได้

ผลการวิจัยสอดคล้องกับวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ส่งผลต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ได้แก่ Majeed (2013) ที่พบว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรมและการเจริญเติบโตของธุรกิจ โดยองค์การที่มีการสร้างกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งมีทักษะที่สามารถเติมเต็มความต้องการด้านต่าง ๆ ในกระบวนการสร้างนวัตกรรม บุคลากรที่มีศักยภาพสูงถือเป็นสินทรัพย์จากการลงทุนของทุก ๆ องค์การ ซึ่งมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากกระบวนการและกลยุทธ์ที่องค์การดำเนินอยู่ ทั้งยังสามารถสร้างความยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับเงื่อนไขใหม่ ๆ ได้อย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่องค์การต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีสารสนเทศและท้าทายต่อความอยู่รอดขององค์การ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Son et al. (2018) ที่พบว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับนวัตกรรมขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่เน้นการใช้ความรู้ (Knowledge-intensive Firms) หรือเป็นธุรกิจในอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง (High-technology Industries) ซึ่งการสร้างความรู้และบ่มเพาะนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ ทั้งยังเป็นไปตามทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ที่มีฐานคิดว่ามนุษย์เป็นทุนทรัพย์ที่แตกต่างจากประเภทอื่น เพราะอยู่ในรูปแบบของทักษะ ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ องค์การต่างได้รับประโยชน์จากความเป็นเจ้าของความรู้และทุนมนุษย์ ทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Sparrow et al. (2010) ซึ่งพบว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ช่วยให้้องค์การมีความสามารถ (Capabilities) เป็นไปตามตัวแบบทางธุรกิจ ความสามารถดังกล่าวเกิดจากความรู้ที่มีในบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งนำไปสู่การมีผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ เช่น นวัตกรรม การมุ่งเน้นลูกค้า ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคิดสร้างสรรค์ และเป็นไปตาม Florida (2002) ที่ได้อธิบายว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อนวัตกรรมขององค์การ เช่นเดียวกับ Jaruzelski, Loehr, & Holman (2011) ที่ระบุว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่ทำให้การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมเป็นจริง

3. อิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ที่มีต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

กระบวนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมเกิดขึ้นจากหลายวัตถุประสงค์ เช่น ความมุ่งหวังที่จะแก้ปัญหา ความต้องการส่งมอบคุณค่าที่มากขึ้น ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนา เป็นต้น วิธีการดังกล่าวล้วนต้องใช้ความรู้เป็นปัจจัยพื้นฐาน ทั้งในการพัฒนานวัตกรรม กระบวนการและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อส่งมอบคุณค่า ซึ่งอาศัยกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อระดมความคิด ระดมสมอง ค้นหาความบกพร่องของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการเดิม ร่วมกับการประเมินความต้องการของลูกค้า เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวินิจฉัยสาเหตุของปัญหา การวิจัยและพัฒนาเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลประโยชน์เชิงธุรกิจหรือคุณค่าอันเป็นที่มาของนวัตกรรมทางธุรกิจ ซึ่งการจัดการความรู้เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเข้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่ม โดยมีบุคลากรทุกคนเป็นผู้ขับเคลื่อนความสำเร็จในการเรียนรู้ เนื่องจากความรู้โดยส่วนใหญ่มักเป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้จึงเกิดขึ้นจากการหมุนเวียนความรู้เป็นวงจร ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นพลวัตเรื่อยไปไม่หยุดนิ่ง การนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงาน และสร้างความรู้หรือยกระดับความรู้ขึ้นเพื่อให้เกิดมูลค่าและคุณค่า เกิดเป็นความแปลกใหม่ที่แตกต่างจากสิ่งเดิมรวมถึงความเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมซึ่งมีการดำเนินการจัดการความรู้ที่มีความเป็นเลิศ เช่น การระดมสมองจากบุคลากรข้ามสายงาน การพัฒนาโครงการที่มีลักษณะเป็นโครงการประสานความร่วมมือ (Collaboration Projects) การมีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) ร่วมกับการใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในธุรกิจสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้ตลอดเวลาทั่วทั้งองค์กร จนเกิดการดูดซับความรู้ (Knowledge Absorption) ถ่ายโอน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยเฉพาะความรู้แบบฝังลึก ทำให้ความรู้ในธุรกิจหมุนเวียนอยู่ในวงจรสร้างความรู้ (SECI Spiral) ซึ่งทำให้เกิดพลังของความคิดร่วมกัน (Synergy of Knowledge) และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจ ทั้งในรูปแบบของผลิตภัณฑ์และการบริการ

ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมสามารถสร้างสิ่งที่ยิ่งใหญ่ให้กับธุรกิจได้โดยอาศัยความรู้ ความรู้มีคุณค่าต่อการพัฒนาธุรกิจและยังมีส่วนช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มด้านเศรษฐกิจให้กับธุรกิจ ความรู้จึงเปรียบเสมือนกระดูกสันหลังของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมทุกธุรกิจไม่ว่าธุรกิจนั้นจะมีขนาดใหญ่หรือเล็ก เพราะธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในทุกอุตสาหกรรมต่างก็ต้องตื่นตัวและพร้อมปรับตัวให้ทันกับความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ทุกอุตสาหกรรมต่างมีศาสตร์และความรู้เฉพาะทาง

ซึ่งเป็นหัวใจของสินค้าและบริการของธุรกิจตนเอง ศาสตร์และความรู้ดังกล่าวได้รับการพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง ธุรกิจจึงให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ซึ่งเป็นบ่อเกิดของนวัตกรรมเป็นอย่างมาก โดยการสร้างวัฒนธรรมความรู้ที่ให้คุณค่ากับความรู้เพื่อเป็นวัฒนธรรมหลักขององค์กร เอื้อต่อการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อนำไปสู่การกำเนิดนวัตกรรมจากภายในองค์กร โดยธุรกิจมักมีการจัดตั้งหน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาขึ้นภายในองค์กรและจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือเป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มมูลค่าในผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการที่ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีนวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น มักมาจากการกระตุ้นนวัตกรรมโดยการใช้วัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของความรู้เป็นพื้นฐานให้บุคลากรตื่นตัวสร้างความแปลกใหม่และความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ สร้างทัศนคติที่ดีในการร่วมกันสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร และนำการจัดการความรู้มาเป็นวิถีปฏิบัติหลัก จนเกิดความเป็นเลิศในการจัดการความรู้และผลักดันให้องค์กรเกิดศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

ดังนั้นนวัตกรรมไม่ได้เป็นเพียงผลลัพธ์ของปัจเจกบุคคลเท่านั้น หากแต่เป็นผลของศักยภาพขององค์กร (Organizational Potential) ทั้งศักยภาพในการวินิจฉัยและแก้ไขปัญหา การคิดสร้างสรรค์ การมีปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือ และที่สำคัญคือการเรียนรู้ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้โดยการลงมือทำ (Learning by doing) และการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยน (Learning by sharing) ซึ่งทำให้องค์ความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเกิดการบูรณาการกัน และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

ผลการวิจัยสอดคล้องกับนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นเลิศและความสามารถในการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ได้แก่ การศึกษาของ Chen & Huang (2009) และ Hall & Andriani (2003) ที่พบว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อกิจกรรมด้านนวัตกรรมและการเสริมสร้างศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ขณะที่การศึกษาของ Alegre, Sengupta, & Lapiedra (2013) ได้ศึกษากับธุรกิจในอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง (High-tech Industries) พบว่าการจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของธุรกิจ ทั้งยังมีอิทธิพลทำให้เกิดความสามารถเชิงพลวัตในการจัดการความรู้ (KM Dynamic Capabilities) ซึ่งทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมมากขึ้น ซึ่งความสามารถและผลลัพธ์ทางด้านนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับ การสั่งสมองค์ความรู้ซึ่งมีส่วนช่วยให้นวัตกรรมสามารถดูดซับและนำความรู้ใหม่ ๆ ไปปรับใช้ (Cohen & Levinthal, 1990) ทั้งยังสอดคล้องกับ Cavusgil, Calantone, & Zhao (2003) ที่พบว่า การถ่ายโอนความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) มีอิทธิพลโดยตรงต่อศักยภาพด้านนวัตกรรมของธุรกิจ ที่สำคัญผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Wu & Chen (2014) ที่อธิบายว่าศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีความจำเป็นสำหรับธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีเพื่อที่จะรักษา

ความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งธุรกิจประเภทนี้จะมีการลงทุนอย่างมากในการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม เช่นเดียวกับการศึกษาของ Nieto & Quevedo (2005) ที่พบว่ากระบวนการสร้างความรู้ที่มีประสิทธิภาพมีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว หน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาจึงมีการรับเอาความรู้จาก กิจกรรมการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศมาเป็นแนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

4. อิทธิพลของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างยั่งยืน

การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจนสามารถยกระดับความสามารถขององค์การ ในการนำความรู้ที่องค์การมีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอยู่ตลอดเวลา ผ่านการสร้างวัฒนธรรมความรู้ การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ และการใช้ประโยชน์และ ปรับปรุงองค์ความรู้อยู่เสมอทำให้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเกิดความเป็นเลิศในการจัดการ ความรู้ ศักยภาพ ความอยู่รอด และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อน ด้วยนวัตกรรมส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับจัดการความรู้ที่มีความเป็นเลิศ เป็นผลให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) ที่มีความหลากหลาย เริ่มจากการเรียนรู้ในระดับบุคคล ยกระดับขึ้นมาเป็น ระดับกลุ่ม และองค์การ ตามลำดับ ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจึงเรียนรู้ที่จะปรับตัว มีการคาดการณ์ การวินิจฉัยเพื่อแก้ไขปัญหา ต่อยอดความรู้และใช้ความรู้พัฒนาการดำเนินงานของ องค์การอย่างต่อเนื่อง

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรง ในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วย นวัตกรรมซึ่งมีการสร้างวัฒนธรรมความรู้ นำการจัดการความรู้มาเป็นวิถีปฏิบัติหลักของคนในองค์การ เพื่อสร้างค่านิยม ทัศนคติและพฤติกรรมการเรียนรู้ โดยบุคลากรของธุรกิจมีความใฝ่รู้ หมั่นหาความรู้ เกี่ยวกับประสบการณ์ ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเป็นอุปนิสัยร่วมกันและยกระดับกลายเป็น วัฒนธรรมองค์การ ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจึงมีลักษณะของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือมีการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การตลอดเวลา มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน สามารถค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์การที่เข้มแข็ง เพื่อสร้างผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ สร้างคุณค่า และได้รับการยอมรับจากสังคมภายนอกได้อย่าง ต่อเนื่องอันเป็นที่มาของความยั่งยืน

ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมต้องอาศัยความรู้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ในรูปแบบของการสร้างคุณค่าและส่งมอบคุณค่า (Value Creation and Delivery) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่มีความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงกัน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับปัจจัยการผลิต ส่งต่อคุณค่าในแต่ละกิจกรรมต่อเนื่องกันไป เพื่อสร้างประโยชน์สุดท้ายในผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ลูกค้าได้ประโยชน์และความพึงพอใจสูงสุด ธุรกิจจึงให้ความสำคัญกับความรู้และการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก โดยพัฒนารูปแบบของการจัดการความรู้ให้มีความเป็นเลิศอยู่ตลอดเวลา จนกระทั่งมีลักษณะของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือบุคลากรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจ นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการเรียนรู้ มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ตลอดจนการเน้นการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้บนพื้นฐานของทีมงาน (Team-based Learning) ผลของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะอยู่ในรูปแบบของการเพิ่มศักยภาพในการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรม รวมถึงความสามารถของธุรกิจในการสร้างคุณค่าและส่งมอบคุณค่า ดังที่กล่าวมาแล้ว ยังก่อให้เกิดการสร้างความเป็นเลิศของธุรกิจ ความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) การได้รับรองมาตรฐานต่าง ๆ ขณะเดียวกันก็ทำให้เกิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ จากการปรับปรุงวิธีการทำงาน เทคโนโลยีที่ใช้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งล้วนเป็นที่มาของความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม การมีผลกำไรและส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น ความมีเอกลักษณ์และชื่อเสียงของธุรกิจที่มีมากขึ้นตามมา

ผลการวิจัยสอดคล้องกับวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นเลิศและความสามารถในการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ การศึกษาของ Meihami & Meihami (2014) ที่พบว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสำคัญที่ทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ที่เป็นเลิศช่วยสนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ผลิตภาพ และความสามารถในการแข่งขัน และทำให้เกิดการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Torres, Ferraz, & Santos-Rodrigues (2018) ที่ศึกษาอิทธิพลของการจัดการความรู้ต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งพบว่าปัจจัยการจัดการความรู้ด้านทุนมนุษย์และด้านกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยการระบุ การพัฒนา การกระจาย และการปรับปรุงความรู้ มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในโปรตุเกส โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติด้านลูกค้าและมิติด้านการเงิน รวมทั้งสอดคล้องกับ Eidizadeh, Salehzadeh, & Esfahani (2017) ที่ระบุว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าในการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรนำไปสู่การลดต้นทุนในการสร้างผลิตความรู้ เป็นการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี และยกระดับความสามารถ

ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งได้ศึกษากับบริษัทส่งออกพบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ Adams & Lamont (2003) ได้ระบุว่าระบบการจัดการความรู้มีส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรเข้าถึงสารสนเทศและความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ขณะที่สอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการของไทย เช่น พลอยชมพู กิตติกุลโชติวุฒิ (2557) พบว่าประสิทธิผลการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืน ธัญนันท์ บุญอยู่ (2561) พบว่าการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจใอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง และ ไพโรจน์ บุตรชิวัน (2559) พบว่าความสามารถในการจัดการความรู้ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งทั้งหมดล้วนสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างความรู้ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนบนฐานความรู้ (Knowledge-based Competitive Advantage) (Hitt et al., 2001; Barney, 2001, Curado, 2006) ซึ่งมีฐานคิดว่าความรู้เป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) แต่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรเพราะเป็นที่มาของความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยการดูดซับและปรับใช้ความรู้ในเชิงธุรกิจ

5. อิทธิพลของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นความสามารถของธุรกิจในการกระตุ้นการสร้างสรรค์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อเปลี่ยนองค์ความรู้ ความคิด และเทคโนโลยีไปสู่การพัฒนาสิ่งใหม่ มีคุณค่า และมีประโยชน์ทางเศรษฐกิจทั้งในรูปแบบสินค้า บริการ กระบวนการ การบริหารจัดการ รวมถึงตัวแบบทางธุรกิจ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นสิ่งที่นำพาให้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยเกิดการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ซึ่งเป็นผลรวมของกลยุทธ์ ระบบ โครงสร้าง และวัฒนธรรมเพื่อที่จะสนับสนุนการสร้างสรรค่นวัตกรรมในองค์กร และเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสำหรับองค์กรในการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมได้นั้นจึงต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญคือทรัพยากรมนุษย์ องค์ความรู้ และสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมซึ่งมีการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม สร้างสรรค์ความคิดใหม่ที่ตอบสนองต่อโอกาสต่าง ๆ

ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เปลี่ยนแปลงความสามารถต่าง ๆ ขององค์กรให้เกิดเป็นนวัตกรรม โดยอาศัยโครงการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรระดมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่และเป็นไปได้ มีกิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีหน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนา มีบุคลากรที่วิจัยและพัฒนาที่มีความรู้ความสามารถ ร่วมกันคว้าวิจัยกับหน่วยงานภายนอก และได้รับการส่งเสริมด้านการวิจัยและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ตลอดจนการปรับปรุง พัฒนา และต่อยอดความรู้และนวัตกรรมที่ธุรกิจมีอยู่ให้สูงขึ้น นอกจากนี้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมยังมีความสามารถในการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด โดยมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพและคุณค่าของสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอทั้งในรูปแบบการพัฒนาเองและการรับเอาเทคโนโลยีจากภายนอกมาประยุกต์ใช้ ทำให้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีโอกาสทางธุรกิจเพิ่มขึ้น เช่น มีสินค้าและบริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการขยายไปสู่ตลาดใหม่ซึ่งมีลูกค้ามากขึ้น ลดต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ยกย่องคุณภาพของสินค้าและบริการจนสามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าให้กับลูกค้า สร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ มีระบบและกลไกการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร (Innovation Culture) สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับกล้าคิด กล้าเสนอความคิดเห็นที่แปลกใหม่ และมีความสนใจใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการบริการให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ การแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างตรงจุด และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อสร้างมูลค่าและการเติบโตให้กับธุรกิจ และทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมของธุรกิจจึงไม่ได้เริ่มจากการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีทุนดำเนินงานมหาศาล หรือเป็นธุรกิจที่มีการดำเนินงานมายาวนาน แต่เริ่มจากบุคลากรทุกคน ไม่ใช่เฉพาะแค่หน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นอกจากนี้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมยังเป็นธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อที่จะสร้างองค์ความรู้ (Know-how) ในนวัตกรรมที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างมาก เห็นได้จากการลงทุนในกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา และการขอรับการสนับสนุนทั้งด้านเงินทุนและองค์ความรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งยังมีการปรับใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดคุณค่าและประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก จึงทำให้ธุรกิจมีการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีสิ่งประดิษฐ์ที่ได้รับการจดสิทธิบัตรหรือขึ้นทะเบียนนวัตกรรม และหลายธุรกิจได้รับรางวัลทางด้านนวัตกรรมทั้งในระดับประเทศและระดับสากล สินค้าและบริการที่มีนวัตกรรมเหล่านี้จึงมีส่วนทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ผลการวิจัยสอดคล้องนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ การศึกษาของ Lee & Hsieh (2010) ที่ศึกษาธุรกิจ ในอุตสาหกรรมการผลิตในไต้หวัน พบว่าความสามารถด้านนวัตกรรมมีผลต่อความได้เปรียบ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เช่นเดียวกับ Calantone, Cavusgil, & Zhao (2002) ที่ศึกษาธุรกิจที่มี กิจกรรมการวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ของสหรัฐอเมริกา พบว่ายิ่งธุรกิจมีความสามารถ ทางด้านนวัตกรรมมากขึ้นเท่าใด ผลการดำเนินงานของธุรกิจยิ่งดีขึ้นเท่านั้น Liao, Fei, & Chen (2007) ระบุว่า การพัฒนานวัตกรรมเป็นกิจกรรมที่สำคัญสำหรับธุรกิจต่าง ๆ ที่ไม่ต้องการที่จะถูก กำจัดออกจากตลาดการแข่งขัน ขณะที่ Yam et al. (2004) ได้ศึกษาความสามารถทางนวัตกรรม เทคโนโลยีของธุรกิจในประเทศจีนพบว่า การวิจัยและพัฒนาและความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร เป็นสององค์ประกอบที่สำคัญของความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งการวิจัยและพัฒนาช่วยรักษาระดับ ของการมีนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์ ส่วนความสามารถในการจัดสรร ทรัพยากรช่วยให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ส่วน Guan & Ma (2003) พบว่าความสามารถด้านนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยมิติสำคัญ 7 มิติ ได้แก่ การเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนา การผลิต การตลาด การจัดสรร ทรัพยากร และการวางแผนกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่ช่วยสนับสนุนให้สินทรัพย์ทางเทคโนโลยีเข้าไปเป็น ส่วนหนึ่งของการบูรณาการเพื่อสร้างสมรรถนะของธุรกิจเท่านั้น แต่ยังทำให้เกิดความเป็นไปได้ ในการได้มาซึ่งความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในระดับสากล รวมถึงผลการศึกษาของ มงคล เอกพันธ์ (2562) ซึ่งพบว่าความสามารถทางนวัตกรรมองค์การของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ประเทศไทยมีผลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น ผลกำไรและยอดขายสูงขึ้น ทั้งยังสอดคล้องกับ ยุทธชัย ฮารีบิน, สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และสุนันทา เสี่ยงไทย (2559) ที่ได้ อธิบายว่าผลการดำเนินงานเชิงนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนเป็นผลลัพธ์จาก ความสามารถเชิงนวัตกรรมซึ่งเป็นความสามารถขององค์การในการพัฒนานวัตกรรมรูปแบบต่าง ๆ และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

6. อิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความ ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่ง เป็นปัจจัยหลักที่มี ส่วนในการส่งเสริมธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายในการแข่งขัน โดยเฉพาะธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ที่กำลังเผชิญกับความท้าทายในการปรับกลยุทธ์ให้มีความสามารถในการแข่งขันในยุคแห่งความ เปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ (Disruptive World) เพราะนอกเหนือจากการพัฒนาธุรกิจให้มีเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัยแล้ว การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีกระบวนการที่ตอบรับกับ

การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ (Business Transformation) ถือเป็นอีกหนึ่งในหัวใจสำคัญที่ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจะต้องเตรียมพร้อม ธุรกิจใดสามารถสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์ เสริมสร้างความเข้มแข็งและความสามารถขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและสังคมฐานความรู้ ธุรกิจนั้นย่อมมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่มีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีการดำเนินกิจกรรมในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างจริงจัง โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่ผันผวนและบูรณาการกิจกรรมดังกล่าวเข้ากับกิจกรรมเชิงกลยุทธ์และการจัดการการเปลี่ยนแปลง และมีการทบทวนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถปรับใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อโต้ตอบต่อสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจและเกิดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีการนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ บุคลากรที่มีศักยภาพสูง เปี่ยมด้วยความรู้ความสามารถย่อมเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของธุรกิจประเภทนี้ ความสำเร็จของธุรกิจส่วนหนึ่งจึงอาจเกิดขึ้นจากการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของธุรกิจอย่างไม่หยุดนิ่ง ด้วยการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยค้นหาโอกาสแห่งความสำเร็จของธุรกิจที่เกิดจากความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแล้วนำไปเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ จัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยใช้เกณฑ์และกระบวนการพิจารณาที่แม่นยำน่าเชื่อถือ เพื่อให้มีการกิจเชิงกลยุทธ์ และใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสร้างโอกาสและความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ผ่านการดำเนินโครงการเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะโครงการที่มีลักษณะเป็นการก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงธุรกิจและโครงการบูรณาการความร่วมมือ ซึ่งมีความท้าทายและสามารถต่อยอดเป็นต้นแบบของผลิตภัณฑ์และกระบวนการของธุรกิจได้ ด้วยเหตุนี้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจึงเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เนื่องจากมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนกลยุทธ์การเจริญเติบโต ทำให้ธุรกิจมีรายได้ ผลกำไร และส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจมีความสามารถในการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าสูงออกสู่ตลาด ทั้งยังทำให้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีผู้นำและผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญของธุรกิจในอนาคต ซึ่งเป็นผลให้การดำเนินกลยุทธ์การเติบโตของธุรกิจดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยสอดคล้องนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ การศึกษาของ Moturi (2013) ที่ได้ศึกษาการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของบริษัทด้านเครือข่ายข้อมูลข่าวสารในเคนยา พบว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพมีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในการเงิน ในแง่ของการเพิ่มรายได้จากยอดขายติดต่อกันหลายปีตั้งแต่มีการนำกลยุทธ์นี้มาใช้ อีกทั้งยังเพิ่มผลิตภาพและส่วนแบ่งทางการตลาด นอกจากนี้การพัฒนาผลิตภัณ์และการขึ้นทะเบียนนวัตกรรมยังเพิ่มขึ้นโดยตลอดอันเนื่องมาจากความร่วมมือในองค์กร Ingram & Glod (2016) ซึ่งศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรด้านสุขภาพในโปแลนด์ พบว่าความสามารถและกิจกรรมในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีผลต่อประสิทธิผลขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันในองค์กรด้านสุขภาพประเภทโรงพยาบาลของรัฐ โรงพยาบาลเอกชน และคลินิกเอกชน ขณะที่ กนกอร บุญมาเกิด (2560) ศึกษาพบว่าการบริหารคนเก่งมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไทย และสอดคล้องกับ Wahyuningtyas (2015) ที่ระบุว่าองค์กรชั้นนำมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งแต่ละองค์กรต้องดำเนินกิจกรรมในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ความสามารถด้านนี้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ การดึงดูด การพัฒนา และการธำรงรักษา เช่นเดียวกับ Coulson-Thomas (2012b) ซึ่งพบว่า การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับผิดชอบภารกิจที่ท้าทาย ซึ่งถือเป็นการเตรียมกลุ่มคนที่เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สำหรับอนาคตที่ไม่แน่นอน ความสามารถดังกล่าวทำให้เกิดความคุ้มค่า ส่งเสริมผลการดำเนินงาน ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย เพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนอง ลดความเครียด และสร้างความมั่นใจในประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานต่าง ๆ

7. บทบาทของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ในการเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าความเป็นเลิศในการจัดการความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย และสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าความเป็นเลิศในการจัดการความรู้เป็นผลมาจากการมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต กล่าวคือธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วย

นวัตกรรมมีการจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและใช้กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลไกสำคัญในสร้างความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ด้วยการสนับสนุนวัฒนธรรมความรู้ การสร้างความรู้ผ่านการปฏิบัติงาน การค้นคว้าวิจัย และการมีภารกิจในโครงการสำคัญต่าง ๆ และถอดความรู้ออกมาให้กับองค์กร รวมถึงการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตนเองให้บุคลากรภายในองค์กรในรูปแบบการเป็นวิทยากรภายในและพี่เลี้ยง ขับเคลื่อนให้ภายในธุรกิจมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลาจนเกิดพลวัตแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อันเป็นคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงซึ่งมีขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับที่สูงอยู่ตลอดเวลา

เนื่องจากการที่ธุรกิจมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตทำให้เกิดอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจ แต่อาจไม่เป็นรูปธรรมมากนัก กล่าวคืออาจไม่ได้มีผล (impact) ต่อรายได้ ผลกำไร ส่วนแบ่งทางการตลาด คุณค่าในสินค้าและบริการ ตลอดจนภาพลักษณ์และชื่อเสียงของธุรกิจโดยตรงอย่างชัดเจน เนื่องด้วยการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเป็นการดำเนินงานภายในองค์กร และเป็นความสามารถขององค์กรในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจัดเป็นหนึ่งในกิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) ในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ในการให้การสนับสนุนกิจกรรมหลัก (Primary Activity) อันเป็นกระบวนการทางธุรกิจหลัก (Core Business Process) ของธุรกิจให้ดำเนินไปอย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ คุณค่าของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจึงมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในแง่ของการใช้ความรู้ที่มีอยู่ต่อบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสร้างความสามารถในการแข่งขัน ให้กับธุรกิจ กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศเป็นกิจกรรมที่เข้ามามีบทบาทในการทำให้การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ในแง่ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถสร้างแนวทางการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อธุรกิจ เช่น การลดต้นทุนการดำเนินงาน การยกระดับคุณภาพของสินค้าและบริการ ความรวดเร็วในการดำเนินงาน ความแม่นยำในการแก้ไขปัญหา ความประหยัดและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร เป็นต้น ซึ่งทำให้ธุรกิจมีผลกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น สามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเกินความคาดหวังของลูกค้า ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความจงรักภักดี เป็นธุรกิจที่มีชื่อเสียงและมีภาพลักษณ์แห่งความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (Operational Excellence) ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากการที่ธุรกิจได้รับรางวัลด้านความเป็นเลิศจากสถาบันต่าง ๆ ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยสอดคล้องกับนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในฐานะตัวแปรส่งผ่านของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ การศึกษาของ Hsu & Sabherwal (2011) ได้ศึกษาบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในไต้หวันพบว่าความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นตัวแปรกลางส่งผ่านอิทธิพลของทุนทางปัญญาที่มีอยู่ในทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทของการเพิ่มพูนความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ ซึ่งกระบวนการและวิธีการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศทำให้เกิดการพัฒนาและใช้ความรู้อย่างมหาศาลในองค์กร ความสามารถในการจัดการความรู้จึงนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน การศึกษาของ Tan & Nasurdin (2011) ซึ่งได้ศึกษาธุรกิจการผลิตขนาดใหญ่ในมาเลเซีย พบว่าประสิทธิผลของการจัดการความรู้มีบทบาทเป็นตัวแปรกลางส่งผ่านอิทธิพลของวิธปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อนวัตกรรมองค์กรซึ่งเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน เนื่องจากบุคลากรในธุรกิจสามารถสร้างความเข้าใจและความคิดใหม่ ๆ ซึ่งมีประโยชน์ยิ่งต่อการสร้างนวัตกรรม การยกระดับประสิทธิผลของการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศจึงช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ เช่นเดียวกับ Chen & Huang (2009) ที่พบว่าคุณภาพในการจัดการความรู้ของธุรกิจเป็นตัวแปรกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ระบบการบริหารจัดการใหม่ ๆ อันเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน Schroevers & Hendriks (2012) ได้อธิบายว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและความรู้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสัมพันธ์กันเป็นอย่างยิ่ง บุคลากรที่มีศักยภาพสูงคนหนึ่งคือบุคลากรทางความรู้ (Knowledge Worker) หรือองค์ความรู้ (Knowledge Subjects) เมื่อมองในมุมของการจัดการความรู้ การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงถูกนำมาใช้ควบคู่กับการจัดการความรู้เพื่อลดข้อจำกัดอันเกิดจากการมีความรู้เฉพาะงานด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียว โดยขาดมุมมองศักยภาพเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรทางความรู้ การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถช่วยผลักดันให้เกิดการใช้ประโยชน์จากกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งเป็นพื้นฐานของกระบวนการสร้างความรู้ สอดคล้องกับ Vance & Vaiman (2008) ที่ระบุว่าแนวคิดของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและการจัดการความรู้สามารถควมรวมกันเป็นแนวคิดที่ทรงพลังเพื่อสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรในตลาดโลกที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน อย่างไรก็ตามทั้งหมดล้วนเป็นไปตามแนวคิดมุมมองฐานความรู้ (Knowledge-based View) (Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1997) ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการและวิธีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นกลไกในการจัดการและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรความรู้ให้เกิดการบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration) เพื่อสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

8. บทบาทของศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมในการเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นผลมาจากการมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต กล่าวคือธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีการจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและใช้กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลไกสำคัญในสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์การที่เอื้อต่อการเกิดความคิดเชิงนวัตกรรมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกำลังสำคัญในแง่ของการเป็นส่วนหนึ่งของทีมวิจัยและพัฒนา ผลักดันให้บุคลากรในองค์การเกิดการตั้งคำถาม การศึกษาค้นคว้า การรวบรวมข้อมูล การทดลอง และการวิเคราะห์ เพื่อสร้างสิ่งใหม่หรือต่อยอดของเดิมที่มี ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากองค์การมาโดยตลอด และการใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นบุคลากรกลุ่มต้นแบบในการรับและปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถทางเทคโนโลยีของธุรกิจ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวทำให้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น ธุรกิจจึงมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง มีการจดทะเบียนคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา รวมทั้งมีการสร้างความแตกต่าง ทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งในแง่เศรษฐกิจ คุณค่า และสังคม

ทั้งนี้เนื่องจากการที่ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตอาจไม่ได้ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในเชิงเศรษฐกิจ คุณค่า และสังคมโดยตรงอย่างชัดเจน หากแต่ความสามารถดังกล่าวเป็นความสามารถเฉพาะของแต่ละองค์การซึ่งจะไปสนับสนุนกิจกรรมหลักของธุรกิจซึ่งเป็นกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบและสินค้าโดยตรง เช่น การผลิตสินค้า การให้บริการ การตลาด การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจึงมีผลทางอ้อมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในแง่ของการใช้ศักยภาพและคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขับเคลื่อนให้ธุรกิจมีศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น เนื่องจากธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมส่วนใหญ่มีการมอบหมายให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงปฏิบัติภารกิจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในลักษณะโครงการริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative Projects) เพื่อเป็นกลไกของการสร้างวัฒนธรรมและความคิดเชิงนวัตกรรม บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในแต่ละธุรกิจจะได้แสดงศักยภาพที่มีออกมา (Exposure) ในแง่ของการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมส่วนใหญ่ยังมีกิจกรรมการประกวด

ผลงานสร้างสรรค์ ซึ่งอาจเป็นที่มาของการสร้างและต่อยอดนวัตกรรมต่าง ๆ ในองค์กร นอกจากนี้ การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตยังมีส่วนช่วยกระตุ้นกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมของธุรกิจ เนื่องจากกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งเปรียบเสมือนมันสมองของธุรกิจ กิจกรรมการวิจัยและพัฒนาเหล่านั้นจึงจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ถูกหลักทางวิชาการ มีวิธีการวิจัยที่แม่นยำน่าเชื่อถือ โครงการวิจัยสำเร็จตาม ระยะเวลา ได้ข้อค้นพบใหม่ ๆ และมีผล (impact) ต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอย่างแท้จริง ที่สำคัญคือบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้จะช่วยบ่มเพาะพฤติกรรมที่ส่งเสริมความสามารถ ในการวิจัยและพัฒนาของคนในองค์กรเป็นอย่างดี เช่น การแสวงหาความรู้และความจริง การสังเกต การตั้งคำถาม การวินิจฉัยปัญหา การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ เป็นต้น ตลอดจนการอาศัยบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงในการรับ ปรับใช้เทคโนโลยี และขับเคลื่อนให้เกิดการยอมรับการใช้เทคโนโลยี (Technology Acceptance) และการแพร่กระจายของเทคโนโลยี (Technology Diffusion) ในองค์กร ซึ่งศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมดังกล่าวจึงส่งผลให้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม มีสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรมออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง สินค้าและบริการดังกล่าวสามารถสร้าง คุณค่าและประสบการณ์กับลูกค้า เอกลักษณ์ที่คู่แข่งยากที่จะลอกเลียนแบบ ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ที่ดี นำมาซึ่งรายได้ ผลกำไร ซึ่งแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนทั้งในเชิงเศรษฐกิจ เชิงคุณค่า และเชิงสังคม

ผลการวิจัยสอดคล้องกับนักวิชาการที่ได้ศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพหรือ ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมในฐานะตัวแปรส่งผ่านของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ การศึกษาของ Ingram (2016) ที่ศึกษาบริษัทขนาดใหญ่ ในโปแลนด์พบว่า การสร้างบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของ การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งบรรยากาศแห่งความคิด สร้างสรรค์เป็นหนึ่งในศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ และมีคุณค่าที่สนับสนุนความมีนวัตกรรมขององค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ Wu & Sivalogathan (2013) ที่ระบุว่าทุนมนุษย์มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่สามารถสร้างคุณค่า ให้กับองค์กร ซึ่งเป็นบุคลากรสำคัญในการสร้างให้เกิดความสามารถด้านนวัตกรรมซึ่งเป็นความสามารถ ในการสร้างความรู้ที่ใหม่และมีประโยชน์ และเป็นความสามารถเชิงบูรณาการในการหล่อหลอม ความสามารถและทรัพยากรที่หลากหลายขององค์กรเพื่อให้กิจกรรมทางด้านนวัตกรรมประสบ ผลสำเร็จ เป็นกุญแจสำคัญไขไปสู่ผลการดำเนินงานและความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งยังสอดคล้อง กับ Urgal, Quintás, & Arévalo-Tomé (2013) ซึ่งได้ศึกษาธุรกิจใตสาหกรรมต่าง ๆ ในสเปน พบว่าศักยภาพทางด้านนวัตกรรมของธุรกิจเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของทรัพยากรความรู้ ต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม โดยทรัพยากรความรู้เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ซึ่งฝังอยู่

ในตัวบุคลากร ซึ่งศักยภาพด้านนวัตกรรมทำให้เกิดความคิดใหม่ กระบวนการใหม่ และผลิตภัณฑ์ใหม่ อันนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ การศึกษาของ Zhou et al. (2019) ที่ศึกษาธุรกิจในหลากหลายอุตสาหกรรมในประเทศจีนพบว่านวัตกรรมมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนวัตกรรมทางเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามทั้งหมดล้วนเป็นไปตามแนวคิดมุมมองฐานนวัตกรรมขององค์กร (Innovation-Based View of the Firm: IBV) ที่มีมุมมองว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดของธุรกิจ เป็นความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อน ความผิดปกติ และตรรกะที่ขัดแย้งของนวัตกรรมซึ่งเป็นปัจจัยของการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจและเครือข่าย (Costello & Donnellan, 2011) ดังนั้นจากมุมมองดังกล่าวธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจึงให้ความสำคัญกับความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งมาจากการมีนวัตกรรม อาศัยศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมทั้งในด้านความคิดและวัฒนธรรมนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา และการรับและปรับใช้เทคโนโลยี เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

9. อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมย่อมต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งสภาพแวดล้อมในระดับมหภาคและสภาพแวดล้อมทางตรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ธุรกิจจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หากแต่การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจะไม่สามารถดำเนินไปได้ หากขาดผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส เป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ทัศนคติ ความคิดและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญคือการมีวิสัยทัศน์การบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ยึดติดต่อสิ่งใด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน นโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยล้วนมีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุดมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือการจัดการคนเก่ง ผู้นำของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันบนพื้นฐานของภูมิปัญญาและความรู้ของมนุษย์ ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าเป็นอนาคตขององค์กร เชื่อมั่นว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ละคนต่างมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการพัฒนาธุรกิจ จึงให้ออกาสบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและคนรุ่นใหม่ได้แสดงศักยภาพ ให้คุณค่าและความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นอย่างมาก สร้างแรงจูงใจด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทาย มีความหมาย และมีคุณค่า เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงแสดงศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่

ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมต่างมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล เห็นถึงความสำคัญของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำทุกระดับ จึงเปิดรับแนวคิดและวิธีการบริหารใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันที่รุนแรงในยุคสังคมแห่งความรู้ ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเบื้องต้นจึงเกิดจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สนับสนุนทุกวิถีทางในการสร้างความสำเร็จขององค์กรจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคต พร้อมทั้งจะเปิดโอกาสให้คนที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมพัฒนาองค์กรไปกับเขา พร้อมทั้งจะสนับสนุนโดยเฉพาะในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการแข่งขันของธุรกิจ ที่สำคัญคือผู้บริหารจะมองทุกอย่างให้เป็นโอกาส และเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้วิจัยพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพและเป็นกุญแจสำคัญที่ไขความสำเร็จของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมคือการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานด้วยกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง กระตุ้นให้เกิดแรงขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จในการทำงาน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานผ่านการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจในการปฏิบัติภารกิจที่ท้าทาย มีความหมาย และมีคุณค่า ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้แสดงศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ออกมาได้เต็มที่โดยปราศจากการปิดกั้น การจับผิด การสร้างข้อจำกัดต่าง ๆ มาขัดขวางการแสดงศักยภาพ ทำให้ศักยภาพของบุคลากรที่เป็นคนเก่งทุกคนมารวมกัน ต่อเติมซึ่งกันและกัน จนกระทั่งยกระดับกลายเป็นความสามารถใหม่ ๆ ของธุรกิจที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีนัยสำคัญอย่างมากต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตทำให้เกิดการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงตลอดจนการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้พร้อมคงอยู่เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยสอดคล้องกับนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ได้แก่ Zhang et al. (2015) ที่พบว่ารูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันที่มีผลต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในธุรกิจที่มีการควรวรรวมกิจการในจีน โดยเฉพาะการดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหาร และปรับปรุงกลยุทธ์ รูปแบบและกระบวนการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในด้านการมุ่งเน้นการยกระดับความสามารถของพนักงาน เช่นเดียวกับ Buyens & De Vos (2001) ที่พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะเป็นที่มาของการเพิ่มผลิตภาพขององค์กร สอดคล้องกับ Onyango (2015) ที่ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และผู้นำต้องเชื่อมั่นในตนเองเพื่อที่จะสร้างการนับถือตนเอง (Self Esteem) และแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในกระบวนการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เกิดประสิทธิผล ทั้งยังมีความสอดคล้องกับ Sadeli (2015) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของบริษัทต่าง ๆ ในอินโดนีเซีย เป็นไปตาม Barkhuizen et al. (2014) ซึ่งกล่าวว่า Talent Mindset ขององค์กรและผู้นำเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่ทำให้้องค์กรมีความสามารถในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ (Business Acumen) ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งในเชิงกลยุทธ์และในเชิงปฏิบัติการ และผู้นำไม่ใช่เพียงตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีต่อองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องเชื่อมั่นในคุณค่าของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Betchoo (2014) ที่อธิบายว่าภาวะผู้นำที่เข้มแข็งสามารถทำให้การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกลายเป็นเรื่องสำคัญอันดับต้น ๆ ของทุกองค์กรและเป็นปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่นเดียวกับ Wahyuningtyas (2015) ที่ระบุว่าผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร และผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพราะเป็นผู้ขับเคลื่อนให้การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกลายเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งขององค์กร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง จะให้การสนับสนุน (Management Support) อย่างเต็มใจด้วยการให้คำแนะนำและการจูงใจ การพัฒนาบุคลากรทุกที่ทุกเวลา

10. อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวที่มีต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเป็นธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมด้านสังคม ความรู้ และเทคโนโลยี ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจึงต้องมีลักษณะขององค์การเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิต (Organization as Organism) ซึ่งต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์การ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเงื่อนไขของบริบทแวดล้อมที่กำลังเผชิญ จากฐานคิดดังกล่าว การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับสิ่งแวดล้อมรอบตัวจึงมีความจำเป็นอยู่เสมอมานผ่านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความอยู่รอดขององค์การ และอาศัยวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ซึ่งเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมของคนในองค์การเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการทำงาน ตลอดจนจรรยาบรรณของสมาชิกให้ตระหนักต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและร่วมกันกำหนดแนวทางเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวที่กำหนดรูปแบบพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การให้ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับตัวร่วมกัน โดยผู้บริหารและบุคลากรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อให้เข้าใจถึงสถานการณ์การแข่งขัน ร่วมกำหนดค่านิยมหลักที่เน้นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความต้องการของลูกค้าและความเจริญรุดหน้าทางด้านเทคโนโลยี มุ่งพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ ของตนเองไปพร้อมกับการพัฒนาองค์การตลอดเวลา รูปแบบองค์การของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมยังเป็นระบบเปิด มีความพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอน ความคลุมเครือ และความผิดพลาดซึ่งอาจเกิดขึ้นได้เสมอในระหว่างการดำเนินงาน เรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการปรับตัว บุคลากรในธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจะมีอิสระในการคิดและการตัดสินใจ ได้ปฏิบัติงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ นอกเหนือจากหน้าที่ของตน มีวัฒนธรรมที่ไม่มีการปิดกั้นทางความคิด และได้รับโอกาสและความเชื่อมั่นจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารทุกระดับในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ จนเป็นวิถีปฏิบัติของคนทั้งองค์การ นอกจากนี้จากการศึกษาในเชิงคุณภาพยังพบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จแม้จะมีโครงสร้างองค์การและรูปแบบการบริหารที่ชัดเจน แต่วัฒนธรรมและวิถีปฏิบัติในการทำงานจะไม่เน้นความเป็นทางการหรือระบบสายการบังคับบัญชามากนัก แต่จะเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีมงานข้ามสายงาน มีวิถีปฏิบัติร่วมกันในการทำงานที่ค่อนข้างยืดหยุ่นและคล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ในขณะนั้นได้เสมอ

ผลจากการมีวัฒนธรรมเชิงปรับตัวจึงทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต กล่าวคือวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวเป็นปัจจัยกระตุ้นให้รูปแบบการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีการปรับเปลี่ยนจากการจัดการแบบตั้งรับกับความเปลี่ยนแปลงเป็นการจัดการเชิงรุกหรือเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการแข่งขันอย่างฉับไว ทำให้กิจกรรมการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกิจกรรมที่มีความเป็นพลวัต คือสอดรับกับความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อทราบจุดแข็งและสร้างโอกาสจากความรู้ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง กำหนดกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สนับสนุนกลยุทธ์การแข่งขันและกลยุทธ์การเจริญเติบโตของธุรกิจ จัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลไกในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ วัฒนธรรมเชิงปรับตัวจึงเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการแสดงออกซึ่งศักยภาพและการพัฒนาตนเองของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ได้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Formulation and Implementation) เป็นกลุ่มนวัตกรรมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และเป็นต้นแบบของบุคลากรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์การ

ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยต่าง ๆ ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทุก ๆ ด้าน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานและการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และส่งผลต่อความมั่นคงและความอยู่รอดของธุรกิจ หากธุรกิจยังคงยึดติดกับความสำเร็จในการดำเนินงานแบบเดิม ๆ และละเลยที่จะตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะด้านความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่พัฒนาก้าวหน้าอยู่เสมอ ยังคงใช้นโยบายและกลยุทธ์การบริหารแบบเดิม โดยปราศจากการวางแผนเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นโอกาสของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่มีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ยอมรับและมีแผนในการบริหารความเสี่ยง และมีวัฒนธรรมองค์การที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการที่ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีกลยุทธ์การบริหารและความสามารถใหม่อยู่เสมอ อันเนื่องมาจากการมีวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ที่ต้องอาศัยการมีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่กับองค์การ เนื่องจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต้องอยู่ในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่ดี เปรียบเสมือนการมีเมล็ดพันธุ์ที่ดีอยู่ในดินที่ดี ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวสนับสนุนให้เขาได้พัฒนาตนเอง สร้างผลงานในระดับที่สูงขึ้นตลอดเวลาและแสดงศักยภาพออกมาเสมอ วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจะค่อนข้างเด่นชัด แตกต่างจากวัฒนธรรมองค์การทั่วไป คือมีลักษณะของความเป็นวัฒนธรรมแบบคล่องตัว ซึ่งมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นระหว่างบุคลากรอยู่เสมอ มุ่งเน้น

การทำงานเป็นทีม เปิดกว้างสำหรับการคิดและทำสิ่งใหม่ ๆ เชื่อมมั่นในศักยภาพของกันและกัน การกระจายอำนาจและมอบอิสระเพื่อความคล่องตัว บุคลากรมีความกระหายในการเรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และที่สำคัญคือการเปิดรับความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ให้เกิด ความเร็วในการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์การในรูปแบบดังกล่าวจึงเอื้อต่อการ เปลี่ยนสมรรถนะ ที่อยู่ในตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้กลายเป็นความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจและ ผลการดำเนินงานที่ดีอยู่เสมอ

ผลการวิจัยสอดคล้องกับนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ได้แก่ Eversole, Venneberg, & Crowder (2012) ที่ระบุว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ได้มีผลต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และเป็นเครื่องมือสำคัญต่อความสามารถ ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะการดึงดูดและการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ให้คงอยู่กับองค์การ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kontoghiorghes (2016) ที่พบว่าวัฒนธรรม องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้น การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและคุณภาพ มีการจัดการความรู้อย่างมี ประสิทธิภาพ สนับสนุนการมีความคิดสร้างสรรค์ มีการสื่อสารภายในองค์การแบบเปิดกว้าง และมี ค่านิยมหลักที่เน้นความถูกต้อง ซึ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างมากต่อ ประสิทธิภาพของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งในด้านความสามารถ ในการดึงดูดคนเก่งและการธำรงรักษาคนเก่ง และสอดคล้องกับการศึกษาของ Meng et al. (2016) ซึ่งพบว่าวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวเป็นคุณลักษณะหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy Culture) ซึ่งมีฐานคติว่าการปรับตัวและความมีนวัตกรรมนำไปสู่การมีทรัพยากรใหม่ และความสามารถในการทำกำไร เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการจัดการบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง เนื่องจากวัฒนธรรมแบบนี้จึงมุ่งสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น และเสนอทางเลือก การสร้างจินตนาการ ร่วมกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Harsch & Festing (2020) ซึ่งพบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของความคล่องตัวภายในองค์การ (Firm-internal Agility) ซึ่งมีอิทธิพลต่อ ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต และส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์การ (Organizational Agility) โดยวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ปรับตัวและ ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความซับซ้อน ความไม่แน่นอน และความคลุมเครือ เน้นเครือข่ายทีมงาน และมุ่งเน้นบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็ว ตัดสินใจอย่างแม่นยำ โดยอาศัยสารสนเทศและเทคโนโลยี เพื่อสร้างพลังร่วมกันในการสร้างคุณค่าสำหรับธุรกิจ (Aghina et al., 2018)

11. อิทธิพลของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานที่มีต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานเป็นความพยายามขององค์การในการดำเนินงานในฐานะผู้ว่าจ้างเพื่อสร้างประสบการณ์และความรู้สึกในเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพื่อให้เกิด การรับรู้ในเชิงบวกต่อการจ้างงานซึ่งแตกต่างจากนายจ้างองค์การอื่น ด้วยการนำเสนอคุณค่าที่องค์การมีให้กับบุคลากร ผ่านนโยบายและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อันมีคุณค่าที่องค์การเต็มใจมอบให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความรู้สึกมั่นคงในงาน ความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ตลอดจนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานจึงเป็นความสามารถอย่างหนึ่งขององค์การที่อยู่บนฐานคิดว่าบุคลากรเป็นเสมือนลูกค้าภายในองค์การซึ่งควรได้รับการปฏิบัติที่ดีจากองค์การเหมือนกับลูกค้าภายนอก ทั้งนี้เพราะบุคลากรเป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าขององค์การไปยังลูกค้าภายนอก

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยได้รับอิทธิพลจากการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน ในลักษณะของการสร้างความตระหนักและการรับรู้ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งภายในและภายนอกองค์การให้สัมผัสได้ถึงสิ่งที่องค์การในฐานะผู้ว่าจ้างมอบให้กับบุคลากร ซึ่งมีประโยชน์และคุณค่า ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมใช้ภาพลักษณ์การจ้างงานในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มาร่วมงาน เสริมแรงให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีแรงจูงใจ ทุ่มเทในการทำงาน กระตุ้นการแสดงศักยภาพในการสร้างผลงาน และการพัฒนาตนเอง ตลอดจนการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุกให้มีความผูกพันและจงรักภักดีกับองค์การ โดยการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ ภาพลักษณ์เชิงหน้าที่ ในลักษณะของการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบในการทำงาน และสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ภาพลักษณ์เชิงเศรษฐกิจ ในลักษณะของการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ และประโยชน์ที่จูงใจในการทำงาน และภาพลักษณ์เชิงจิตวิทยา ในลักษณะของการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร ซึ่งทำให้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต กล่าวคือธุรกิจมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงคงอยู่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การเจริญเติบโตของธุรกิจ มีแรงจูงใจในการทำงานและสร้างสรรค์ผลงานต่าง ๆ ให้ธุรกิจ ผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ธุรกิจจึงมีกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงรองรับความเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจอยู่เสมอ

ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย หลายธุรกิจอยู่ในช่วงกำลังเจริญเติบโตหรืออยู่ในตลาดที่มีแนวโน้มการเจริญเติบโตสูง เนื่องจากสินค้าและบริการมีองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยอยู่เบื้องหลัง ประกอบกับปัจจุบันเป็นยุคที่แข่งขันด้วยการสร้างคุณค่ามุ่งตอบสนองความต้องการใหม่ในอนาคต การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานหรือแบรนด์นายจ้างจึงเป็นสิ่งที่ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการสร้างแบรนด์ของสินค้าและบริการ เพราะปัจจุบันทั้งลูกค้าและบุคลากรต่างรับรู้ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Brand) ภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ (Product Brand) และภาพลักษณ์การจ้างงาน (Employment Brand) เป็นภาพเดียวกัน นอกจากนี้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงและรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง บุคลากรที่มีศักยภาพสูงย่อมเป็นที่ต้องการของทุกธุรกิจ การแย่งชิงคนเก่งเป็นอีกหนึ่งรูปแบบการแข่งขันที่ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมต้องเผชิญและหาวิธีการจัดการ

จากผลการวิจัยพบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานโดยเน้นการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากรและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน มากกว่าการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานด้วยผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ค่อนข้างผันผวน การให้ผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจอาจเป็นปัญหาสำหรับธุรกิจที่มีขนาดเล็ก มีทุนดำเนินงานไม่สูงมากหรือเพิ่งเข้าสู่ตลาดสินค้านวัตกรรม (New Comer) ซึ่งยังคงต้องมีการลงทุนสูงในกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาและการนำสินค้าและบริการเข้าสู่ตลาด ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม การสร้างพันธสัญญาทางจิตใจจึงเป็นแนวทางที่ถูกนำมาใช้เพื่อธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ยั่งยืนในระยะยาวมากกว่าวิธีการอื่น และจากผลการวิจัยที่พบว่าการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีผลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต สามารถอธิบายได้ว่าการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานที่ดีเป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันในสงครามคนเก่ง ด้วยการสร้างหรือยกระดับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เป็นสิ่งดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในอนาคตและธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันให้คงอยู่ สามารถสร้างความเข้มแข็งและความมั่นใจให้กับธุรกิจว่าจะมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงรองรับการเปลี่ยนแปลงและเป็นกำลังสำคัญในการสร้างความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจ

ผลการวิจัยสอดคล้องกับนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่น Saraswathy & Balakrishnan (2017) พบว่าภาพลักษณ์นายจ้างมีผลต่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ความผูกพันของบุคลากร การสร้างภาพลักษณ์ของพนักงาน และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ขณะเดียวกัน การดึงดูดใจและความผูกพันของบุคลากรยังทำให้เกิดภาพลักษณ์ของพนักงาน สอดคล้องกับ Biswas

& Suar (2016) ที่ระบุว่าภาพลักษณ์การจ้างงานทำให้เกิดคุณค่าของภาพลักษณ์นายจ้าง (Employer Brand Equity) ความจงรักภักดีต่อแบรนด์นายจ้าง (Employer Brand Loyalty) ความผูกพันต่อองค์กร และเป็นสิ่งดึงดูดและธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และสอดคล้องกับนักวิชาการอีกหลายท่านที่พบว่าการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีความสำคัญต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากทำให้ธุรกิจสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เข้ามาหรือคงอยู่กับธุรกิจได้ (Botha, Bussin, & De Swardt, 2011; Sokro, 2012; Born & Kang, 2015; Kheswa, 2015) ภาพลักษณ์การจ้างงานทำให้ธุรกิจมีชื่อเสียงที่ดีในฐานะสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่และช่วยป้องกันแก้ไขปัญหาการขาดแคลนคนเก่งหรือบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Gupta, Patti, & Marwah, 2014) ทั้งยังสอดคล้องกับ Matongolo, Kasekende, & Mafabi (2018) ที่ศึกษาพบว่าการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานประกอบด้วยกลยุทธ์การให้รางวัล การมุ่งเน้นบุคลากร และภาวะผู้นำและการพัฒนา ซึ่งกลยุทธ์การให้รางวัลและการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นตัวแปรทำนายความสามารถขององค์กรในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ผลการศึกษายังสอดคล้องกับ Mihalcea (2017) ที่ระบุว่าการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานต้องมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้และภาวะผู้นำ ความสามารถในการโยกย้าย ระบบการประเมินและการให้รางวัล นอกจากนี้ผลการวิจัยซึ่งพบว่าการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจเป็นองค์ประกอบของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Chauhan & Mahajan (2013) ที่พบว่าพันธสัญญาทางจิตใจเป็นส่วนหนึ่งของภาพลักษณ์การจ้างงาน ช่วยให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดี ลดอัตราการลาออก และช่วยให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงานมากขึ้น

12. การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจและจำนวนบุคลากรของธุรกิจกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

ในการวิจัยนี้ได้กำหนดตัวแปรควบคุมได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ และจำนวนบุคลากรของธุรกิจ โดยจากผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ

เป็นการจัดกลุ่มของกิจกรรมการดำเนินงานของธุรกิจที่มีลักษณะเหมือนหรือใกล้เคียงกันให้อยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยไม่แตกต่างกันไปตามกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Santhoshkumar & Rajasekar (2012)

ที่พบว่าปัจจัยการเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งประกอบเป็นการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพไม่แตกต่างกันระหว่างอุตสาหกรรม สามารถอภิปรายได้ว่ากลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อการมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เนื่องจากไม่ว่าธุรกิจจะอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมใดก็ตาม ล้วนต้องมีการดำเนินการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของตนเองทั้งสิ้น เนื่องจากเป็นนโยบาย กลยุทธ์ และกิจกรรมที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการแข่งขัน ความมั่นคงและความอยู่รอดธุรกิจ ที่สำคัญทุกธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ย่อมต้องพยายามรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง กำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง พยายามเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของตนเอง เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ และดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุกอยู่เสมอ เพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้พร้อมสำหรับการแข่งขันที่รุนแรงภายในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ตลอดเวลา และอาจกล่าวได้ว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่เกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์อันเกิดจากวิถีคิด (Mindset) ของผู้บริหารทุกองค์การในการให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ผู้บริหารย่อมมีวิสัยทัศน์ในประเด็นดังกล่าวอย่างชัดเจนอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมการแข่งขันและสภาพแวดล้อมระดับมหภาคที่ผันผวนและรุนแรง เมื่อวิเคราะห์ควบคู่กับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าผู้บริหารที่มาจากธุรกิจต่างกลุ่มอุตสาหกรรมต่างให้ความสำคัญและมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตไม่ต่างกัน เนื่องจากการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงถือเป็นการปฏิบัติอย่างหนึ่งที่สำคัญในงานด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทุกองค์การในทุกอุตสาหกรรมมีอาจละเลยได้ ประกอบกับธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในทุกอุตสาหกรรมของประเทศไทยได้ตื่นตัวและปรับกลยุทธ์การบริหารคนให้พร้อมด้วยคุณเศรษฐกิจฐานความรู้มาโดยตลอด ดังนั้นในงานวิจัยนี้ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจึงไม่ได้ถูกกำหนดหรือได้รับผลมาจากความแตกต่างของกลุ่มอุตสาหกรรมแต่อย่างใด

จำนวนบุคลากรของธุรกิจ

โดยการจัดกลุ่มธุรกิจตามจำนวนบุคลากรเพื่อให้บริษัทที่มีจำนวนบุคลากรใกล้เคียงกันได้อยู่ในกลุ่มเดียวกันเพื่อสะท้อนถึงขนาดของธุรกิจ โดยจากการศึกษาพบว่าธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรแตกต่างกันมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตแตกต่างกัน ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Bethke-Langenegger, Mahler, & Staffelbach (2011) ซึ่งพบว่าบริษัทส่วนใหญ่ที่มีความสามารถในการดำเนินงานด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างเป็นทางการชัดเจนเป็นบริษัทที่มีการจ้างงานบุคลากรตั้งแต่ 1,000-5,000 คน เช่นเดียวกับ McDonnell, Lamare, Gunnigle, & Lavelle (2010) ที่พบว่าขนาดของบริษัทมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงระดับโลก โดยเฉพาะบริษัทที่มีขนาดใหญ่

มักมีแนวโน้มในการดำเนินงานด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงระดับโลกมากกว่าบริษัทขนาดเล็ก และผลการศึกษาของ Kim & Gao (2010) ที่พบว่าธุรกิจที่มีขนาดใหญ่มีแหล่งของการจ้างงานที่เป็นทางการ มีเครื่องมือในการคัดเลือกที่มีมาตรฐาน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นทางการ และมีคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน ทำให้ธุรกิจขนาดใหญ่มีความชำนาญและความเป็นทางการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สูงกว่าธุรกิจที่มีขนาดเล็กกว่า และสอดคล้องกับ Krishnan & Scullion (2017) และ Festing et al. (2017) ที่ระบุว่าขนาดขององค์กรมีผลทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการประยุกต์ใช้แนวทางในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแตกต่างกันไป เนื่องจากรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และข้อจำกัดด้านทรัพยากรทำให้ธุรกิจที่มีขนาดเล็กกว่าต้องเผชิญกับความยากลำบากในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่มีขนาดใหญ่มีปัจจัยการบริหารทั้งในเรื่องบุคลากร เงินทุน การบริหารจัดการ วิธีการดำเนินงาน มากกว่าธุรกิจที่มีขนาดเล็กกว่า ทำให้ธุรกิจที่มีขนาดใหญ่กว่ามีการประหยัดต่อขนาด มีความสามารถในการจ่าย ความสามารถในการลงทุน นอกจากนี้จากผลการวิเคราะห์ซึ่งพบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 1,000 คน มีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมากที่สุด ขณะที่ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรน้อยกว่า 100 คน มีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตน้อยที่สุด ยังสามารถอธิบายได้ว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่มีขนาดใหญ่ซึ่งมีจำนวนบุคลากรมาก จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบอย่างชัดเจน มีกระบวนการด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างครบถ้วน แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจโดยพิจารณาจากจำนวนบุคลากรของธุรกิจ

13. แนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

13.1 แนวทางการพัฒนาการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

จากแนวทางการพัฒนาการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จ สามารถอธิบายผลในแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

1) การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร โดยธุรกิจมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันและสภาพแวดล้อมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอยู่ตลอดเวลา และพยายามค้นหาโอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ธุรกิจมี เพื่อจัดทำแผน

ด้านบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต เนื่องจากธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมต้องเผชิญกับสถานการณ์การแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงของบริบทสภาพแวดล้อมที่รุนแรงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงด้านองค์ความรู้และเทคโนโลยี การตระหนักและติดตามความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อปรับตัวและนำจุดแข็งด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ จึงมีความจำเป็นอย่างมาก ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจึงไม่เพียงแต่วางแผนกลยุทธ์ด้านการเงินและการตลาดเท่านั้น แต่ให้ความสำคัญกับการบรรจุกลยุทธ์ด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ทุกระดับ จึงทำให้การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จล้วนมีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญมาจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแทบทั้งสิ้น

2) การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาที่พบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางในการบ่งชี้และจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างชัดเจน ตั้งแต่การประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์ เครื่องมือ และรูปแบบการประเมินที่มีแม่นยำสูง และกำหนดการดำเนินงานต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปแบบคณะกรรมการพิจารณา ทั้งยังมีแนวทางในการทบทวนเกณฑ์และคุณสมบัติของบุคลากรแต่ละคนที่อยู่ในกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแม่นยำ รูปแบบการกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ชัดเจนดังกล่าวจึงสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับธุรกิจต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี หากแต่ต้องปรับให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์การด้วย เช่น องค์การที่มีลักษณะการดำเนินงานแบบครอบครัวย่อมมีความแตกต่างจากองค์การที่เป็นธุรกิจข้ามชาติ โดยเฉพาะในเรื่องโครงสร้างองค์การและระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจจากการที่ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จมีแนวทางการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจด้วยการกำหนดโครงการเชิงกลยุทธ์หรือโครงการด้านนวัตกรรมที่เป็นโครงการบูรณาการความร่วมมือข้ามสายงาน มีความท้าทาย มีคุณค่าในแง่การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และกำหนดให้บุคลากรที่อยู่ในกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทในการเป็นผู้นำหรือผู้มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินโครงการให้สำเร็จ ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีเนื่องจากจะเป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้แสดงศักยภาพ ความรู้ความสามารถร่วมกัน และมีผลประโยชน์ต่อองค์การ ทั้งยังเป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีสมรรถนะรอบด้าน สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น ๆ เป็นจุดเริ่มต้นของการฝึกกำลังของความคิด ความรู้

และความร่วมมือกันเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ให้กับองค์กร อย่างไรก็ตามโครงการดังกล่าว ส่วนหนึ่งอาจมาจากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดในลักษณะบนลงล่าง (Top-Down) ซึ่งมาจากกลยุทธ์ของธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันธุรกิจอาจเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ร่วมกันคิดและนำเสนอโครงการสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ในลักษณะล่างขึ้นบน (Bottom up) ด้วย ซึ่งจะเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการได้มาซึ่งแนวคิดและรูปแบบของโครงการที่แตกต่างจากเดิมที่เคยมีมา

4) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษาที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ โดยมีการจัดทำเป็นแผนการพัฒนารายบุคคลอย่างชัดเจนโดยเน้นการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งในแง่ของการพัฒนาความรู้ความสามารถ การพัฒนาสายอาชีพ และความก้าวหน้า โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ศักยภาพด้วยการปฏิบัติงานจริง ผ่านภารกิจที่มีความท้าทาย มีคุณค่าในแง่ของการพัฒนาตนเอง และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ที่สำคัญคือธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จยังเน้น การพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยกลไกของระบบของระบบที่เลี้ยง โดยมีแนวคิดว่าหากธุรกิจ ต้องการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแบบใด ให้จัดหาบุคลากรแบบอย่างที่เป็นเช่นนั้นมาเป็นพี่เลี้ยง สอนงาน แนวคิดดังกล่าวถือเป็นแนวทางที่ธุรกิจอื่นสามารถนำไปเป็นตัวอย่างในการกำหนดแผน การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ อย่างไรก็ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ต้องไม่เพียงมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะในงาน (Functional Competency) หรือสมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) เพียงอย่างเดียว หากแต่ควรมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะที่รอบด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การบริหารคน การบริหารความเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง การสอนงาน และที่สำคัญคือ การมีภาวะผู้นำ และต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ทั้งนี้เพื่อ เตรียมสำหรับการสืบทอดตำแหน่งสำคัญและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในปัจจุบันและ อนาคต ซึ่งแนวทางการพัฒนาการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ให้ความสำคัญ กับการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ยังสอดคล้องกับการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่า องค์กรประกอบด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบของความสามารถ ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีน้ำหนักมากที่สุด

5) การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก จากการศึกษาที่ขับเคลื่อนด้วย นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จมีแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุกอย่างชัดเจน โดยเน้นการสร้างคุณค่า (Value Creation) จากการศึกษาขององค์กรต่อบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อการสร้างการรับรู้ถึงการยอมรับในคุณค่าและสร้างความรู้สึเป็นส่วนสำคัญขององค์กร ซึ่งแนวทางสำคัญที่ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จใช้สอดคล้องกันคือ การให้ (ให้ความสำคัญ ให้โอกาส ให้คุณค่า) และการยอมรับในตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งแนวทาง

ดังกล่าวสามารถนำไปใช้ได้กับทุกธุรกิจ ทุกการเปลี่ยนแปลง และทุกระดับขององค์กร ทั้งยังมีคุณค่าที่ยั่งยืนกว่าการดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงด้วยผลตอบแทนในเชิงเศรษฐกิจ

6) การจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาที่ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จต่างเสนอแนวทางหนึ่งในการพัฒนาการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น คือการมีความสามารถในการจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีสารสนเทศที่ถูกต้อง แม่นยำ และครบถ้วนในการวางแผน ประเมินผล ตัดสินใจ และดำเนินการด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสัมฤทธิ์ผล ซึ่งปัจจุบันแทบทุกธุรกิจมีการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้สนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หากแต่มีการดึงความสามารถและประโยชน์ของระบบออกมาใช้แตกต่างกันไป บางธุรกิจเพียงแต่นำมาใช้ในการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ของบุคลากร บางธุรกิจใช้ความสามารถของระบบที่มีไม่ครบ เนื่องจากปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายและความไม่สอดคล้องกับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ในขณะที่บางธุรกิจนำมาบูรณาการกับระบบวางแผนทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ซึ่งสามารถเชื่อมโยงข้อมูลในทุกหน่วยงานเข้ามาใช้งานร่วมกัน เพื่อความครบถ้วนทุกมิติของข้อมูล และเป็นประโยชน์ในการสนับสนุนการวางแผนและการตัดสินใจทางการบริหาร ทั้งนี้ด้วยวิทยาการและเทคโนโลยีทางด้านข้อมูล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ กำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญในการช่วยวิเคราะห์ พยากรณ์วางแผน และตัดสินใจในธุรกิจได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว ธุรกิจต่าง ๆ จึงอาจต่อยอดแนวคิดนี้ด้วยการเลือกใช้เทคโนโลยีดังกล่าวมาเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร เพื่อให้ธุรกิจสามารถพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ตรงจุด สามารถบรรจุหรือมอบหมายบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ตรงกับภารกิจเชิงกลยุทธ์หรือตำแหน่งงาน และมีข้อมูลด้านบุคคลที่แม่นยำและทันต่อการแข่งขันที่มีความรุนแรง อย่างไรก็ตาม การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในด้านสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องอาศัยหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่กระจายอยู่ในกระบวนการต่าง ๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อบันทึกไว้ในระบบ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลเป็นสารสนเทศที่มีความครบถ้วนและเที่ยงตรง

13.2 แนวทางการพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

จากแนวทางเสริมสร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จ สามารถอภิปรายผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการที่ธุรกิจมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งบุคลากรที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำอย่างชัดเจน โดยแนวทางการพัฒนาที่สำคัญคือการมีโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมด้วยสมรรถนะทางด้านการบริหาร มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พร้อมเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นคุณค่าและและให้โอกาสบุคลากรได้แสดงศักยภาพอยู่เสมอ และพร้อมที่จะสนับสนุนทุกการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งจากการศึกษาพบว่าทุกธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทั้งในด้านการแข่งขันและด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่างมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) เริ่มต้นที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น แง่คิดหนึ่งที่ได้จากผู้บริหารคือผู้นำต้องไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต และต้องเชื่อมั่นในพลังจากศักยภาพของคน ต้องมุ่งพัฒนาผู้ตามให้ขึ้นมาเป็นผู้นำ สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นแรงขับจากภายในให้เกิดขึ้นกับผู้ตามให้ได้ ดังนั้นความสำเร็จของธุรกิจเหล่านี้ส่วนหนึ่งจึงเกิดจากความมุ่งมั่นของธุรกิจในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหาร ผู้นำทั้งในปัจจุบันและอนาคตทุกระดับเป็นกลไกสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร นอกจากนี้ อีกคุณสมบัติหนึ่งที่ผู้นำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมีคือการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ และรับผิดชอบการตัดสินใจของตนเอง เพื่อแสดงถึงความไว้วางใจ เชื่อมั่นในศักยภาพ ทั้งยังเป็นการพัฒนาตัวบุคลากรเอง สร้างความรู้สึกมีคุณค่าและภาคภูมิใจในตนเอง เพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน แนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดที่สำคัญที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจอื่น ๆ หล่อหลอมให้ผู้นำในอนาคตมีวิสัยทัศน์และคุณลักษณะของผู้นำที่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจยังสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของความไว้วางใจ เมื่อผู้นำให้การสนับสนุนการทำงาน การพัฒนาตนเอง เอาใจใส่และให้อำนาจแก่บุคลากรบุคลากรจะแสดงพฤติกรรมแลกเปลี่ยนทางสังคมด้วยการมีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อเป้าหมายขององค์กร

2) วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว จากการที่ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมต้องเผชิญกับความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ในรูปแบบที่พลิกผันอยู่ตลอดเวลา ทำให้ธุรกิจมีอาจใช้รูปแบบและวิธีการดำเนินงานแบบเดิมได้ตลอด เพราะการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งย่อมส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กร รูปแบบและพฤติกรรมการทำงานแบบเดิมที่เคยส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จแบบในอดีต ไม่สามารถรับประกันได้ว่า จะส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ในอนาคต เนื่องด้วยบริบทของการแข่งขันและพฤติกรรมของลูกค้าและผู้บริโภคมีการผันแปรไปอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จจึงมีการกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว

เพื่อให้สมาชิกทุกคนขององค์การมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ตระหนักและพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์รูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เปิดรับองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ แนวทางที่เด่นชัดและธุรกิจต่าง ๆ สามารถนำมาปรับใช้เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานและสนับสนุนให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานได้อย่างดีคือการกระจายและเสริมพลังอำนาจให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีอิสระในการวางแผนและการตัดสินใจในการทำงาน ให้โอกาสปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ๆ ที่นอกเหนือจากงานที่เป็นกิจวัตรหรือบทบาทหน้าที่ อันเป็นการยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงาน ซึ่งธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมได้สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ลองทำ ลองเรียนรู้ หากประสบผลสำเร็จองค์การก็ได้รับประโยชน์ แต่หากล้มเหลวหรือผิดพลาดก็ให้บุคลากรถอดบทเรียนจากสิ่งเหล่านั้นเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น อีกประการหนึ่งที่สามารถเป็นแนวคิดให้ผู้บริหารธุรกิจต่าง ๆ นำมาใช้คือแนวคิดการสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบกระฉับกระเฉงคล่องตัว ซึ่งเน้นการสื่อสารภายในองค์การการทำงานเป็นทีม และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไว ซึ่งเป็นแนวคิดที่เอื้อประโยชน์อย่างมากต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Work Behavior) จากภายในองค์การ อย่างไรก็ตามแม้ว่าวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวจะก่อให้เกิดการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ แต่อาจมีบางหน่วยงานหรือบางหน่วยธุรกิจไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมการปรับตัวได้อย่างเต็มรูปแบบ เช่น ธุรกิจที่ต้องมีมาตรฐานของงานหรือวิชาชีพสูงหรือธุรกิจด้านการผลิตที่กระบวนการทุกขั้นตอนต้องมีการควบคุมอย่างเคร่งครัด ดังนั้นผู้บริหารหน่วยงานย่อยอาจนำแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับธรรมชาติของงานในแต่ละด้าน เพื่อให้งานนั้น ๆ ยังคงมาตรฐานและคุณภาพ ขณะเดียวกันก็สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือพฤติกรรมการทำงานได้อย่างยืดหยุ่นเพื่อทันทันกับความเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา แนวทางดังกล่าวจึงสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ กล่าวคือรูปแบบการบริหารควรขึ้นอยู่กับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์การ องค์การต้องเป็นระบบเปิดและมีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ และการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างสมาชิกและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3) การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน จากการศึกษาที่ธุรกิจมีแนวทางในการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน โดยเน้นการให้คุณค่าต่าง ๆ ทั้งลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้า โอกาสในการพัฒนาตนเอง และการให้เกียรติ พร้อมกับสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพเกิดพันธสัญญาทางใจ เกิดความผูกพันต่องานและองค์การ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานเทียบเท่ากับการสร้างภาพลักษณ์ทางธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจที่ประสบความสำเร็จยึดถือหลักการที่ว่าบุคลากรเปรียบเสมือนลูกค้า ซึ่งเป็นลูกค้าภายในองค์การ (Internal Customer) ที่องค์การจะต้องดูแลและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีเช่นเดียวกับ

ลูกค้าภายนอกองค์กร แนวทางหนึ่งที่ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและสามารถเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่างให้กับธุรกิจอื่นได้คือการสำรวจเพื่อจัดทำแผนระยะยาวในการสร้างคุณค่าให้กับบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนพันธสัญญาที่ระบุสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากบุคลากรพนักงาน และผลตอบแทนที่ลูกจ้างจะได้รับจากการปฏิบัติตามความคาดหวัง การสร้างคุณค่าให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง จึงจัดเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ทั้งยังเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาอยู่กับองค์กรได้อีกทางหนึ่ง อีกแนวทางหนึ่งในการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานที่ดีของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและสามารถนำไปปรับใช้ได้คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการสร้างควมไว้วางใจและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน (Work Happiness) โดยแนวทางดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดการสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของ Eisenberger et al. (1986) ที่มีความเชื่อว่าบุคลากรรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจากการที่องค์กรเห็นคุณค่าและความสำคัญของบุคลากรด้วยการให้สนับสนุนในด้านต่าง ๆ ซึ่งแสดงออกถึงความจริงใจ ความห่วงใย ผ่านนโยบายและการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงตอบสนองด้วยการแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร



บทที่ 6 ประโยชน์และข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่องความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอประโยชน์ ของการวิจัย รวมทั้งข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ตามลำดับดังนี้

1. ประโยชน์ของการวิจัย
2. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยนี้สามารถอธิบายเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งผลการวิจัยนี้ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) โดยนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อให้อ้างอิงความรู้ใหม่ ต่อยอดและสร้างความก้าวหน้าต่อวงการวิชาการ ประโยชน์เชิงนโยบาย (Policy Contributions) โดยสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายการบริหาร และประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions) โดยสามารถนำข้อมูลไปปรับใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ธุรกิจเทคโนโลยี ตลอดจนธุรกิจอื่น ๆ ที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่ใกล้เคียงกันทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การวิจัยนี้สร้างองค์ความรู้ใหม่ ต่อยอด พัฒนาแนวคิด และสร้างความก้าวหน้าด้านวิชาการ ดังนี้

1.1 การบูรณาการทฤษฎีพื้นฐาน

การทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาฐานคิดของทฤษฎีพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังการศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ได้แก่ ทฤษฎีความสามารถ

เชิงพลวัต (Dynamic Capabilities Theory) ที่มุ่งเน้นการบูรณาการทรัพยากรและความสามารถ ที่องค์การที่มีเพื่อสร้าง ต่อยอด หรือปรับเปลี่ยนความสามารถบนฐานทรัพยากรเหล่านั้นให้สามารถ ปรับตัวก้าวข้ามความผันแปรของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทฤษฎีการบริหาร เชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ที่มุ่งเน้นการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมที่กำหนดโครงสร้าง รูปแบบ และ กระบวนการในการบริหารองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์เฉพาะอย่างที่แตกต่างกัน ออกไปตามแต่ละองค์กร และแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มุ่งเน้นการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรมีศักยภาพสูงเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงรองรับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีและ แนวคิดดังกล่าวมาบูรณาการเพื่อสร้างแนวคิดความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เชิงพลวัต ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นความสามารถขององค์กรในการรับรู้โอกาสที่เกิดจากบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงขององค์กร เพื่อสร้าง ประยุกต์ และบูรณาการความสามารถในการจัดการบุคลากรผู้มี ศักยภาพสูงเพื่อพัฒนาเป็นความสามารถใหม่ขององค์กรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การวิจัยในครั้งนี้จึงก่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ศึกษาในแง่ ของกิจกรรมหลักตามแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย การสรรหา การดึงดูดและ จูงใจ การพัฒนา การธำรงรักษา ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักในลักษณะเชิงตั้งรับหรือป้องกันเท่านั้น แต่ไม่ได้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์การเจริญเติบโตหรือเป็นกิจกรรมเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ในการแข่งขันที่กำลังผันผวน นอกจากนี้ยังเป็นการนำทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตมาประยุกต์ ในการศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำให้ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตได้ขยายโมเดลไปสู่อุปกรณ์การศึกษาความสามารถขององค์กรในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ทั้งนี้ผู้ที่สนใจสามารถ นำแนวคิดที่เกิดจากการบูรณาการทฤษฎี รวมทั้งผลการวิจัยไปใช้อ้างอิงหรือศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับ การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตในมิติและบริบทอื่น ๆ ได้ต่อไป

1.2 การพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ผลจากการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐาน เพื่อพัฒนาตัวแปร นิยามของตัวแปรและความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ทำให้ได้ตัวแปรและมิติ องค์ประกอบใหม่ ที่เชื่อมโยงเป็นกรอบแนวคิดของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพ สูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงเชิงพลวัต ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และ ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน และผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ได้แก่ ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน รวมทั้งการพัฒนาสมมติฐานการวิจัยใหม่ ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาสมมติฐานเพื่อทดสอบความเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ของความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม โดยอาศัยพื้นฐานของแนวคิดและทฤษฎีที่มีความสมเหตุสมผล ซึ่งตัวแปรดังกล่าวถือเป็นแนวคิดและการปฏิบัติ (Concept and Practice) ที่สำคัญในการได้มาซึ่งนวัตกรรมขององค์การ ทำให้สามารถนำกรอบแนวคิดความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตไปปรับใช้ในการศึกษาและการจัดการในบริบทที่เกี่ยวข้องได้ต่อไป

1.3 องค์ประกอบของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตและกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และสังเคราะห์องค์ประกอบของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจากองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ได้แก่ 1) ความสามารถในการรับรู้โอกาส (Sensing Capability) เป็นความสามารถในการตระหนัก ติดตามและทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมและค้นหาโอกาสต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมนั้น 2) ความสามารถในการคว้าโอกาสเพื่อสร้างประโยชน์ (Seizing Capability) เป็นความสามารถในการเลือกและจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับโอกาส เพื่อให้ได้รับประโยชน์จากโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น และ 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร (Transforming Capability) เป็นความสามารถในการปรับเปลี่ยนหรือแปรรูปทรัพยากรขององค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสรรค์ความสามารถใหม่ขององค์การ และจากองค์ประกอบของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ได้แก่ การระบุ การเข้าถึง การจำแนกและจัดกลุ่ม การใช้ประโยชน์ การพัฒนา และการธำรงรักษา บุคลากรที่มีศักยภาพสูง ดังนั้น จากการบูรณาการของแนวคิดดังกล่าว จึงเกิดการสังเคราะห์องค์ประกอบของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ประกอบด้วย การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การ การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก

นอกจากนี้จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพยังทำให้พบความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่มีการใช้การวิเคราะห์ข้อมูล (Analytics) เข้ามาช่วยทำความเข้าใจและพยากรณ์เหตุการณ์เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จึงเกิดองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพิ่มเติม คือ การจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในแง่ของการมีสารสนเทศเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เพื่อการวางแผน ตัดสินใจ ทบทวน และดำเนินกิจกรรมการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตขององค์กรได้อย่างถูกต้อง และแม่นยำ องค์ประกอบของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจึงเป็นองค์ประกอบที่ใหม่และเติมเต็มช่องว่างของแนวคิดให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถนำไปเป็นประโยชน์ในการปรับใช้ทางด้านการจัดการและด้านวิชาการได้ในอนาคต

1.4 องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ในการศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน นอกเหนือจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจากการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีแล้ว การวิจัยในครั้งนี้ยังสังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อสร้างองค์ประกอบย่อยหรือมิติของตัวแปรผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ดังนี้

- 1) ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ได้จากการทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้และสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิดสมรรถนะขององค์กร (Organizational Capability)
- 2) ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ด้วยการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสามารถเชิงนวัตกรรม (Innovation Capabilities) และสังเคราะห์ออกมาในรูปแบบของวัฒนธรรมและกิจกรรมนวัตกรรมในองค์กร และ
- 3) ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ด้วยการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมร่วมกับฐานคติของทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร ส่วนความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตดังกล่าว ผู้วิจัยใช้การเชื่อมโยงโน้ตส์ของทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) แนวคิดมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based View) และแนวคิดมุมมองฐานความรู้ (Knowledge-based View) เพื่ออธิบายว่าความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนมาจากความสามารถและทรัพยากรขององค์กร นั่นคือทรัพยากรมนุษย์และองค์ความรู้ที่มีอยู่ในบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ผ่านความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่ทำให้เกิดการเกิดความเป็นเลิศในการจัดการความรู้และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการภายในองค์กรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนทั้งในเชิงเศรษฐกิจ เชิงคุณค่า และเชิงสังคม

1.5 องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ในการศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน นอกจากการสังเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตแล้ว การวิจัยในครั้งนี้ได้สังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อสร้างองค์ประกอบย่อยหรือมิติของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับการศึกษาในประเด็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
- 2) วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว โดยการทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การร่วมกับฐานคติของทฤษฎีระบบเปิด (Open System) ที่อธิบายว่าองค์การจะอยู่รอดก็ต่อเมื่อการดำรงอยู่ต้องปรับตัวเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม มีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนกับสภาพแวดล้อม
- 3) การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน โดยการทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับภาพลักษณ์นายจ้าง (Employer Branding) และสังเคราะห์รูปแบบของคุณค่าที่องค์การมอบให้กับบุคลากรออกเป็น 3 รูปแบบ คือรูปแบบเชิงการบริหารจัดการ รูปแบบเชิงเศรษฐกิจ และรูปแบบเชิงจิตวิทยา

โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ผู้วิจัยเชื่อมโยงมโนทัศน์มาจากทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) กล่าวคือธุรกิจต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดมาใช้ในการบริหาร นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีปฏิบัติในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันของธุรกิจ ส่วนความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุด้านการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ผู้วิจัยปรับใช้จากฐานคติของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) และแนวคิดการสนับสนุนขององค์การ (Organizational Support Theory) กล่าวคือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์การที่เน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน บุคลากรจะรับรู้ถึงการที่องค์การสนับสนุนตน โดยการให้คุณค่า การให้ความสำคัญ ความช่วยเหลือ การดูแลเอาใจใส่ เมื่อบุคลากรได้รับรู้ถึงสิ่งที่มีคุณค่าก็ให้ดังกล่าวก่อให้เกิดภาวะผูกพันในการที่จะตอบแทนองค์การด้วยพฤติกรรมที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ นอกจากนี้จากการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด เนื่องจากวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นตัวกำหนดทิศทางของกลยุทธ์และการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ วิสัยทัศน์ของผู้นำจึงเปรียบเสมือนแบบแผนของความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตให้ทันต่อ

การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันบนพื้นฐานของภูมิปัญญาและความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมซึ่งเป็นธุรกิจที่เน้นการใช้ความรู้ (Knowledge-intensive Firms) ในการบ่มเพาะนวัตกรรมอันเป็นปัจจัยสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

ดังนั้น องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตในงานวิจัยนี้จึงสอดคล้องกับการศึกษาการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและสอดคล้องกับบริบทการศึกษาในธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

1.6 วิธีวิทยาการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Approach) ในการศึกษา เนื่องจากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพต่างมีจุดอ่อนในตัวเอง การใช้วิธีวิทยาดังกล่าวจึงเป็นการลดจุดอ่อนของแต่ละวิธีวิจัยและเสริมด้วยจุดแข็งของแต่ละวิธีเพื่อให้ตอบคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างสมบูรณ์ (กนกพร กระจ่างแสง และ ประสพชัย พสุนนท์, 2561) ซึ่งในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสามารถขององค์การในการทรัพยากรมนุษย์ยังมีนักวิจัยไม่มากนักที่ใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมวิธี งานวิจัยนี้จึงมีประโยชน์ในแง่การนำเสนอการใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมวิธีมาศึกษาเกี่ยวกับความสามารถขององค์การในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ผู้วิจัยออกแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) ตามแนวทางของ Creswell (2013) เริ่มด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต และใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่ออธิบาย สนับสนุน และขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนและลุ่มลึกในประเด็นต่าง ๆ ที่ศึกษามากยิ่งขึ้น แบบแผนการวิจัยดังกล่าวสามารถยืนยันการให้เหตุผลในการวิจัยให้น่าเชื่อถือ ขณะเดียวกันก็ทำให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก ก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ในประเด็นที่ศึกษาได้เป็นอย่างดี

1.7 บริบทที่ศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตในบริบทของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven Enterprise) เนื่องจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งถือเป็นหัวใจสำคัญอันดับต้น ๆ ของการมีความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ประกอบกับปัจจุบันธุรกิจหลายแห่งกลายเป็นตัวเลือกของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและสงครามการแย่งชิงคนเก่งในธุรกิจที่เน้นการใช้ความรู้และนวัตกรรมทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกขณะ การพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตในบริบทของธุรกิจประเภทนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยการวิจัยนี้ได้ศึกษาธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยในภาพกว้าง มิได้เจาะจงเพียงอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งหรือภาคเศรษฐกิจภาคใดภาคหนึ่ง งานวิจัยนี้จึงก่อประโยชน์เชิงทฤษฎีซึ่งทำให้สามารถนำข้อสรุปการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง (Generalization)

2. ประโยชน์เชิงนโยบาย

การวิจัยนี้มีประโยชน์สามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารในระดับมหภาค ดังนี้

2.1 ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม ในการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของธุรกิจในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การดึงดูดและจูงใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงาน การคัดเลือกและการบรรจุบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เข้าทำงาน การพัฒนาเชิงกลยุทธ์ การวางแผนอาชีพและการสืบทอดตำแหน่งงาน ตลอดจนการธำรงรักษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ ทั้งอุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ (First S-curve) เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ อุตสาหกรรมเกษตร และอุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมอนาคต (New S-curve) เช่น อุตสาหกรรมดิจิทัล อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ เป็นต้น

2.2 จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีส่วนสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่น หน่วยงานด้านการศึกษา สามารถนำข้อมูลจากการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและแผนในการเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะความรู้ มีศักยภาพสูง เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นโยบายและแผนการพัฒนาศักยภาพของคนตลอดช่วงชีวิตตั้งแต่เด็กจนถึงวัยผู้สูงอายุ พัฒนาทักษะการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะและศักยภาพบุคคลให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 รวมถึงนโยบายการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างธุรกิจกับสถาบันการศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรและพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถให้สอดคล้องกันทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายการผลิตกำลังคนที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

2.3 จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถสนับสนุนให้ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยมีศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม เช่น การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การวิจัยและพัฒนา การรับและปรับใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ผลการวิจัยดังกล่าวจึงสามารถนำไปเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการยกระดับความรู้และทักษะของแรงงาน นำไปกำหนดนโยบายในการพัฒนาและยกระดับฝีมือแรงงานให้มีทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ วิชาการ และเทคโนโลยี เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและยกระดับทักษะ ความรู้ ชีตความสามารถ ศักยภาพ และฝีมือแรงงานไทยให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

2.4 จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตแตกต่างกัน โดยธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตน้อยกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ผลการวิจัยดังกล่าวจึงสามารถนำไปเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในการกำหนดนโยบายและแผนสนับสนุนการให้ความรู้และการพัฒนาความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถในด้านนี้สูงขึ้น สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงาน ดำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่กับธุรกิจไปโดยตลอด และสามารถใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสร้างความเจริญเติบโตและความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2.5 ผลจากการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ในการกำหนดนโยบายและแผนเกี่ยวกับการดูแลระบบสวัสดิการแรงงานและการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของแรงงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะบุคลากรทางความรู้ (Knowledge Worker) ไปทำงานในต่างประเทศหรือทำงานให้กับบริษัทข้ามชาติ

2.6 ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมสามารถนำผลจากการวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ตั้งแต่นโยบายการสรรหาคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันและจัดกลุ่มจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การเลื่อนตำแหน่ง และการสืบทอดตำแหน่งสำคัญขององค์กร ตลอดจนนโยบายการดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

3. ประโยชน์เชิงการจัดการ

การวิจัยนี้มีประโยชน์สามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการในระดับองค์กร ดังนี้

3.1 ข้อมูลจากการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวและกลยุทธ์ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม มีความเหมาะสมกับบริบทของธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถรับรู้โอกาสที่เกิดจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อประยุกต์ และบูรณาการความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นความสามารถใหม่ขององค์กรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

3.2 ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ซึ่งทุกอุตสาหกรรมกำลังเผชิญกับความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากเทคโนโลยีและนวัตกรรม ธุรกิจสามารถนำผลจากการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การช่วงชิงและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันบนพื้นฐานของความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ผ่านการสร้างความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ และการสร้างศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจ โดยการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลไกในการสร้างวัฒนธรรมความรู้ สร้างองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปรับปรุงองค์ความรู้ ผลักดันให้เกิดพลวัตของความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นบุคลากรที่สำคัญในกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนานวัตกรรม ทั้งการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา และการรับและปรับใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

3.3 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับในองค์กร รวมทั้งผู้ที่กำลังจะขึ้นมาเป็นผู้บริหารในอนาคตให้มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้นำมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงและพร้อมพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอยู่เสมอ

3.4 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัวต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มีความคล่องตัว ตื่นตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไว เน้นการทำงานเป็นทีม กำหนดแนวทางที่ส่งเสริมบุคลากรทุกคนในองค์กรหมั่นเรียนรู้และติดตามสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

3.5 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านเศรษฐกิจ และด้านจิตวิทยาที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในการสร้างการรับรู้ให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรไปโดยตลอด

3.6 ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเป็นธุรกิจที่กำลังมีบทบาทอย่างยิ่งในการสนับสนุนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยที่มุ่งสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-Driven Economy) จึงปฏิเสธไม่ได้ว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จอันดับต้น ๆ ของธุรกิจประเภทนี้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงสามารถนำองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ไปใช้ในการกำหนดรูปแบบและกระบวนการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีลักษณะเชิงพลวัต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบ่งชี้และจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยระบบการบริหาร

ผลการปฏิบัติงานที่มีความแม่นยำและน่าเชื่อถือ และการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นพลังที่สำคัญในการนำมาซึ่งโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ และสามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.7 ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในอุตสาหกรรมต่าง ๆ สามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้นำไปใช้ในการกำหนดแนวทางและรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สูงขึ้นสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาขององค์การ เช่น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การกำหนดสัดส่วนของรูปแบบการพัฒนา การกำหนดประเภทและสัดส่วนของสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา เป็นต้น

3.8 ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในอุตสาหกรรมต่าง ๆ สามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้นำไปใช้ในการกำหนดรูปแบบการจูงใจและการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่น การบริหารและพัฒนาอาชีพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ละคน การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญขององค์การ การได้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การได้รับอำนาจในการตัดสินใจ เป็นต้น เนื่องจากการจูงใจและธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงด้วยเงินหรือผลตอบแทนอาจไม่ใช่เครื่องมือที่ดีและใช้ได้ผลอย่างยั่งยืนตลอดไป

3.9 ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในอุตสาหกรรมต่าง ๆ สามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้นำไปใช้ในการกำหนดแนวทางและรูปแบบการจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถสนับสนุนสารสนเทศที่ครบถ้วน ถูกต้อง และแม่นยำ ในการวางแผน ตัดสินใจ และดำเนินกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเป็นความสามารถขององค์การในการดำเนินการกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่อยู่บนพื้นฐานของศักยภาพและองค์ความรู้ของทรัพยากรบุคคลที่องค์การมี และเป็นความสามารถขององค์การที่มีผลต่อรายได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผ่านความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ดังนั้นผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมทุกระดับจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเป็นอย่างยิ่ง ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

ในด้านนี้อย่างชัดเจน และสนับสนุนทุกกิจกรรม ตั้งแต่การวิเคราะห์ วางแผน ดำเนินการ ทั้งยังเป็นกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนและปรับปรุงรูปแบบและกระบวนการตลอดเวลา ผู้บริหารทุกระดับต้องเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด เนื่องจากบทบาทในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเป็นบทบาทของผู้นำและผู้บริหารทุกคนในองค์กร มิใช่เป็นเพียงบทบาทหน้าที่หนึ่งของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น

2. ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีผลต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ดังนั้นในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้ธุรกิจผลักดันให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้สร้างความรู้ สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ด้วยการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงร่วมกับผู้นำเป็นแบบอย่างของทัศนคติ พฤติกรรมของการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีพฤติกรรมการให้ความสำคัญกับความรู้ และการเรียนรู้ นอกจากการเป็นผู้สร้างความรู้แล้วบุคลากรที่มีศักยภาพสูงควรได้รับบทบาทของการเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (KM Facilitator) โดยมีผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้สนับสนุนการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร และธุรกิจควรมีการถอดความรู้ ถอดบทเรียน จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ออกมารวบรวมและจัดเก็บเพื่อเป็นองค์ความรู้ขององค์กรเพื่อประโยชน์ในการนำไปปรับใช้อยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่อยู่ในรูปแบบความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) นอกจากนี้ผู้บริหารควรสนับสนุนการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทในการเป็นวิทยากรภายใน ผ่านกิจกรรมการสร้างวิทยากรจากภายในองค์กร (Train the Trainer) อยู่เสมอเพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้มีโอกาสถ่ายทอดทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ให้บุคลากรคนอื่น ๆ และเพื่อสร้างพลวัตของความรู้ในองค์กรอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

3. การเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรมต้องอาศัยการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่ออำนวยความสะดวกในการคิดสร้างสรรค์และการเติมเต็มช่องว่างของสมรรถนะระหว่างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอให้ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมให้ความสำคัญกับการสร้างกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Pool) และปรับเปลี่ยนแนวทางจากการกำหนดให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบอยู่เพียงแต่ในหน้าที่งาน (Function) ของตนเพียงอย่างเดียว แต่ควรกำหนดให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้มาร่วมกันปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจมีการกำหนดเป็นโครงการบูรณาการความร่วมมือข้ามสายงาน (Cross Functional Collaboration Project) เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดพลังของความคิดสร้างสรรค์และเป็นจุดกำเนิดของการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมจากภายในองค์กร (Inside out)

4. เนื่องจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง มีสมรรถนะในงานที่ดี มีประสบการณ์ต่าง ๆ ที่มีคุณค่า สามารถนำสิ่งที่มีอยู่ในตนเองมาใช้สร้างคุณค่าให้กับธุรกิจได้เสมอ อย่างไรก็ตาม นอกจากองค์การจะต้องใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงพร้อมกับการพัฒนาอย่างเต็มที่แล้ว ในทางกลับกันองค์การก็ต้องเร่งพัฒนาบุคลากรอื่นที่ยังไม่ได้ถูกกำหนดหรือบ่งชี้ (Identify) ว่าเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ให้มีผลงานและศักยภาพเพิ่มพูนจนถึงขั้นเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงด้วย ผู้วิจัยจึงเสนอให้ผู้บริหารกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการสนับสนุนการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสนับสนุนกิจกรรมและสิ่งสนับสนุนต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม จนไปถึงระดับองค์การ เช่น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจ (Empowerment) การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) การระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางาน ตลอดจนการเน้นกิจกรรมการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม

5. จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีผลอย่างยิ่งต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงเสนอให้ผู้บริหารให้การสนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิงนวัตกรรมของบุคลากรในธุรกิจตลอดเวลา โดยอาจจัดให้มีกิจกรรมหรือเวทีให้บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ได้นำเสนอผลงาน มีการให้รางวัลหรือยกย่องเชิดชูบุคลากรหรือทีมงานที่นำเสนอความคิดและผลงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ แสดงให้เห็นถึงการไม่ปิดกั้นทางความคิด การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ทุกคน ทุกหน่วยงาน มีบทบาทเป็นนักวิจัย มิใช่เป็นเพียงบทบาทหน้าที่ของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น ซึ่งอาจดำเนินการในรูปของการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to research) เพื่อให้เกิดพฤติกรรม การตั้งคำถาม การสังเกต การค้นหาสาเหตุ นำไปสู่การได้องค์ความรู้ (Know How) ใหม่ ๆ ในการทำงาน

6. จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตซึ่งพบว่าองค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ผู้วิจัยจึงเสนอให้ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาองค์การและธุรกิจอยู่เสมอ ทั้งนี้เนื่องจากในยุคความเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive World) ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง ธุรกิจจึงต้องจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงรายบุคคลอย่างชัดเจน และต้องสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาและการแข่งขันขององค์การ โดยความร่วมมือของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง และการสอนงานที่ดีมีคุณภาพ การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงผ่านโครงการต่าง ๆ การหมุนเวียนงาน และที่สำคัญคือการพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะเชิงกลยุทธ์ให้มีในบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทุกคนซึ่งเป็นการวางอนาคตขององค์การ

7. การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่เพื่อเป็นกำลังสำคัญขององค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตซึ่งพบว่า การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุกมีน้ำหนักองค์ประกอบรองลงมาจากการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอให้ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่ตลอดเวลา ด้วยการแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในคุณค่า การสร้างความรู้สึกให้เกิดกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และหมั่นสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง รวมถึงการมอบโอกาสที่ดีและมีคุณค่าให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่เสมอ เช่น โอกาสในการเรียนรู้ โอกาสในการพัฒนาตนเอง โอกาสในการแสดงออกซึ่งศักยภาพที่มี และโอกาสในการเจริญเติบโตก้าวหน้าในองค์การ

8. จากการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า การจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย เพราะการวางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ และกิจกรรมในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต้องอาศัยข้อมูลที่ครบทุกมิติ และข้อมูลเหล่านั้นต้องแม่นยำ น่าเชื่อถือ และพร้อมสำหรับสนับสนุนการวางแผนและตัดสินใจอย่างทันทีทันใด ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอให้ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมให้ความสำคัญกับการจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Information) ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การรักษาความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล และบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ ให้ครบทุกมิติของการพิจารณา รวมถึงคุณภาพของเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่นำมาใช้ในการจัดการ ซึ่งปัจจุบันมีการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) และแนวคิดเรื่องข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้กับงานวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดนวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytic) ซึ่งช่วยในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลได้หลากหลายรูปแบบ ทั้งยังช่วยในการทำนายเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพบนฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง ซึ่งผู้บริหารสามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและบริบทของธุรกิจได้

9. จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับความสำเร็จของธุรกิจทั้งในอดีตและปัจจุบัน แต่ต้องมองการณ์ไกลเพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจและกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการขับเคลื่อนองค์การไปข้างหน้าอยู่เสมอ ให้โอกาส สร้างทัศนคติและแรงผลักดัน (Passion) ในการทำงานให้บุคลากรอยู่เสมอ ที่สำคัญคือควรเห็นถึงความสำคัญของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมุ่งสนับสนุนทุกกิจกรรมในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตอย่างเต็มที่

10. วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวเป็นพื้นฐานของการพัฒนาความสามารถขององค์การในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทำให้องค์การสามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอให้ผู้บริหารสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว โดยนำแนวคิดวัฒนธรรมแบบกระฉับกระเฉง (Agile Culture) ซึ่งมีความคล่องตัว ตื่นตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับไว สมาชิกมีการสื่อสารและทำงานเป็นทีมตลอดเวลา บุคลากรมุ่งมั่นในการเรียนรู้และติดตามสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มาปรับใช้เพื่อเอื้อให้การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตประสบผลสำเร็จ

11. การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานเป็นปัจจัยสาเหตุอีกหนึ่งประการที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ด้วยการนำเสนอคุณค่าที่องค์การมีให้กับบุคลากร จึงมีผลอย่างมากต่อความสามารถในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและดึงดูดใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีการสำรวจการรับรู้คุณค่าที่องค์การมีให้กับบุคลากร (Employee Value Proposition) อยู่เสมอ เพื่อนำไปปรับนโยบายและแผนการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขัน และเน้นการสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Perceive Organizational Support) เพื่อให้เกิดการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร ซึ่งจะทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงรับรู้ถึงคุณค่าที่องค์การมอบให้กับเขาด้วยความเต็มใจ และพร้อมคงอยู่เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปโดยตลอด

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต โดยมีระดับของการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นระดับองค์การ ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเป็นผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยในนามขององค์การ ในการศึกษาครั้งต่อไปผู้วิจัยจึงขอเสนอให้ศึกษาเพิ่มเติมในลักษณะพหุระดับ (Multi-level Analysis) เช่น การศึกษาในระดับกลุ่มภายในองค์การ โดยเฉพาะกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง กลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญขององค์การ และระดับบุคคล เช่นบุคคลที่ได้รับการระบุว่า เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีข้อมูลมาจากหลายมุมมองทั้งในมุมมองของผู้บริหาร มุมมองของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และมุมมองของบุคลากรทั่วไป ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลในแง่มุมต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจภาคตัดขวาง (Cross-sectional Survey Research) ผลการศึกษาที่ได้จึงเป็นผลการศึกษาจากช่วงเวลาการศึกษาเท่านั้น และในช่วงเวลาที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเป็นช่วงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่สำคัญทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ดังนั้นในการวิจัยในอนาคตผู้วิจัยจึงขอเสนอให้ออกแบบการศึกษาเป็นแบบระยะยาว (Longitudinal Study) โดยศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตและตัวแปรอื่น ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน รวมถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างยั่งยืน เนื่องจากตัวแปรเหล่านี้สำหรับในบางธุรกิจอาจใช้ระยะเวลาในการดำเนินการและการสั่งสมอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทั้งนี้เพื่อให้เห็นการพัฒนาหรือความเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตในบริบทของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในภาพกว้าง มิได้เจาะจงศึกษากับอุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่งหรือภาคเศรษฐกิจภาคใดภาคหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง สำหรับในการวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้ศึกษาธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนาประเทศและกำลังเจริญเติบโต อุตสาหกรรมเหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและเศรษฐกิจดิจิทัล และจะเป็นปัจจัยขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (New Growth Engine) ของประเทศในอนาคต รวมถึงอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง (High Technology Industries) ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเหล่านี้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ อย่างไรก็ตามแม้ว่าในการวิจัยครั้งนี้ จากผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ จะไม่พบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตขึ้นอยู่กับกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ ดังนั้นการวิจัยในอนาคต อาจศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตในเชิงเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง (High Technology Industries) กับกลุ่มธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นกลาง (Medium Technology Industries) หรือขั้นต่ำ (Low Technology Industries) ซึ่งผลการศึกษาอาจทำให้ได้แนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีรายละเอียดเฉพาะเจาะจงลงไป ในอุตสาหกรรมแต่ละกลุ่มมากยิ่งขึ้น

4. จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรแตกต่างกันมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตแตกต่างกัน โดยธุรกิจขนาดใหญ่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 1,000 คน มีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมากกว่าธุรกิจขนาดเล็ก ดังนั้นในการศึกษาวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้นำกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ในการศึกษา

ต่อยอดเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของธุรกิจของธุรกิจที่มีขนาดแตกต่างกันเพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษา ซึ่งอาจนำไปสู่การตัวแปรที่น่าสนใจเพิ่มเติมซึ่งแตกต่างกันระหว่างธุรกิจขนาดใหญ่และธุรกิจขนาดเล็กและนำไปสู่แนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตสำหรับธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่มีขนาดใหญ่และขนาดเล็กแตกต่างกัน

4. จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าการจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ดังนั้นในการวิจัยในอนาคตผู้วิจัยจึงเสนอให้ศึกษาถึงองค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ในเชิงปริมาณเพิ่มเติม เพื่อให้องค์ประกอบของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

5. จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าผลลัพธ์อีกประการหนึ่งของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตคือประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การมีผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญ การมีอุปทานของทักษะสำคัญอย่างเพียงพอ การมีผู้นำขับเคลื่อนองค์การ การลดอัตราความสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูง อันมีผลต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานของธุรกิจ ผู้วิจัยจึงเสนอให้การวิจัยในอนาคตศึกษาถึงประเด็นดังกล่าวมากยิ่งขึ้น ในฐานะของตัวแปรผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตซึ่งเป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร

การสรุปผล การอภิปรายผล และการนำเสนอประโยชน์และข้อเสนอแนะข้างต้น สามารถแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย รวมถึงนักวิชาการทางด้านบริหารธุรกิจ การจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่สำคัญคือจะเป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมและธุรกิจทุกรูปแบบที่มีนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้าและความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งในการให้ความสำคัญกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต หากผู้บริหาร ผู้ประกอบการ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้นำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการสร้างเสริมความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตแล้ว จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมและประเทศ เนื่องจากธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย

รายการอ้างอิง

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing Research*. New York: McGraw Hill.
- Abdul-Jalal, H., Toulson, P., & Tweed, D. (2013). Knowledge sharing success for sustaining organizational competitive advantage. *Procedia Economics and Finance*, 7, 150-157.
- Adams, G. L., & Lamont, B. T. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 142-154.
- Aghina, W., Smet, A. D., Lackey, G., Lurie, M., & Murarka, M. (2018). *The five trademarks of agile organizations*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Ahlstrom, D. (2010). Innovation and growth: how business contributes to society. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 11-24.
- Akingbola, K. (2013). Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 35(5), 479-494.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Alavi, M., & Tiwana, A. (2002). Knowledge integration in virtual teams: The potential role of KMS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1029-1037.
- Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470.
- Allen, B., & Hamilton, I. (1982). *New product management for the 1980's*. New York: Booz, Allen & Hamilton, Inc.

- Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z. Q., & Al-Hawary, S. I. S. (2018). Talent management strategies as a critical success factor for effectiveness of human resources information systems in commercial banks working in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(1), 30-43.
- Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344.
- Alziari, L. (2017). A chief HR officer's perspective on talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 379-383.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
- Amini, A., Darani, M., Afshani, M., & Amini, Z. (2012). Effectiveness of marketing strategies and corporate image on brand equity as a sustainable competitive advantage. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 192-205.
- Antonova, A., Csepregi, A., & Marchev Jr, A. (2011). How to extend the ICT used at organizations for transferring and sharing knowledge. *IUP Journal of Knowledge Management*, 9(1), 37-56.
- Ardichvili, A., & Zavyalova, E. (2018). Talent Management and development in the Russian Federation. In Nafukho, F. M., Dirani, K. M., Irby, B. (Ed), *Global Issues and Talent Development: Perspectives from Countries Around the World*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practices* (10th ed.). London: Kong Page Business.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: taking a systematic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.

- Aulet, W., & Murray, F. (2013). *A tale of two entrepreneurs: understanding differences in the types of entrepreneurship in the economy*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2259740>
- Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, 2, 9-12.
- Aziz, H. H. A., & Rizkallah, A. (2015). Effect of organizational factors on employees' generation of innovative ideas. *EuroMed Journal of Business*, 10(2), 134-146.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bali, M., & Dixit, S. (2016). Employer brand building for effective talent management. *International Journal of Applied Sciences and Management*, 2(1), 183-191.
- Barab, S. A., & Plucker, J. A. (2002). Smart people or smart contexts? Cognition, ability, and talent development in an age of situated approaches to knowing and learning. *Educational Psychologist*, 37(3), 165-182.
- Barkhuizen, N., Welby-Cooke, G., Schutte, N., & Stanz, K. (2014). Talent management and leadership reciprocity: The case of the South African aviation industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(9), 11-17.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership; Industry, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Beamond, M. T., Farndale, E., & Härtel, C. E. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business, 51*(4), 499-510.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Beheshtifar, M., Nasab, H. Y., & Moghadam, M. N. (2012). Effective talent management: A vital strategy to organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2*(12), 227-234.
- Benner, M. J. (2009). Dynamic or static capabilities? Process management practices and response to technological change. *Journal of Product Innovation Management, 26*(5), 473-486.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Berman, S. J., & Hagan, J., (2006). How technology-driven business strategy can spur innovation and growth. *Strategy & Leadership, 34*(2), 28-34.
- Bersin, J. (2006). *Talent Management, What is it? Why now?*. Oakland, CA: Bersin & Associates.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly, 12*(1), 53-73.
- Bertoncelj, A., Kovac, D., & Bertoncel, R. (2009). Success factors and competencies in organizational evolution. *Kybernetes, 38*(9), 1508-1517.
- Best, J., & J. Kahn (1998). *Research in education* (8th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Betchoo, N. K. (2014). The need for effective leadership in talent management in Mauritius. *International Letters of Social and Humanistic Sciences, 27*, 39-48.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management, 5*(5), 524-539.
- Bhatnagar J. (2007). Talent management strategy of employee engagement of Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations, 29*(6), 640-663.

- Bhatnagar, J. (2008). Managing capabilities for talent engagement and pipeline development. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 19-28.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- Blancero, D., & Ellram, L. (1997). Strategic supplier partnering: a psychological contract perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(9/10), 616-629.
- Blass, E. (2009). *Talent management: cases and commentary*. London: Palgrave Macmillan.
- Blomqvist, K., Hara, V., Koivuniemi, J., & A'ijo", T. (2004). Towards networked R&D management: the R&D approach of sonera corporation as an example. *R&D Management*, 34(5), 591-603.
- Boccardelli, P., & Magnusson, M. G. (2006). Dynamic capabilities in early-phase entrepreneurship. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 162-174.
- Bolwijn, P., & Kumpe, T. (1990). *Manufacturing in the 1990s - productivity, flexibility and innovation*. Long Range Planning, 23(4), 44-57.
- Born, N., & Kang, S. K. (2015). *What are best practices in the space of employer branding that enable organizations attract and retain the best talent?*. Retrieved from <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/86>
- Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-12.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 42, 129-136.
- Boudreau, J. W., & Ramstad P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing.

- Branzei, O., & Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 75-105.
- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case studies. *Management*, 21, 167-185.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Bryan, L., Joyce, C., & Weiss, L. (2006). Making a market in talent. *McKinsey Quarterly*, 2(2), 98-109.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2005). *First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently*. London: Simon & Schuster UK Ltd.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Buyens, D., & De Vos, A. (2001). Perception of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 70-89.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed). Abingdon: Routledge.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Cappelli, P. (2008a). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Cappelli, P. (2008b). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing.
- Cappelli, P., & Hamori, M. (2005). The new road to the top. *Harvard Business Review*, 83(1), 25-32.
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1, 305-331.

- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business, 51*(1), 103-114.
- Cavusgil, S. T., Calantone, R. J., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing, 18*(1), 6-21.
- Cepeda-Carrion, I., Martelo-Landroguez, S., Leal-Rodríguez, A. L., & Leal-Millán, A. (2017). Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. *European Research on Management and Business Economics, 23*(1), 1-7.
- Chadee, D., & Raman, R. (2012). External knowledge and performance of offshore IT service providers in India: the mediating role of talent management. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 50*(4), 459-482.
- Chaharbaghi, K., & Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision, 37*(1), 45-50.
- Chan, A. O., & Huak, C. Y. (2004). Influence of work environment on emotional health in a health care setting. *Occupational Medicine, 54*(3), 207-212.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2008). The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management, 12*(1), 3-20.
- Chang, W. J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance. *International Journal of Manpower, 26*(5), 434-449.
- Chang, Y. (2003). Benefits of co-operation on innovation performance: Evidence from integrated circuits and biotechnology firms in the UK and Taiwan. *R&D Management, 33*(4), 425-437.
- Chauhan, V., & Mahajan, S. (2013). Employer branding and employee loyalty in hotel industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems, 6*(2), 34-43.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *The Talent Power Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London and Philadelphia: Kogan Page.

- Cheese, P. (2008). Driving high performance in the talent-powered organization. *Strategic HR Review*, 7(4), 25-31.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Chen, J., Jiao, H., & Zhao, X. (2016). A knowledge-based theory of the firm: managing innovation in biotechnology. *Chinese Management Studies*, 10(1), 41-58.
- Chen, Y. S., Lin, M-J. J., & Chang, C-H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38, 152-158.
- Cheung, S. O., Wong, P. S. P., & Lam, A. L. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business and Economics and Management*, 13(4), 688-704.
- Chien, S., & Tsai, C. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434-444.
- Chiles, T. H., & McMackin, J. F. (1996). Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*, 21(1), 73-99.
- Chowanec, G. D., & Newstrone, C. N. (1991). The strategic management of international human resource. *Business Quarterly*, 56(2), 65-70.
- Chuang, M. Y., Chen, C. J., & Lin, M. J. J. (2016). The impact of social capital on competitive advantage. *Management Decision*, 54(6), 1443-1463.
- Chuang, S. H. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27(3), 459-465.
- Chung, C. C., & Beamish, P. W. (2005). Investment mode strategy and expatriate strategy during times of economic crisis. *Journal of International Management*, 11(3), 331-355.
- CIPD. (2011). *Learning and Talent Development*. London: CIPD.
- Claus, L. (2007). Employee retention, best practices in keeping and motivating employees. *B2B Willamette Valley Magazine*, 11.

- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429-1443.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Colarelli O'Connor, G., Ravichandran, T., & Robeson, D. (2008). Risk management through learning: Management practices for radical innovation success. *Journal of High Technology Management Research*, 19(1), 70-82.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Collins, J. (2001). *Good to great: why some companies make the leap ... and others don't*. London: Random House Business.
- Connell, J., & Stanton, P. (2014). Skills and the role of HRM: towards a research agenda for the Asia Pacific region. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(1), 4-22.
- Conway, S. (2007). *The think factory: Managing today's most precious resource, people!* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Cook, S. (2010). Talent management: key questions for learning and development. *Development and Learning in Organizations*, 24(4).
- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: a comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235.
- Costello, G. J., & Donnellan, B. (2011). Beyond RBV and KBV to an Innovation-Based View of the Firm. In *EURAM2011 Annual Conference* (pp. 1-44). Estonia: Tallinn.
- Coulson-Thomas, C. (2012a). *Talent Management 2*. Peterborough: Policy Publications Ltd.
- Coulson-Thomas, C. (2012b). Talent management and building high performance organisations. *Industrial and Commercial Training*, 44(7), 429-436.
- Creelman, D. (2004). *Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now*. Washington, DC Human Capital Institute.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing* (5th ed.). New York: Harper & Row.
- Curado, C. (2006). *The knowledge based-view of the firm: from theoretical origins to future implications* (Working Paper). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/242091944_the_knowledge_based-view_of_the_firm_from_theoretical_origins_to_future_implications
- Currie, G., & Kerrin, M. (2003). Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *International Journal of Human Recourse Management*, 14(6), 1027-1045.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.
- Dadfar, H., Dahlgaard, J. J., Brege, S., & Alamirhoor, A. (2013). Linkage between organisational innovation capability, product platform development and performance: The case of pharmaceutical small and medium enterprises in Iran. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8), 819-834.
- Daft, R. (2012). *Organization theory and design* (11th ed.). Mason, OH: South-Western.
- Daraei, M. R., Karimi, O. & Vahidi, T. (2014). An analysis on the relation between strategic knowledge management and talent management strategy in profitability of the Southern Khorasan Electric Distribution Company (SKEDC). *Global Journal of Management and Business*, 1(2), 21-35.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*, 9(3), 101-115.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Day, G. S. (2004). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- De Carolis, D. (2002). The role of social capital and organizational knowledge in enhancing entrepreneurial opportunities in high-technology environments. In Choo & Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp. 699-709). New York: Oxford University Press.
- De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816-1831.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension. In Research in Personnel and Human Resources Management (ed.), *GR Ferris* (pp. 165-197). Bingley, UK: Emerald. 20th ed.
- Denrell, J. (2008). Organizational risk taking: adaptation versus variable risk preferences. *Industrial and Corporate Change*, 17(3), 427-466.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2001). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dervitsiotis, K. N. (2006). Building trust for excellence in performance and adaptation to change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(7), 795-810.
- Dervitsiotis, K. N. (2010). A framework for the assessment of an organization's innovation excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(9), 903-918.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007). *Strategic Management Creating Competitive Advantage*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Dhanabhakym, M., & Kokilambal, K. (2014). A study on existing talent management practice and its benefits across industries. *International Journal of Research in Business Management*, 2(7), 23-36.

- Diamantopoulos, A., & Sigauw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. London: Sage Publications.
- Dilmaghani, M., Fahimnia, F., Ardakan, M. A., & Naghshineh, N. (2015). Function of knowledge culture in the effectiveness of knowledge management procedures: A case study of a knowledge-based organization. *Webology*, 12(1), 1-21.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Doody, O., & Doody, C. M. (2012). Transformational leadership in nursing practice. *British Journal of Nursing*, 21(20), 1212-1218.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist Society*. New York: Harper Business.
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2006). *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Edward, E. L. III. (2008). *Talent: Making People Your Competitive Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eidizadeh, R., Salehzadeh, R., & Esfahani, A. C. (2017). Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organisational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 250-267.
- Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S., & Wilson, K. (2001). *The Role of the Value Proposition and Employment Branding in Retaining Top Talent*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Ekuma, K. J. (2012). The importance of predictive and face validity in employee selection and ways of maximizing them: an assessment of three selection methods. *International Journal of Business and Management*, 7(22), 115-122.

- Elegbe, J. A. (2016). *Talent management in the developing world: Adopting a global perspective*. New York: Routledge.
- Ellonen, H., Wikström, P., & Jantunen, A. (2009). Linking dynamic-capability portfolios and innovation outcomes. *Technovation*, 29(11), 753-762.
- Eric, A. (2003). Retaining the Best of the Best. *AFP Exchange*, 23(6), 48.
- Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 65-82.
- Ernst & Young. (2010). *Managing today's global workforce: evaluating talent management to improve business*. London: Ernst and Young.
- Ettlie, J. E., & Pavlou, P. A. (2006). Technology-based new product development partnerships. *Decision Sciences*, 37(2), 117-147.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, 29(2); 109-123.
- Eversole, B. A., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607-625.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22.
- 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.
- Festing, M., Harsch, K., Schäfer, L., & Scullion, H. (2017). Talent management in small- and medium-sized enterprises. In Colings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (Eds.), *The Oxford handbook of talent management* (pp. 478-493). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Fey, C. F., & Furu, P. (2008). Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1301-1323.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.

- Florida, R. (2002). The economic geography of talent. *Annals of the Association of American Geographers*, 92(4), 743-755.
- Ford, J., Harding, N., & Stoganova, D. (2010). *Talent Management & Development: An Overview of Current Theory and Practice*. Bradford: Centre for Managerial Excellence.
- Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40(5), 739-750.
- Frank, F. D., & Taylor, C. R. (2004). Talent management: trends that will shape the future. *Human Resource Planning*, 27, 33-42.
- Frook, J. E. (2001). Burnish your brand from the inside. *B to B*, 86(8), 1-2.
- Galappaththy, C. (2012). Talent Management Process and Growing Organizational Complexity. In Dharmasiri, A. (Ed.), *HRM Perspectives* (pp. 74-95). Battaramulla: Print Wave (Pvt) Ltd.
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Gonzalez-Cruz, T. (2012). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gandossy, R., & Kao, T. (2004). Talent wars: out of mind, out of practice. *Human Resource Planning*, 27(4), 15-19.
- Gandz, J. (2006). Talent development: the architecture of a talent pipeline that works. *Ivey Business Journal*, 70(3), 1-4.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European journal of training and development*, 36(1), 5-24.
- Garavan, T. N., Carbery, R., Rock, A., Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of training and Development*, 36(1), 86-104.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.

- Gathungu, J. M., & Mwangi, J. K. (2012). Dynamic capabilities, talent development and firm performance. *DBA Africa Management Review*, 2(3), 83-100.
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: Employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159-175.
- Gerdin, J., & Greve, J. (2004). Forms of contingency fit in management accounting research—a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 303-326.
- Gibson, J. L. I., Ivancevich, J. M., & Donnelly Jr, J. H. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (8th ed.). Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Gill, R., Levine, N., & Pitt, D. C. (1998). Leadership and organizations for the new millennium. *The Journal of Leadership Studies*, 5(4), 46-59.
- Girotra, K., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2010). Idea generation and the quality of the best idea. *Management Science*, 56(4), 591-605.
- Gjelsvik, M. (2002). Hotels as learning arenas. *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, 2(1), 31-48.
- Glenn, T. (2012). The state of talent management in Canada's public sector. *Canadian Public Administration*, 55(1), 25-51.
- Gloet, M., & Samson, D. (2016). Knowledge management and systematic innovation capability. *International Journal of Knowledge Management*, 12(2), 54-72.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information System*, 18(1), 185-214.
- Gössling, T., & Rutten, R. (2007). Innovation in regions. *European Planning Studies*, 15(2), 253-270
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35-55.
- Govindarajan, V., & Gupta, A. (2000). Analysis of the emerging global arena. *European Management Journal*, 18(3), 274-284.

- Gowrishankar, K. (2008). Insights into entrepreneurial behavior in Indian firms. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 14(1/2), 95-105.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(52), 109-122.
- Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737-747.
- Gupta, B., Iyer, L., & Aronson, J. E. (2000). Knowledge management: practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100(1), 17-21.
- Gupta, P., Patti, R., & Marwah, S. (2014). Employer branding: A descriptive study. *International Journal of Economic and Management Strategy*, 4(1), 1-10.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hair Jr., J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair Jr., J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hall, R., & Andriani, P. (2003). Managing knowledge associated with innovation. *Journal of Business Research*, 56(2), 145-152.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hamidi, N., Saberi, H., & Safari, M. (2014). The effect of implementation of talent management on job satisfaction governmental organizations (Case Study: Ministry of Roads and Urban). *Journal of Novel Applied Sciences*, 3(1), 100-113.

- Handoko, F., Smith, A., & Indriani, S. (2017). Technology transfer for metal based SMEs in Central Java, Indonesia. *International Journal of Engineering and Management*, 1(1), 35-41.
- 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.
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility- A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.
- Harter, J. K. (2000). Managerial talent, employee engagement, and business-unit performance. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 215-224.
- Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). Talent management of western MNEs in China: balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45(2), 169-178.
- Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Healy, P., Serafeim, G., Srinivasan, S., & Yu, G. (2014). Market competition, earnings management and persistence in accounting profitability around the world. *Review of Accounting Studies*, 19(4), 1281-1308.
- Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67-82.
- Heisig, P., Suraj, O. A., Kianto, A., Kemboi, C., Arrau, G. P., & Easa, N. F. (2016). Knowledge management and business performance: global experts' views on future research needs. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1169-1198.
- Helfat, C. (1994). Evolutionary trajectories in petroleum firm R&D. *Management Science*, 40(12), 1720-1747.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G., (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford, UK: Blackwell.

- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.
- Henrie, M., & Hedgepeth, O. (2003). Size is important in knowledge management. *Journal of Knowledge Management Practice*, 4(6), 25-38.
- Hilton, D. (2000). Hiring and retaining top talent to attract and keep the best employees, you have to be willing to invest both time and money. *Credit Union Executive Journal*, 40, 12-19.
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K., & Kockhar, R. (2001). Direct and moderate effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Review*, 44(1), 13-28.
- Hogel, M., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. (2003). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Sciences*, 34(4), 741-770.
- Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41(2), 126-142.
- Hsu, I. C., & Sabherwal, R. (2011). From intellectual capital to firm performance: the mediating role of knowledge management capabilities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(4), 626-642.
- Hu, B., Zhou, J. X., & Weng, Q. X. (2009). Study on the effect of hi-tech industry clusters' characteristics on talents attractiveness - an empirical research on four Chinese industry clusters. *R&D Management*, 21(1), 51-57.
- Huang, K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y., & Harindranath, G. (2015). From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. *British Journal of Management*, 26(4), 617-636.
- 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.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.

- Humphreys, P., McAdam, R., & Leckey, J. (2005). Longitudinal evaluation of innovation implementation in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 283-304.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). "A players" or "A positions"? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-117.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2010). *Corporate social strategy: Stakeholder engagement and competitive advantage*. New York: Cambridge University Press.
- Hwang, V. W., & Horowitz, G. (2012). *The Rainforest: The Secret to Building the next Silicon Valley*. San Francisco: Regenwald.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, 82(3), 68-78.
- 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.
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-145.
- Ingham, J. (2006). Closing the talent management gap: harnessing your employee's talent to deliver optimum business performance. *Strategic HR Review*, 5(3), 20-23.
- Ingram, T. (2016). Relationships between talent management and organizational performance: The role of climate for creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 195-205.
- Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organizations- qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346.
- INSEAD. (2018). *The Global Talent Competitiveness Index 2018*. Fontainebleau, France.
- Institute for Management Development. (2018). *IMD World Talent Ranking 2018*. Lausanne, Switzerland: Institute for Management Development.

- International Labour Organization. (2017). *ILO Labour Force Estimates and Projections: 1990-2030 (2017 Ed.)*. Retrieved from <https://www.ilo.org/ilostat-files/Documents/LFEP.pdf>
- Iqbal, S., Qureshi, T. M., Khan, A., & Hijazi, S. Z. (2013). Talent management is not an old wine in a new bottle. *African Journal of Business Management*, 7(35), 3609-3619.
- Jackson, J. (2005). In Search of the Diaspora Effect: Lessons from Taiwanese and Indian 'Brain Gain' for Jamaican 'Brain Drain'. In *Annual Conference on Development and Change*. Organized by Carnegie Council on Ethics and International Affairs, Neemrana, India.
- Jackson, L. D. (2001). Sample size and number of parameter estimates in maximum likelihood confirmatory factor analysis: A Monte Carlo Investigation. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 8(2), 205-223.
- Jantunen, A., Ellonen, H. K., & Johansson, A. (2012). Beyond appearances - do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?. *European Management Journal*, 30(2), 141-155.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kylaheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Jaruzelski, B., Loehr, J., & Holman, R. (2011). Why culture is key. *Strategy and Business*, 65(1), 1-17.
- Jenner, S. J., Taylor, S. (2008). Employer branding – fad or the future of HR? In S. Humpage (Ed.), *Research insight: employer branding: the latest fad or the future for HR?* (p. 7), London: Chartered Institute of Personnel and Development
- Jick, T. (1993). *Managing Change. Cases and Concepts*. Boston: Irwin McGraw-Hill
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C. J., & Lloyd, J. W. (2006). Multiple professional identities: examining differences in identification across work related targets. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 498-506.
- Jones, N. (2010). Investigating the influence of social cost and benefits of environmental policies through social capital theory. *Policy Sciences*, 43(3), 229-244.

- Judge, W. Q., Naoumova, I., & Douglas, T. (2009). Organizational capacity for change and firm performance in a transition economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1737-1752.
- Juttner, U., & Wherli, H. P. (1994). Relationship marketing from a value system perspective. *International Journal of Industry and Management*, 5(5), 54-73.
- Jyoti, J., & Rani, R. (2014). Exploring talent management practices: antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4), 220-248.
- Kamlesh Kumar, R. S. (2001). Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter? *The Journal of Applied Business Research*, 18(1), 37-49.
- Kanittha, S. (2016). *Strategic Talent Management and Firm Success: Evidence from Electronic and Electrical Appliance Businesses in Thailand*. (Dissertation Doctor of Philosophy in Management), Mahasarakham University, Mahasarakham.
- Karaevli, A., & Hall, D. T. (2003). Growing leaders for turbulent times: is succession planning up to the challenge? *Organizational Dynamics*, 31(1), 62-79.
- Karim, S. (2009). Business unit reorganization and innovation in new product markets. *Management Science*, 55(7), 1237-1254.
- Kaye, T., & Andy, P. (2007). *The Essential Guide to Managing Talent*. Britain: Kogan Page Publishers.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kheswa, P. T. (2015). *The role of employer branding in talent attraction and talent retention in South Africa*. (Research Report in Master of Management), University of the Witwatersrand, Johannesburg.
- Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 19-33.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Kim, K. H., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W., & Jones, J. (2011). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research*, 64(11), 1207-1211.

- Kim, M. S. (1999). A study on the marketing strategy establishment for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3(1), 235-251.
- Kim, Y., & Gao, F. Y. (2010). An empirical study of human resource management practices in family firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2095-2119.
- King, K. A. (2016). The talent deal and journey: understanding how employees respond to talent identification over time. *Employee Relations*, 38(1), 94-111.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853.
- Kontoghiorghes, C., & Frangou, K. (2009). The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), 29-58.
- Koolen, S., Taminiau, Y., & Faber, C. (2005). Monti and market dynamics: the strategy of a national car importer. *European Management Journal*, 23(4), 413-425.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, 26(5), 489-496.
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.
- Krzakiewicz, K. (2013). Dynamic capabilities and knowledge management. *Management*, 17(2), 1-15.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Kuznetsova, N. V., & Matveeva, E. V. (2015). Accumulation of social capital as a competitive advantage of companies which are loyal to the principles of

- corporate citizenship. *International Journal of Economics and Financial*, 5(3S), 68-72.
- Lacy, P., Arnott, J., & Lowitt, E. (2009). The challenge of integrating sustainability into talent and organization strategies: investing in the knowledge, skills and attitudes to achieve high performance. *Corporate Governance*, 9(4), 484-494.
- Laff, M. (2006). Talent management: from hire to retire. *T&D*, 60(11), 42-48.
- Laforet, S. (2011). A framework of organizational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(4), 380-408.
- Lähteenmäki, S., Mattila, M., & Toivonen, J. (1999). Being critical on organizational learning research: towards developing a measure. In S. Lähteenmäki, L. Holden, & I. Roberts (Eds), *HRM and the Learning Organization* (pp. 17-49). Turku, Finland: Turku School of Economics and Business Administration.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawler, E. E. (2008). *Talent: making people your competitive advantage*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Lee, C. C., & Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *The Journal of Management Development*, 19(9), 783-794.
- Lee, H., & Kelley, D. (2008). Building dynamic capabilities for innovation: An exploratory study of key management practice. *R&D Management*, 38(2), 155-168.
- Lee, J. S., & Hsieh, C. J. (2010). A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 109-119.
- Lee, K. C., Lee, S., & Kang, I. W. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information & Management*, 42(3), 469-482.
- Lees, N. (2014). What is New Zealand's competitive advantage - efficient farming or delivering customer value? *Primary Industry Management*, 18, 29-33.

- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- Li, F. F., & Devos, P. (2008). *Talent management: art or science?: The invisible mechanism between talent and talent factory*. (Master Thesis in Business Administration), University of Kalmar, Småland.
- Li, L. Q., Xin, K., Pucik, V., & Wei, W. X. (2019). MNCs' R&D talent management in China: aligning practices with strategies. *Chinese Management Studies*, 13(4), 1086-1106.
- Li, X., & Zheng, Y. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7(6), 446-450.
- Liao, J., Kickul, J. R., & Ma, H. (2009). Organizational dynamic capability and innovation: An empirical examination of Internet firms. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 263-286.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69.
- Lin, D., Wen, S., Miao, X., & Ying, C. (2019). Evaluation of financial competitiveness of the listed insurance companies. In *the 2019 4th International Conference on Financial Innovation and Economic Development* (pp. 20-23). Organized by the Academic Exchange Information Center, China.

- Liu, Y., & Pearson, C. A. (2014). The importance of talent management: a study of Chinese organizations. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 7(3), 153-172.
- Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., & Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255-276.
- Luthans, F., & Stewart, T. I. (1977). A general contingency theory of management. *Academy of Management Review*, 2(2), 181-195.
- MacCormack, A., & Iansiti, M. (2009). Intellectual property, architecture, and the management of technological transitions: Evidence from Microsoft corporation. *The Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 248-263.
- Macpherson, A., Jones, O., & Zhang, M. (2004). Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm. *R&D Management*, 34(2), 161-177.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761.
- Majava, J., Kinnunen, T., Foit, D., & Kess, P. (2017). Analysing innovation-driven enterprises' stakeholders in two spatial ICT ecosystems. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 16(3), 207-220.
- Majeed, A. (2013). Application of business process through talent management: an empirical study. *Journal of Marketing & Management*, 4(2), 46-68.
- Makadok, R. (1998). Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation? *Strategic Management Journal*, 19(7), 683-696.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer Branding - a tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Marr, B., Gupta, O., Pike, S., & Roos, G. (2003). Management decision: intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision*, 42(8), 771-781.

- Martin, A. (2015). Talent management: Preparing a “Ready” agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2(3-4), 112-116.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76-88.
- Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate Reputations, Branding and Managing People: A Strategic Approach to HR*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Martin, J., & Schmidt, C. (2010). How to keep your top talent. *Harvard Business Review*, 88(5), 54-61.
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217-233.
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312-330.
- 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.
- McDonnell, A. (2011). Still fighting the “war for talent”? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169-173.
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders-Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of world business*, 45(2), 150-160.
- McGuinness, T., & Robert, E. M. (2005). The effect of market and learning orientation on strategy dynamics: The contributing effect of organisational change capability. *European Journal of Marketing*, 39(11), 1306-1326.
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Academy of Management*, 20, 63-80.
- Meihami, B., & Meihami, H. (2014). Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 3(14), 80-91.
- Meisinger, S. (2007). Flexible schedules make powerful perks. *HR Magazine*, 52(4), 12.

- 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.
- Meng, F., Wang, X., Chen, H., Zhang, J., Yang, W., Wang, J., & Zheng, Q. (2016). The influence of organizational culture on talent management. *Journal of Chinese Human Resource Management, 7*(2), 129-146.
- Menor, J. H. (2010). *10 Strategic Tips for Employee Retention 2010*. Retrieved from <http://ezinearticles.com/?10-Strategic-Tips-For-Employee-Retention&id=4540255>.
- Mensah, J. K., Bawole, J. N., & Wedchayanon, N. (2016). Unlocking the “black box” in the talent management employee performance relationship: evidence from Ghana. *Management Research Review, 39*(12), 1546-1566.
- Mercer, S. R. (2005). Best-in-class leadership. *Leadership Excellence, 22*(3), 17.
- Meyers, M. C., & Woerkom, M. V. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business, 49*(2), 192-203.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business Press.
- Mihalcea, A. (2017). Employer branding and talent management in the digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy, 5*(2), 289-306.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics, 13*(1), 36-52.
- Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (2003). Applying resource-based theory methods, outcomes and utility for managers. *International Journal of Operations and Production Management, 23*(2), 148-166.
- Moczydłowska, J. (2012). Talent management: theory and practice of management. the polish experiences. *International Journal of Business Economic Research, 3*(1), 432-438.
- Momaya, K. S. (2018). Innovation capabilities and firm competitiveness performance: thinking differently about Future. *International Journal of Global Business and Competitiveness, 13*(1), 3-9.

- Morton, L. (2004). *Integrated and integrative talent management: A strategic HR framework*. New York, NY: Conference Board.
- Morton, L. (2005). *Talent Management Value Imperatives: Strategies for Successful Execution (Research report)*. New York: The Conference Board.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Moturi, K. A. (2013). *Talent management as a source of competitive advantage for Kenya Data Networks Ltd* (Doctoral Dissertation), University of Nairobi, Nairobi, Kenya.
- Murray, F., & Budden, P. (2017). *A systematic MIT approach for assessing 'innovation-driven entrepreneurship' in ecosystems (iEcosystems)* (Working Paper). Massachusetts: MIT's Laboratory for Innovation Science & Policy.
- Murray, F., & Budden, P. (2018). *An MIT Framework for Innovation Ecosystem Policy: Developing policies to support vibrant innovation ecosystems (iEcosystems)* (Working Paper). Retrieved from https://csrcl.huji.ac.il/sites/default/files/csrcl/files/framework-ecosystem-policy_oct18.pdf
- Nankervis, A. R. (2013). Building for the future? Government and industry responses to the challenges of talent management in China following the GFC. *Asia Pacific Business Review*, 19(2), 186-199.
- Nazarpoori, A., Hakkak, M., Mousavi, S. N., & Pirzad, A. (2017). Systemic model of talent management in Azad University: design and explanation (a case-study in ten prestigious units of the Islamic Azad University). *International Business Management*, 11(1), 265-270.
- Ndlela, L. T., & Du Toit, A. S. A. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International Journal of Information Management*, 21(2), 151-165.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 187-205.
- Nieto, M., & Quevedo, P. (2005). Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovation*, 25(10), 1141-1157.

- Njoroge, N. W. (2012). *Talent management practices in commercial state corporations in Kenya* (Master's research project), Nairobi University, Nairobi.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nooshinfard, F., & Nemati-Anaraki, L. (2014). Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework. *The Electronic Library*, 32(2), 239-261.
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-1085.
- Novations. (2009). *Talent Development Issues Study*. Long Island, New York: Novations Group.
- Onyango, W. P. (2015). Effects of transformational leadership styles on talent management: a case of micro, small and medium size enterprises in Migori County, Kenya. *Journal of Poverty and Development*, 10, 51-59.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 643-676). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Owolabi, A. B. (2012). Effect of organizational justice and organizational environment on turn-over intention of health workers in Ekiti state, Nigeria. *Research in World Economy*, 3(1), 28-34.
- Oxtoby, B., McGuinness, T., & Morgan, R. (2002). Developing organizational change capability. *European Management Journal*, 20(3), 310-320.
- Paawe, J. (2007). *HRM and Performance: In Search of Balance*. Tilburg: Tilburg University.

- Panayides, P. M. (2007). The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 68-80.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.
- Pee, L. G., & Chua, A. Y. (2016). Duration, frequency, and diversity of knowledge contribution: Differential effects of job characteristics. *Information & Management*, 53(4), 435-446.
- Peters, T. (1999). *The Brand You 50: Fifty Ways to Transform Yourself from an Employee into a Brand that Shouts Distinction*. New York, NY: Knopf Publishers.
- Peters, T. (2006). *Leaders as talent fanatics*. *Leadership Excellence*, 23(11), 12-13.
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: a meta-analysis. *Human Resource Management*, 51(5), 709-732.
- Ployhart, R. E., & Turner, S. F. (2014). Organizational adaptability. In D. Chan (Ed.), *Individual adaptability to changes at work* (pp. 73-91). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: FreePress.
- Powell, M., & Lubitsh, G. (2007). Courage in the face of extraordinary talent: Why talent management has become a leadership issue. *Strategic HR Review*, 6(5), 24-27.
- Prieto, I. M., & Easterby-Smith M. (2006). Dynamic capabilities and the role of organizational knowledge: An exploration. *European Journal of Information Systems*, 15(5), 500-520.
- Probst, G. (1998). Practical knowledge management: a model that works. In A. D. Little (Ed.), *Prism, Second Quarter 1998* (pp. 17-29).

- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(9), 208-214.
- Rahomee, A., & Mohanachandran, D. (2013). Talent management strategy and absorptive capacity as antecedences of innovation capability: a conceptual framework. *Research Journal of Social Sciences and Management*, 2(9), 115-123.
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85(6), 68-77.
- Ready, D. A., Conger, J. A., & Hill, L. A. (2010). Are you a high potential?. *Harvard Business Review*, 88(6), 78-84.
- Reid, F. (2003). Creating a knowledge sharing culture among diverse business units. *Employment Relations Today*, 30(3), 43-49.
- Reilly, P. (2008). Identifying the right course for talent management. *Public Personnel Management*, 37(4), 381-388.
- Reilly, P. (2018). Building customer centricity in the hospitality sector: the role of talent Management. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 42-56.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Richert, B. E. (2016). *Building Innovation Ecosystems to Drive Carbon Neutral Sustainability Goals* (Master's thesis). Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Rijal, S. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: A comparative study. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 119-127.
- Robbins, S. P. (1984). *Management: Concepts and practices*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management*. New Jersey: Upper Saddle River.

- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage publications.
- Rovinelli, R., & Hambleton, R. K. (1976). *On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity*. Washington, D.C.: ERIC.
- Saddozai, S. K., Hui, P., Akram, U., Khan, M. S., & Memon, S. (2017). Investigation of talent, talent management, its policies and its impact on working environment. *Chinese Management Studies*, 11(3), 538-554.
- Sadeli, J. (2015). The influence of leadership, talent management, organizational culture, and organizational support on employee engagement. *International Research Journal of Business Studies*, 5(3), 195-215.
- Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Oludayo, O., Falola, H., Igbinoba, E., & Ogueyungbo, O. (2018). Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university. *Data in brief*, 19, 1040-1045.
- Salehi, F., & Yaghtin, A. (2015). Action research innovation cycle: Lean thinking as a transformational system. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 293-302.
- Santhoshkumar, R., & Rajasekar, N. (2012). Talent measure sculpt for effective talent management: a practical revise. *IUP Journal of Management Research*, 11(1), 38-47.
- Saraswathy, R., & Balakrishnan, J. (2017). Facets of talent retention: role of employee and employer branding as catalysts. *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*, 3(4), 407-432.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
- Schimke, A., & Brenner, T. (2014). The role of R&D investments in highly R&D-based firms. *Studies in Economics and Finance*, 31(1), 3-45.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.

- Schroevers, M., & Hendriks, P. (2012). *Talent management in knowledge-intensive organizations*. Retrieved from <https://repository.uhn.ru.nl/bitstream/handle/2066/111855/111855.pdf>
- Schuler, R. S. (2015). The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics*, 1(44), 47-56.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- Schumacker, E. R., & Lomax, G. R. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (3rd ed.). York: Routledge.
- Schumacker, R. E., Lomax, R. G. (2012). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (3rd ed.). Hoboken: Taylor and Francis.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. New Jersey: Wiley, Hoboken.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108.
- Scullion, H., & Collings, D. (2011). *Global Talent Management*. London: Routledge.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Vaiman, V. (2016). Guest editorial: strategic talent management. *Employee Relations Today*, 38(1), 1-5.
- Seleim, A., Ashour, A., & Khalil, O. (2005). Knowledge documentation and application in the Egyptian software firms. *Journal of Information & Knowledge Management*, 4(1), 47-59
- Senge, P. M. (1997). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.
- Shalini, K. (2015). *Promoting socio-economic development through business integration*. Hershey, PA: Business Science Reference.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.

- Shani, A. B., Sena, J. A., Olin, T. (2003). Knowledge management and new product development: a study of two companies. *European Journal of Innovation Management*, 6(3), 137-149.
- Sheng, S. (2018). New connotation of financial management under the background of Internet+. In D. H. A. Tsai, & C. Engstrom (Chair) *the 2018 3rd International Conference on Politics, Economics and Law (ICPEL 2018)*. Organized by Shandong University.
- Shih, K. H., Chang, C. J., & Lin, B. (2010). Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 74-89.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Slater, S. (1996). The challenge of sustaining competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 25(1), 79-86.
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 551-559.
- Slywotzky, A. J. (1996). *Value Migration*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Smith, J. J. (2007). *China faces 'talent paradox,' high employee turnover*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management Headline News.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Soliman, F. (2011). Could one transformational leader convert the organization from knowledge based into learning organization, then into innovation? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 7(12), 1352-1361.
- Sommer, L. P., Heidenreich, S., & Handrich, M. (2017). War for talents - how perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management*, 47(2), 299-310.
- Son, J., Park, O., Bae, J., & Ok, C. (2018). *Double-edged effect of talent management on organizational performance: the moderating role of HRM investments*.

- The International Journal of Human Resource Management*. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2018.1443955>
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259-276.
- Sparrow, P., Hesketh, A., Hird, M., & Cooper, C. (2010). Introduction: Performance-led HR. In *Leading HR* (pp. 1-22). London: Palgrave Macmillan.
- Sparrow, P., Hird, M., & Cooper, C. L. (2015). Strategic talent management. In *Do We Need HR?* (pp. 177-212). London: Palgrave Macmillan.
- Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (2014). *Strategic talent management: Contemporary issues in international context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement. *Vision*, 14(1/2), 25-34.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2007). *Global talent management: how leading multinationals build and sustain their talent pipeline* (Working Paper). Fontainebleau: INSEAD.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Stanton, L. (2014). *Getting started with Talent Mapping*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/20140902232057-56711500-getting-started-with-talent-mapping>
- Strategy&. (2018). *The Global Innovation 1000 study*. Retrieved from <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/innovation1000.html>
- Stuart-Kotze, R., & Dunn, C. (2008). *Who are your best people?: How to find, measure and manage your top talent*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Suliyanto, S., & Rahab, R. (2012). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. *Asian Social Science*, 8(1), 134-145.

- Sullivan, J. (2002). *Crafting a lofty employment brand: a costly proposition*. Retrieved from <https://www.ere.net/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/>
- Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*. Retrieved from <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Sung, J., & Swan, P. L. (2009). *Executive pay, talent and firm size: Why has CEO pay grown so much? (Research Paper No. 2009)*. Retrieve from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1420952
- Swailles, S. (2013). *The ethics of talent management. Business Ethics: A European Review, Talent into Strategic Impact*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155-167.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.
- Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: An identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1799-1815.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2011). Dynamic capabilities: A guide for managers. *Ivey Business Journal*, 75(2), 29-32.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.

- Teece, D., & Pisano, G. (1994). *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*. Laxenburg: International Institute for Applied Systems Analysis.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, J. L. (1999). The world of the entrepreneur - a new perspective. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11(6), 209-224.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: Infancy or adolescence. *International Journal of HRM*, 24(9), 1744-1761.
- Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2017). *Talent management in practice: An integrated and dynamic approach*. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- Thunnissen, M., & Van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent. *Personnel Review*, 44(2), 182-199.
- Tlaiss, H., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention: evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*, 39(4), 426-445.
- Torres, A. I., Ferraz, S. S., & Santos-Rodrigues, H. (2018). The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 453-472.
- Tranckle, P., & Cushion, C. J. (2006). Rethinking giftedness and talent in sport. *Quest*, 58(2), 265-282.
- Tsuji, M., Ueki, Y., Shigeno, H., Idota, H., & Bunno, T. (2018). R&D and non-R&D in the innovation process among firms in ASEAN countries. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 198-214.
- Turner, P., Glaister, A., & Al Amri, R. (2016). Developing talent strategies: Research based practice in Oman. *International Journal of Human Resource Development Practice Policy and Research*, 1(1), 53-64.
- Tymon Jr, W. G., Stumpf, 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.
- Uddin, R., & Arif, A. A. (2016). Talent Management and organizational performance: An empirical study in retail sector in Sylhet City, Bangladesh. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(10), 11-18.

- Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, 86(15), 32–33.
- Urgal, B., Quintás, M. A., & Arévalo-Tomé, R. (2013). Knowledge resources and innovation performance: the mediation of innovation capability moderated by management commitment. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(5), 543-565.
- Vance, C. M., & Vaiman, V. (2008). *Smart talent management: on the powerful amalgamation of talent management and knowledge management*. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/1a1d/6dcb3451c73c79cc090ade533cfc7c7e487d.pdf>
- Vaiman, V. (Ed.). (2010). *Talent management of knowledge workers: Embracing the non-traditional workforce*. New York: Palgrave Macmillan.
- Vaiman, V., Haslberger, A., & Vance, C. M. (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 280-286.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). *Talent management decision making*. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- Vaiman, V., & Vance, C. M. (2008). *Smart talent management: building knowledge assets for competitive advantage*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Vaiman, V., & Vance, C. (2009). *Smart talent management: building knowledge assets for competitive advantage*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Valle, M. (1999). Crisis, culture and charisma: the new leader's work in public organizations. *Public Personnel Management*, 28(2), 245–257.
- Van Dijk, H. G. (2008). The talent management approach to human resource management: attracting and retaining the right people. *Journal of Public Administration*, 43(3.1), 385-395.
- Vicente, M., Abrantes, J. L., Seabra, C., & Teixeira, M. S. (2015). Measuring innovation capability in exporting firms: The INNOVSCALE. *International Marketing Review*, 32(1), 29-51.
- Vij, M. P. (2011). The meaning and metaphor of talent management. *International Journal of Management and Computing Sciences*, 1(2), 95-107.
- Vivas-López, S. (2014). Talent management and teamwork interaction: Evidence in large Spanish companies. *International Journal of Business*, 19(1), 30-43.

- Vivas-López, S., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2011). Managing talent for organisational learning. *European Journal of International Management*, 5(5), 540-557.
- Wahyuningtyas, R. (2015). An integrated talent management system: Challenges for competitive advantage. *International Business Management*, 9(4), 384-390.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, X. H. F., & Howell, J. M. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 775-790.
- Webster, E. (1992). The changing world of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
- Wei, Y. (2015). Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and P-Ofit. *Personnel Review*, 44(5), 739-756.
- Weng, Q. (2008). The influence of Industrial Clusters' character on the growth of talents: an empirical research in four industrial clusters in China. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 8(1/2), 150-162.
- Whelan, E., & Carcary, M. (2011). Integrating talent and knowledge management: where are the benefits? *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 675-687.
- Whelan, E., Collings, D. G., & Donnellan, B. (2010). Managing talent in knowledge-intensive settings. *Journal of knowledge Management*, 14(3), 486-504.
- Wiig, K. M. (1999). Introducing knowledge management into the enterprise. In J. Liebowitz (Ed.), *Knowledge Management Handbook* (pp. 7-19). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Wiig, K. M. (2004). *People-Focused Knowledge Management: How Effective Decision Leads to Corporate Success*. Arlington, TX.: Schema Press.
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076.

- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133-153.
- Woollard, S. (2010). Managing talent across a global workforce. *Strategic HR Review*, 9(5), 5-10.
- Wu, C. C., Wu, C. H., Li, C. C., & Huang, T. H. (2011). Drivers of organizational knowledge management. *African Journal of Business Management*, 5(11), 4388-4402.
- Wu, L. (2006). Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: perceptions in Taiwanese IT enterprises. *Information & Management*, 43(4), 447-454.
- Wu, L. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60(5), 549-555.
- Wu, L., & Chen, J. L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1141-1164.
- Wu, X., & Sivalogathan, V. (2013). Intellectual capital for innovation capability: a conceptual model for innovation. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(3), 139-144.
- Yam, R. C., Guan, J. C., Pun, K. F., & Tang, E. P. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, 33(8), 1123-1140.
- Yam, R., Lo, W., Tang, E., & Lau, A. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research Policy*, 40(3), 737-747.
- Yang, R. (2016). Research on tendency and behavior of the new generation employees turnover - based on talent environment intervention perspective. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(4), 325-336.
- Yapp, M. (2009). Measuring the ROI of talent management. *Strategic HR Review*, 8(4), 5-10.

- Yukl, G. (2010). *Leadership in organization* (7th ed.). New Jersey: Pearson.
- Zajko, M. (2015). Strengths and weaknesses of innovation-driven entrepreneurship in Slovakia. In *Proceedings of 8th International Conference on Engineering & Business Education, Innovation and Entrepreneurship* (pp. 88-94). Fredrikstad, Norway: Østfold University College.
- Zawislak, P. A., Alves, A. C., Gamarra, J. T., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: from technological to transactional capability. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 14-27.
- Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S., Cooper, C. L., Glaister, K. W., & Wang, J. (2015). The effect of leadership style on talent retention during merger and acquisition integration: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 1021-1050.
- Zhang, M. J. (2007). Is support for top managers' dynamic capabilities, environmental dynamism, and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Business & Management*, 13(1), 57-77.
- Zhang, S., & Bright, D. (2012). Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(2), 26-45.
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: the mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747.
- Zhu, K., & Kraemer, K. L. (2002). E-commerce metrics for net-enhanced organizations: Assessing the value e-commerce to firm performance in the manufacturing sector. *Information Systems Research*, 13(3), 275-295.

กนกพร กระจำแสง, และ ประสพชัย พสุนนท์. (2561). แนวทางการวิจัยเชิงผลฐานวิธีแบบคู่ขนานในงานวิจัยทางการจัดการ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 13(1), 130-138.

กนกอร บุญมาเกิด. (2560). อิทธิพลของตัวแปรกำกับกับการบูรณาการความรู้ที่ถ่ายโอนความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารคนเก่งสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรม

- อเล็กทρονิกส์ไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์*, 1(2), 59-69.
- กรธวัฒน์ สกกลคฤหเดช, สุกิจ ขอเชื้อกลาง, และ ลภัสรดา จ่างแก้ว. (2559). ความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 17(2), 225-238.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). *ยุทธศาสตร์การพัฒน่อุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579)*. เข้าถึงได้จาก <https://www.nstda.or.th/th/nstda-doc-archives/thailand-40/11661-ministry-of-industry>.
- กริช แรงสูงเนิน. (2554). *การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2551). *ภาวะสมองไหลวิกฤตการณ์ระดับโลก*. เข้าถึงได้จาก www.kriengsak.com/node/1411
- คมกริช นันทะโรจพงษ์, ประสพชัย พสุนนท์, และ อีระวัฒน์ จันทิก. (2560). องค์ประกอบของคุณลักษณะการมีภาวะผู้นำเพื่อพัฒนานักศึกษาด้านบริหารธุรกิจในยุคประเทศไทย 4.0. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*, 9(2), 178-202.
- คมกริช นันทะโรจพงษ์, และ พิทักษ์ ศิริวงศ์. (2561). การให้ความหมาย ที่มาของความหมาย และกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำในตนเองของวัยรุ่นกลุ่มเจนเอเรชั่นซี : การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก. *วารสารครุศาสตร์*, 46(3), 1-28.
- คมกริช นันทะโรจพงษ์, และ วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์. (2561). อิทธิพลของบรรยากาศองค์การและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความสุขในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมการผลิต. *วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*, 7(1), 21-38.
- จารุตม์ คุณานพดล. (2559). *ความสามารถเชิงพลวัต*. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/jarutkunanoppado/home/dynamic-capabilities>
- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2557). ชุมชนนักปฏิบัติ: แนวทางการจัดการความรู้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*, 7(2), 16-27.
- จิรายุ ทรัพย์สิน, วันชัย สุขตาม, และสุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2561). ผลกระทบของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรมขององค์การ. *วารสารมหาจุฬาริชาการ*, 5(1), 16-33.

- จิระ หงส์ลดารมภ์. (2549). *Talent Management*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/33311>
- ซันนันทน์ แสงขรรค์ชัย, และ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี. (2552). การประเมินระดับขีดความสามารถทางเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี กรณีศึกษา: อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ยานยนต์. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 49(1), 105-126.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2559). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- ไชยันต์ สกฤตศรีประเสริฐ. (2556). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. *วารสารจิตวิทยาคลินิก*, 44(1), 1-13.
- ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ. (2559). กระบวนทัศน์การบริหารจัดการคนเก่งของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 39(2), 15-22.
- ทิพย์พพร มหาสินไพศาล. (2554). ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยเอกชน. *วารสารนักบริหาร*, 31(3), 12-19.
- ธนพร โฉมศรี. (2560). *ผู้มีศักยภาพสูง (Talent) กับการพัฒนาศักยภาพ*. เข้าถึงได้จาก <https://www.cgd.go.th/cs/intranet/intranet/เรียนรู้จากตำรา>
- ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร. (2558). จุดประกาย “แบรนด์นายจ้าง (Employer Brand)” เครื่องมือดึงดูดและรักษาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 7(ฉบับพิเศษ), 241-252.
- ธนิต รัชตะชาติ. (2560). *ปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรที่ดำเนินธุรกิจประเภทไอทีซิสเต็มอินทิเกรเตอร์และบริการด้านไอทีในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ธัชพรรณ ศิริเวช. (2558). *รูปแบบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ธัญนันท์ บุญอยู่. (2561). อิทธิพลของความสามารถทางนวัตกรรมในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพล ของวัฒนธรรมองค์การการมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้ และการเป็นผู้ประกอบการสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง. *วารสารดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 8(ฉบับพิเศษ), 44-62.
- นริศา ธรรมอุกรณ์. (2560). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

- นวมินทร์ สิริเมธี, ธิดิวุฒิ หมั่นมี, และ รัฐพล เย็นใจมา. (2561). กระบวนการใช้หลักสังคหวัตถุ 4 กับวัฒนธรรมองค์การ. *วารสารสมาคมศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 7(1), 93-101.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตา ชูโต. (2551). *การวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บริษัท พรินโพร จำกัด.
- นุช สัทธามิตรมงคล, และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 8(1), 167-182.
- บุญชนะ เมฆโต. (2560). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันองค์การและการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาบริษัทผลิตวัสดุบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*, 9(1), 36-59.
- ปฎิมา สุคันธนาถ. (2561). ปัจจัยการธำรงรักษาที่มีผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งใน บจก.วิทย์การบินแห่งประเทศไทย. *วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา*, 10(19), 71-87.
- ประคัลภ์ ปันทพลังกูร. (2555). *เครื่องมือในการค้นหาคนเก่งในองค์กร*. เข้าถึงได้จาก <https://prakal.com/2012/04/19/>
- ประไพพิมพ์ สุวีรสตินนท์, และ ประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. *วารสารปริชาต*, 29(2), 31-48.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2552). *Talent Management*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/269072>.
- พนิดา สัตย์ภาส, ชัยยุทธ เลิศพาชิน, และ สุริยจารี เตชะตันมินสกุล. (2557). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะการประกอบการ ความสามารถทางการตลาด นวัตกรรมและกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มล้านนาของประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 9(2), 44-67.
- พยัต วุฒิรงค์. (2555). *สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พยัต วุฒิรงค์. (2557). *การจัดการนวัตกรรม : ทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พฤกษ์ สุพรรณาลัย. (2560). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์ การจัดการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

- พลอยชมพู กิตติกุลโชติวุฒิ. (2557). ประสิทธิภาพการจัดการความรู้กับความสำเร็จขององค์กร: การศึกษาเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. *วารสารวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา*, 12(1), 28-42.
- ไพโรจน์ บุตรชิวัน. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*, 9(2), 85-97.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, อรุณรัตน์ ชินวรรณ, โสภภาพร กล่ำสกุล, และ คงขวัญ ศรีสะอาด. (2559). การเรียนรู้ขององค์กรและความสามารถเชิงพลวัตที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน. *วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*, 5(3), 22-34.
- ภาณุพันธ์ โอฬารกิจไพบูลย์. (2558). *การพัฒนาตัวแบบการจัดการคนเก่งเชิงรุกของวิศวกรในอุตสาหกรรมผลิตฮาร์ดดิสก์*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- มงคล เอกพันธ์. (2562). โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการเรียนรู้ขององค์กรกับความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน: การศึกษาเชิงประจักษ์บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย. *วารสารวิทยาการการจัดการสมัยใหม่*, 12(2), 1-20.
- มนูญ ทยานานุกัณฑ์. (2553). *การเปลี่ยนแปลงองค์กร*. เข้าถึงได้จาก <http://peoplevalue.co.th/346/>
- มาริสสา อินทรเกิด. (2560). การบริหารจัดการคนเก่ง ความท้าทายขององค์กร. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 9(1), 279-290.
- ยิ่งยศ โชคชัยวรรธน์, และ กฤษ จรินทร์. (2557). โมเดลโครงสร้างผู้นำเชิงปฏิรูปในภาคอุตสาหกรรม. *วารสารนักบริหาร*, 34(1), 108-121.
- ยุทธชัย ฮารีบิน, สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, และ สุนันทา เสี่ยงไทย. (2559). ความสามารถด้านเครือข่ายและความสามารถเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารนักบริหาร*, 36(2), 79-88.
- รติมา คชนันท์. (2560). *การวิจัยและพัฒนา: บทบาทสำคัญสู่ความสำเร็จนวัตกรรม*. เข้าถึงได้จาก <https://library2.parliament.go.th/ebook/content-issue/2560/hi2560-022.pdf>
- ฤชชุดา เทพยากุล. (2559). *ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ), มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

- วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. (2548). *การบริหารจัดการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร*. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม*. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วิสิตศักดิ์ สุขสะอาดพสุ. (2556). *ผลกระทบของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยการวัดแบบสมดุลของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า. (2554). *การศึกษาคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ศศิมา สุขสว่าง. (2561). *นวัตกรรมในองค์กร*. เข้าถึงได้จาก <https://www.sasimasuk.com>
- ศิวพร โปทยานนท์. (2555). พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 52(3), 193-214.
- ศูนย์ข้อมูลวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ. (2562). *สถิติที่น่าสนใจในประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://stiic.sti.or.th/>
- ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (2558). *IDEA & UTCC*. เข้าถึงได้จาก <http://idea.utcc.ac.th/idea-utcc/>
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธ์พงษ์ วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย, และ ประกอบ คุปรัตน์. (2553). *นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba128/Article/JBA128Somnuk.pdf>
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธ์พงษ์ วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย, และ ประกอบ คุปรัตน์. (2554). ความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 51(1), 157-200.
- สันติชัย อินทรอ่อน. (2559). *การบริหารคนเก่งกับผลกระทบต่อความสำเร็จของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบริหารธุรกิจบัณฑิต), มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2549). *สุดยอดนวัตกรรมไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2561). *เกณฑ์อ้างอิง*. เข้าถึงได้จาก https://www.nia.or.th/nia/wp-content/uploads/2018/08/20180822_TOR_๐0058_61.pdf
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2562). *ประเทศไทยอยู่จุดไหนในอันดับนวัตกรรมโลก (Global Innovation Index: GII 2019)*. เข้าถึงได้จาก <https://www.nia.or.th/GII2019>
- สุดารัตน์ โยธาภิบาล. (2557). สิงคโปร์กับสงครามการแย่งชิงคนเก่งทั่วโลกสู่ “ศูนย์กลางคนเก่ง สิงคโปร์” : บทเรียนและความท้าทายสู่แนวทางสร้าง “ศูนย์กลางคนเก่งภาครัฐไทย” ในบริบทอาเซียน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 31(2), 1-28.
- สุพัตรา วัชรเกตุ. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : สิ่งที่ทำนายผู้นำทางการพยาบาล. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 15(3), 58-63.
- สุรางค์ จันทวานิช. (2559). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 23). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวณี จันทะพงษ์, และ ขวัญวี ยงตันสกุล. (2559). *นวัตกรรม: แรงขับเคลื่อนใหม่ของเศรษฐกิจไทย*. เข้าถึงได้จาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Article19_07_59.pdf
- อโณทัย งามวิชัยกิจ. (2558). การวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 13(1), 1-12.
- อรอุมา ไต๊ะยามา, สมลักษณ์ คงเมือง, และ มนูญ ไต๊ะยามา. (2558). การถ่ายทอดเทคโนโลยีและขีดความสามารถทางเทคโนโลยีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมขนาดต่าง ๆ ในประเทศไทย. *วารสารไทยไกลซันนิพนธ์*, 10(1), 14-29.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล. (2558). *การพัฒนาตัวแบบทุกระดับการจัดการคนเก่งเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงรุกระดับหัวหน้างานในอุตสาหกรรมค้าส่งของไทย*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, และ ชีระวัฒน์ จันทิก. (2558). การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ : ปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน. *วารสาร Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 8(3), 1096-1112.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการวิจัยเรื่อง ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

2. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

3. ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาแนวทางในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม รวมทั้งธุรกิจประเภทอื่นๆ ได้ต่อไป จึงขอความกรุณาจากท่าน โปรดตอบคำถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ข้อมูลที่ท่านได้ให้ไว้ ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ โดยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น ข้อมูลที่ท่านได้ให้ไว้จะไม่ชื่อบุคคลหรือชื่อองค์กร ไม่มีการเปิดเผยเกี่ยวกับตัวท่านหรือองค์การในการรายงานข้อมูล รวมทั้งจะไม่มีการร่วมใช้ข้อมูลกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นใด โดยไม่ได้รับอนุญาตจากท่าน และหากท่านมีความประสงค์จะรับรายงานสรุปการศึกษาหรือคู่มือที่ได้พัฒนาขึ้นจากการวิจัยในครั้งนี้ โปรดแจ้งความประสงค์ตามด้านล่าง พร้อมแนบนามบัตรหรือรายละเอียดที่อยู่ส่งกลับของท่านกลับมาพร้อมกับแบบสอบถามชุดนี้ เพื่อผู้วิจัยจะได้จัดส่งข้อมูลดังกล่าวให้ท่านต่อไป

ท่านต้องการรายงานสรุปผลการศึกษาหรือคู่มือที่ได้พัฒนาจากการวิจัยในครั้งนี้หรือไม่ ต้องการ ไม่ต้องการ

หากท่านได้ตอบแบบสอบถามแล้ว โปรดกรุณานำส่งกลับมายังผู้วิจัยโดยใช้ซองที่ผู้วิจัยแนบส่งมาพร้อมกันนี้ ทั้งนี้ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณท่านที่กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามนี้อย่างครบถ้วน และหากท่านมีข้อสงสัยหรือมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัย นายคมกริช นันทะโรจวงศ์ หมายเลขโทรศัพท์ 091-545-1614 อีเมลล์ khomkrit.nant@gmail.com หรือ aj.khomkrit@gmail.com

นายคมกริช นันทะโรจวงศ์

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- น้อยกว่า 30 ปี 30 - 40 ปี 41 - 50 ปี
 มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

4 ประสบการณ์ทำงาน

- น้อยกว่า 10 ปี 10-20 ปี 21 - 30 ปี
 มากกว่า 30 ปี

5. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร/ผู้จัดการด้านทรัพยากรบุคคล อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 : ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

1. ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ

- ห้างหุ้นส่วน บริษัท จำกัด บริษัท จำกัด (มหาชน)
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

2. ลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

- กิจการของคนไทย กิจการร่วมกับบริษัทต่างชาติ กิจการต่างชาติที่มาลงทุนในไทย
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

3. กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ

- อาหาร/เครื่องดื่ม เกษตรกรรม ยานยนต์
 วัสดุ/แร่ เครื่องมือ/เครื่องจักร/วิศวกรรม ไฟฟ้า/อุปกรณ์ไฟฟ้า
 เคมีภัณฑ์/แก๊ส/ปิโตรเลียม สิ่งทอ/เครื่องนุ่งห่ม เครื่องเรือน/เครื่องประดับ/ของเล่น
 เครื่องสำอาง/ยาเวชภัณฑ์ คอมพิวเตอร์/อิเล็กทรอนิกส์/การสื่อสาร
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4. ทุนจดทะเบียนของธุรกิจ

- น้อยกว่า 10 ล้านบาท 10 - 20 ล้านบาท มากกว่า 20 ล้านบาท

5. จำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน

- ไม่เกิน 100 คน 100 - 500 คน 501-1,000 คน
 มากกว่า 1,000 คน

6. ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน

- น้อยกว่า 10 ปี 10 - 20 ปี 21 - 30 ปี
 มากกว่า 30 ปี

ตอนที่ 3 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด, 4 = เห็นด้วยมาก, 3 = เห็นด้วยปานกลาง, 2 = เห็นด้วยน้อย, 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต						
การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร						
1	ธุรกิจของท่านมีการติดตามและตรวจสอบสภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ตลอดเวลา					
2	ธุรกิจของท่านมีการวิเคราะห์กลยุทธ์การใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรอื่นๆ อยู่เสมอ					
3	ธุรกิจของท่านมักเห็นโอกาสแห่งความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร					
4	ธุรกิจของท่านมีการวางแผนการใช้สมรรถนะบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ขององค์กร					
การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง						
1	ธุรกิจของท่านมีระบบการประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงานที่สามารถคัดกรองบุคลากรที่เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เด่นชัดจากบุคลากรทั่วไปได้อย่างแม่นยำและน่าเชื่อถือ					
2	ธุรกิจของท่านมองเห็นสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ละคนอย่างถ่องแท้					
3	ธุรกิจของท่านมีการระบุนายละเอียดของสมรรถนะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะสนับสนุนโอกาสในการแข่งขันของธุรกิจ					
4	ธุรกิจของท่านมีการจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีศักยภาพรองรับโอกาสทางธุรกิจ					
การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทางธุรกิจ						
1	ธุรกิจของท่านกำหนดให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ					
2	ธุรกิจของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นผู้นำโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจอย่างเต็มที่					
3	ธุรกิจของท่านมอบหมายให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีส่วนสำคัญในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ขององค์กร					
4	ธุรกิจของท่านสนับสนุนทุกวิถีทางที่จะทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงนำความรู้ความสามารถของตนออกมาขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อสร้างจุดแข็งและโอกาสขององค์กร					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์						
1	ธุรกิจของท่านและบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพพร้อมกันไปในทิศทางเดียวกับการพัฒนาองค์กร					
2	ธุรกิจของท่านสนับสนุนให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้พัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจอย่างต่อเนื่อง					
3	ธุรกิจของท่านส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้รับการพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญ					
4	ธุรกิจของท่านมีนโยบายการหมุนเวียนตำแหน่งงานสำคัญให้บุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงได้พัฒนาศักยภาพและประสบการณ์ให้สูงขึ้นอยู่เสมอ					
การอำนวยการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก						
1	ธุรกิจของท่านให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพได้ด้วยตนเอง					
2	ธุรกิจของท่านมีการกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่งสำคัญขององค์กรให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง					
3	ธุรกิจของท่านมีการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการที่พิเศษสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง					
4	ธุรกิจของท่านให้การยกย่องชมเชยในเกียรติและความสำเร็จของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง					

ตอนที่ 4 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ดังนี้
5 = เห็นด้วยมากที่สุด, 4 = เห็นด้วยมาก, 3 = เห็นด้วยปานกลาง, 2 = เห็นด้วยน้อย, 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้						
การสร้างวัฒนธรรมความรู้						
1	ธุรกิจของท่านกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของความรู้					
2	ธุรกิจของท่านสร้างความคิดและทัศนคติที่ดีในการร่วมกันสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3	ธุรกิจของท่านนำการจัดการความรู้มาเป็นวิถีปฏิบัติหลักในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร					
การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้						
1	ธุรกิจของท่านส่งเสริมให้บุคลากรวินิจฉัยและแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อสร้างวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ					
2	ธุรกิจของท่านเน้นให้บุคลากรทุกคนสร้างความรู้ด้วยตนเองโดยการลงมือปฏิบัติจริง					
3	ธุรกิจของท่านมีการคัดกรองความรู้ บทเรียน และประสบการณ์ที่อยู่ในตัวบุคลากรมารวบรวมเป็นองค์ความรู้ขององค์กร					
4	ธุรกิจของท่านนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการรวบรวมและจัดหมวดหมู่ของความรู้ในองค์กร					
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ						
1	ธุรกิจของท่านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกผ่านการทำโครงการต่างๆ ร่วมกัน					
2	ธุรกิจของท่านจัดตั้งทีมข้ามสายงานเพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันอยู่เสมอ					
3	ธุรกิจของท่านมีระบบในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าและผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า					
4	ธุรกิจของท่านมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
การใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้						
1	ธุรกิจของท่านนำองค์ความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ					
2	ธุรกิจของท่านนำองค์ความรู้ที่มีมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ					
3	ธุรกิจของท่านนำองค์ความรู้ที่มีมาใช้ในการวางแผนและดำเนินกลยุทธ์การแข่งขัน					
4	ธุรกิจของท่านมีการปรับปรุงและต่อยอดองค์ความรู้ขององค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม						
การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม						
1	ธุรกิจของท่านมีกิจกรรมให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์เพื่อที่จะสร้างความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2	ธุรกิจของท่านมีการระดมสมองจากทุกฝ่ายงานเพื่อสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการ					
3	ธุรกิจของท่านนำปัญหาหรือความต้องการของลูกค้ามาเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความคิดใหม่ๆ					
การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง						
1	ธุรกิจของท่านมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
2	ธุรกิจของท่านมีการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการให้มีคุณภาพมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา					
3	ธุรกิจของท่านมีแนวทางที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรค้นคว้าและวิจัยอยู่เสมอ					
การรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด						
1	ธุรกิจของท่านเปิดรับความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานของธุรกิจอยู่เสมอ					
2	ธุรกิจของท่านมีการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง					
3	ธุรกิจของท่านมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา สินค้าและบริการ					
ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน						
ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ						
1	ธุรกิจของท่านมีต้นทุนของสินค้าและบริการที่ต่ำกว่าคู่แข่ง					
2	ธุรกิจของท่านมีผลกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
3	ธุรกิจของท่านมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
4	ธุรกิจของท่านมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นทุกปี					
ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า						
1	ธุรกิจสามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเกินความคาดหวังของลูกค้าอยู่เสมอ					
2	สินค้าและบริการของธุรกิจของท่านมีเอกลักษณ์ที่คู่แข่งยากที่จะเลียนแบบ					
3	ธุรกิจของท่านทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์จากการใช้สินค้าและบริการที่แปลกใหม่					
4	ธุรกิจของท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า					
ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม						
1	ธุรกิจของท่านได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร					
2	ธุรกิจของท่านเป็นธุรกิจที่มีชื่อเสียง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3	ธุรกิจของท่านมีภาพลักษณ์ที่ดีอยู่ตลอดเวลา					
4	ธุรกิจของท่านมีกิจกรรมความร่วมมือกับเครือข่ายและสังคมอย่างกว้างขวาง					

ตอนที่ 5 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด, 4 = เห็นด้วยมาก, 3 = เห็นด้วยปานกลาง, 2 = เห็นด้วยน้อย, 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง						
1	ท่านคิดว่าองค์การที่จะประสบความสำเร็จคือองค์การที่พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					
2	ท่านไม่ยึดติดอยู่กับความสำเร็จขององค์การทั้งในอดีตและปัจจุบันโดยพร้อมที่จะพัฒนาให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง					
3	ท่านคิดแสวงหาโอกาสทางธุรกิจและกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการขับเคลื่อนองค์การไปข้างหน้าอยู่เสมอ					
4	ท่านกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงไปยังผู้ร่วมงานเพื่อจูงใจและสร้างค่านิยมความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อประโยชน์ขององค์การ					
การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร						
1	ท่านยอมรับในความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคนและพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นอยู่เสมอ					
2	ท่านเชื่อว่าบุคลากรแต่ละคนล้วนมีศักยภาพและความรู้ความสามารถในตัวเอง					
3	ท่านมักจะกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง					
4	ท่านเอาใจใส่ในความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การของท่านโดยพิจารณาเป็นรายบุคคล					
การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน						
1	ท่านสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2	ท่านและบุคลากรร่วมกันตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทายและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
3	ท่านมักจะสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากรของท่านให้มีแรงบันดาลใจในการทำงานอยู่เสมอ					
4	ท่านมักจะปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน					
การกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม						
1	ท่านสนับสนุนให้บุคลากรของท่านคิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ					
2	ท่านให้การส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนอย่างจริงจัง					
3	ท่านมอบหมายงานที่ท้าทายและมีคุณค่าให้บุคลากรของท่านได้ลงมือปฏิบัติ					
4	ท่านกระตุ้นให้บุคลากรของท่านแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง					
วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว						
การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม						
1	ธุรกิจของท่านมีการติดตามและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด					
2	การดำเนินงานของธุรกิจให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					
3	ธุรกิจของท่านมีการติดตามและวิเคราะห์การดำเนินงานของธุรกิจคู่แข่งในอุตสาหกรรมอย่างใกล้ชิด					
4	ธุรกิจของท่านให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ					
การยอมรับความเสี่ยง						
1	ธุรกิจของท่านวิเคราะห์และยอมรับความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง					
2	ธุรกิจของท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้คิดนอกกรอบในการทำงานอยู่เสมอ					
3	ธุรกิจของท่านมีการกระจายอำนาจให้พนักงานมีอิสระในการวางแผนและการตัดสินใจในการทำงาน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4	ธุรกิจของท่านกำหนดแนวทางต่างๆ ที่สนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ๆ ที่นอกเหนือจากงานที่เป็นกิจวัตรหรือบทบาทหน้าที่ของตนเอง					
การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง						
1	ธุรกิจของท่านมีการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอยู่เสมอ					
2	ธุรกิจของท่านมักปรับเปลี่ยนนโยบายและแนวทางการดำเนินงานให้ทันกับคู่แข่งและความต้องการของลูกค้า					
3	ธุรกิจของท่านมีการปรับโครงสร้างบริหารและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว					
4	ธุรกิจของท่านนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงานอยู่เสมอ					
การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน						
การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน						
1	ธุรกิจของท่านสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยให้บุคลากร					
2	ธุรกิจของท่านจัดสถานที่ทำงานของบุคลากรให้มีบรรยากาศที่ผ่อนคลาย					
3	ธุรกิจของท่านสนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจและช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิก					
4	ธุรกิจของท่านสนับสนุนให้เกิดสัมพันธภาพอันดีในการทำงานร่วมกันของบุคลากร					
การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ						
1	ธุรกิจของท่านมีการสำรวจและปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนให้เป็นที่ดึงดูดใจมากกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันอยู่เสมอ					
2	ธุรกิจของท่านกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้พร้อมปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ					
3	ธุรกิจของท่านจัดให้มีสวัสดิการที่จูงใจกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน					
4	ธุรกิจของท่านจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
การสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร						
1	ธุรกิจของท่านสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การให้เกิดขึ้นในใจของบุคลากรอยู่เสมอ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2	ธุรกิจของท่านดำเนินกิจกรรมที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ที่มีให้กับบุคลากรทุกคน					
3	ธุรกิจของท่านให้ความใส่ใจกับความต้องการทางด้านจิตใจของบุคลากรแต่ละคนในฐานะบุคคลสำคัญขององค์กร					
4	ธุรกิจของท่านดำเนินทุกวิถีทางเพื่อให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงในการจ้างงาน					

ตอนที่ 6 : ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

6.1 ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

.....

.....

.....

.....

.....

6.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

.....

.....

.....

.....

.....

★ กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบสอบถาม ★



ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง



แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

เรื่อง ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบการวิจัยเรื่องความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจ

ตอนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ตอนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ตอนที่ 4 แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

ตอนที่ 5 แนวคำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 ชื่อ-นามสกุล.....
- 1.2 ตำแหน่งปัจจุบัน.....
- 1.3 ประสบการณ์ทำงาน.....
- 1.4 จำนวนบุคลากรทั้งสิ้น.....
- 1.5 กลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจ.....

ตอนที่ 2 แนวคำถามที่โครงสร้างเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

2.1 ธุรกิจของท่านมีการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงขององค์กร หรือไม่ อย่างไร

.....

2.2 ธุรกิจของท่านมีการกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือไม่ อย่างไร

.....

2.3 ธุรกิจของท่านมีการเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ หรือไม่ อย่างไร

.....

2.4 ธุรกิจของท่านมีการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ หรือไม่ อย่างไร

.....

2.5 ธุรกิจของท่านมีการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก หรือไม่ อย่างไร

.....

ตอนที่ 3 แนวคำถามที่โครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

3.1 ท่านคิดว่าผลลัพธ์จากความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจเป็นอย่างไร

.....

3.2 ท่านคิดว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจ มีผลต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ หรือไม่ อย่างไร

.....

3.3 ท่านคิดว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจ ทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมความรู้ หรือไม่ อย่างไร

.....

3.4 ท่านคิดว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจ ทำให้เกิดการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้หรือไม่ อย่างไร

.....

3.5 ท่านคิดว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการหรือไม่ อย่างไร

.....

3.6 ท่านคิดว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจ ทำให้เกิดการใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้หรือไม่ อย่างไร

.....

3.7 ท่านคิดว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจ มีผลต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม หรือไม่ อย่างไร

.....

3.8 ท่านคิดว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจ ทำให้เกิดการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรมหรือไม่ อย่างไร

.....

3.9 ท่านคิดว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจ ทำให้เกิดการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องหรือไม่ อย่างไร

.....

3.10 ท่านคิดว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจ ทำให้เกิดการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาดหรือไม่ อย่างไร

.....

3.11 ท่านคิดว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจ มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ เชิงคุณค่า และเชิงสังคม หรือไม่ อย่างไรบ้าง

1) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ

.....

2) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า

.....

.....

3) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม

.....

.....

3.12 ท่านคิดว่าความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ของธุรกิจของท่าน (ซึ่งประกอบด้วยการสร้างวัฒนธรรมความรู้ การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ และการใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้) มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3.13 ท่านคิดว่าศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจของท่าน (ซึ่งประกอบด้วยการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด) มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 แนวคำถามที่โครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

4.1 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอะไรบ้าง อย่างไร

.....

.....

.....

4.2 ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารขององค์การท่านเป็นอย่างไร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต หรือไม่ อย่างไร

1) ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง

.....

.....

2) ด้านการยอมรับความแตกต่างของบุคลากร

.....

.....

3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน

.....

.....

4) ด้านการกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม

.....

.....

4.3 วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจท่านเป็นอย่างไร และวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว มีผลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต หรือไม่ อย่างไร

1) ด้านการตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

.....

.....

2) ด้านการยอมรับความเสี่ยง

.....

.....

3) ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

.....

.....

4.4 ธุรกิจของท่านมีการดำเนินการด้านการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานหรือไม่ อย่างไร และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีผลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต หรือไม่ อย่างไร

1) ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

.....

.....

2) ด้านการจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ

.....

.....

3) ด้านการสร้างพันธสัญญาทางจิตใจกับบุคลากร

.....

.....

ตอนที่ 5 แนวคำถามที่โครงสร้างเกี่ยวกับเกี่ยวกับแนวทางของธุรกิจในการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

5.1 ธุรกิจของท่านกำหนดแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตอย่างไร

.....

5.2 ธุรกิจของท่านกำหนดแนวทางการพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตอย่างไร

.....

ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์.....

วัน/เดือน/ปี.....

สถานที่สัมภาษณ์.....



ภาคผนวก ค สำเนาหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่ อว 8606/ ๒๕๖๔



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๒๕ มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ชีโนกุล

ด้วย นายคมกริช นันทะโรจพงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเชิญท่านตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามความเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายคมกริช นันทะโรจพงษ์ หมายเลขโทรศัพท์ 091-5451-641 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นีรัตติย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นีรัตติย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

พันธธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ อว 8606/ ๒๔๔๐



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร
กรุงเทพฯ 10170

๒๕ มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วาสิตา บุญสาธิต

ด้วย นายคมกริช นันทะโรจพงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเชิญท่านตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายคมกริช นันทะโรจพงษ์ หมายเลขโทรศัพท์ 091-5451-641 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นีรัตศัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจตุจักร

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ อว 8606/ 24๐5

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลชั้น
กรุงเทพฯ 10170

25 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศจีมาจ ณ วิเชียร

ด้วย นายคมกริช นันทะโรจงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสกลนคร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเชิญท่านตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายคมกริช นันทะโรจงศ์ หมายเลขโทรศัพท์ 091-5451-614 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ อว 8606/ ๒๕๖๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๙๕ มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
เรียน อาจารย์ ดร.सानิตย์ หนูนิล

ด้วย นายคมกริช นันทะโรจพงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเชิญท่านตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายคมกริช นันทะโรจพงษ์ หมายเลขโทรศัพท์ 091-5451-641 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ส.สาธิต นีรัตติก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นีรัตติก)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ อว 8606/ ๓๐๐๗



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๒๕ มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
เรียน อาจารย์ ดร.อดิศักดิ์ สืบธรรมมา

ด้วย นายคมกริช นันทะโรจพงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเชิญท่านตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายคมกริช นันทะโรจพงษ์ หมายเลขโทรศัพท์ 091-5451-641 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ดร.อดิศักดิ์ สืบธรรมมา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรติศัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ อว 8606/ ๑๙๐๖



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๒๕ มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
เรียน คุณประสิทธิ์ งามอาจตระกูล

ด้วย นายคมกริช นันทะโรจงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเชิญท่านตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายคมกริช นันทะโรจงศ์ หมายเลขโทรศัพท์ 091-5451-641 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

วิรัตน์ นริศชัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรัตน์ นริศชัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ อว 8606/ ๗๕๐๙



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๘๕ มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
เรียน คุณวัลลภ ไทญ้อยิ่ง

ด้วย นายคมกริช นันทะโรจพงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเชิญท่านตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายคมกริช นันทะโรจพงษ์ หมายเลขโทรศัพท์ 091-5451-641 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นีรัตติย์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นีรัตติย์)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ภาคผนวก ง สำเนาหนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย

ที่ อว 8606/ 2 ๗๖



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

6 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้บริหารระดับสูง/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ด้วย นายคมกริช นันทะโรจพงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของ ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย” และมีความประสงค์จะขอตกลงเครื่องมือวิจัยโดยใช้ แบบสอบถาม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายคมกริช นันทะโรจพงษ์ หมายเลขโทรศัพท์ 091-545-1614 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิธิติชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ภาคผนวก จ สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม



ที่ อว 8606/๒๕๖๘



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

20 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหารระดับสูง/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ด้วย นายคมกริช นันทะโรจวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายคมกริช นันทะโรจวงศ์ หมายเลขโทรศัพท์ 091-545-1614 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จอร์รัตน์ นันทานิช)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ภาคผนวก ฉ สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์และหนังสือขอบคุณ
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

ที่ อว 8606/



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

18 พฤศจิกายน 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ บริษัท จำกัด

ด้วย นายคมกริช นันทะโรจพงษ์ รหัสประจำตัว 59604904 นักศึกษาระดับปริญญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของ
ธุรกิจ ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการ
สัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการทำงาน
วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนด วัน เวลา สถานที่
ในการเข้าสัมภาษณ์และรายละเอียดเพิ่มเติมต่างๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายคมกริช นันทะโรจพงษ์
หมายเลขโทรศัพท์ 091-5451614 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จูไรรัตน์ นันทานิช)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทร.0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ อว 8606/



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๑ ธันวาคม 2562

เรื่อง ขอขอบคุณ

เรียน

ตามที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์แก่ นายคมกริช นันทะโรจพงษ์ นักศึกษาระดับปริญญา
ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำ
ข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
เชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย” นั้น

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอขอบคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาในการ
สัมภาษณ์เชิงลึกดังกล่าว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในโอกาสต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัติตย์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

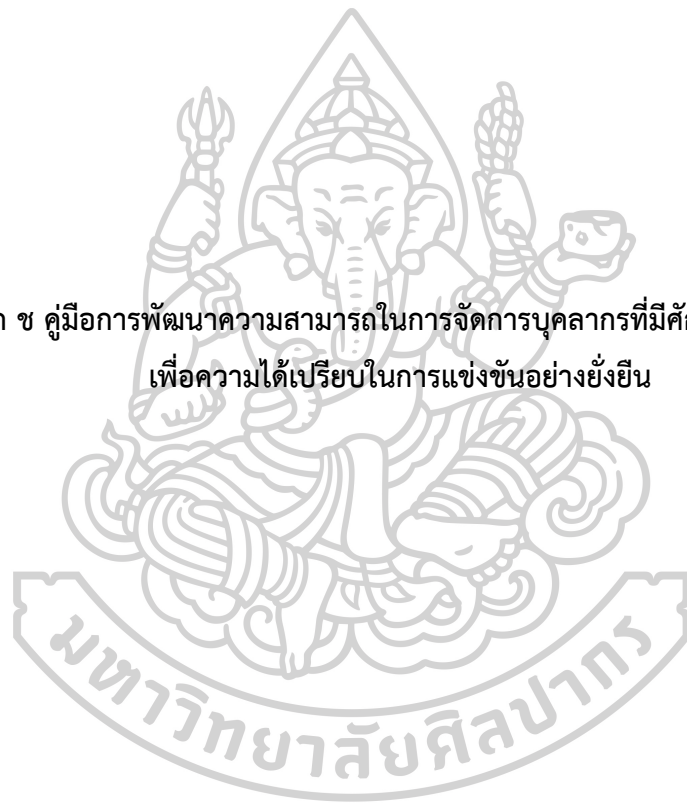
สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ภาคผนวก ช คู่มือการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต
เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



บทนำ

การก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ของสังคมโลก ทำให้ประเทศต่างๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หลายประเทศทั่วโลก ปรับเปลี่ยนนโยบายของประเทศตนไปสู่สภาพเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) จากยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคแห่งทุนทางความรู้ อันเป็นลักษณะของเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจที่ให้ความสำคัญกับการกระจายสินค้า และการบริการ โดยอาศัยข้อมูลและความรู้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดความเจริญเติบโตและสร้างที่ยั่งยืน



ท่ามกลางความรุนแรงของการแข่งขันทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมที่เป็นระดับโลก ขั้วซ้อน และยากที่จะคาดเดาได้ ผลักดันให้หลายองค์กรเปลี่ยนแปลงมุมมองที่จากเดิมมองว่าเงินและเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยเป็นสินทรัพย์ที่นำมาซึ่งความอยู่รอด มาเป็นมุมมองที่ต้องดูแลการที่เป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร ท้องถื่นการจึงพยายามดึงเอาความรู้ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้เพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จของธุรกิจ

บุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ “คนเก่ง” จึงถือเป็นทรัพยากรที่ล้ำค่าที่สุดขององค์กร เพราะเป็นก่อให้เกิดความสามารต่าง ๆ จึงทำให้เกิดการแข่งขันสูงระหว่างองค์กรทั้งในและต่างประเทศที่ทุกองค์กรมีอาจหนึ่งเฉยได้ เนื่องจาก**การขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพและความสามารถ** **เหล่านี้จะเป็นปัญหาสำคัญที่กระทบต่อการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว** บริษัทที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงระดับโลกหลายบริษัท จึงต่างกำลังพัฒนาความสามารถในการจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์อย่างจริงจัง อย่างไรก็ตามการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังขาดกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป็นกิจกรรมเชิงรุกที่ไม่หยุดนิ่งต่อสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวน



ดังนั้น การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจึงเป็นความสามารถที่เกิดจากการสร้างความได้เปรียบในด้านทุนมนุษย์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความสามารถเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ของธุรกิจ ในการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูงออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่เพื่อสร้างโอกาสและพัฒนาเป็นความสามารถใหม่ของธุรกิจ ผลักดันให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

Dynamic Talent Management Capabilities for Sustainable Competitive Advantage of Innovation-Driven Enterprises in Thailand

คุณกริช บัณฑิต-โรจน์วงศ์*, วิโรจน์ เจริญลักษณ์**, จันทนา แสนสุข***

การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ... ความสามารถขององค์กรเพื่อรองรับ
ความเปลี่ยนแปลงและสร้างควาได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ผู้โอนี้จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเชิงวิชาการเท่านั้น มิได้มีวัตถุประสงค์เชิงพาณิชย์



* นักศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อส. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อส. คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต Dynamic Talent Management

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันขององค์กรเป็นสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา แตกต่างจากในอดีตที่เคยเปลี่ยนแปลงไปอย่างช้า ๆ อย่างค่อยเป็นค่อยไป กลับมีแนวโน้มเป็นแบบพลวัต (Dynamic) ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องวางแผนการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ที่อาจเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน และเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร



สภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการแข่งขันของธุรกิจบนฐานความรู้ (Knowledge-based competition) องค์กรจึงต้องใช้ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ซึ่งมีความแตกต่างจากความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแบบดั้งเดิม (Traditional Talent Management) ที่มุ่งให้ความสำคัญต่อกิจกรรมสรรหาและพัฒนาการประเมินผลงาน และการสร้างรักษาผู้ที่มีศักยภาพสูงที่สำคัญ ซึ่งอาจไม่ใช่วิธีการที่เหมาะสมที่สุดและเพียงพอในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า

การพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจึงมีความจำเป็นที่ทุกองค์กรจะต้องสร้างโดยมุ่งเน้นความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์กร ตลอดจนความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อให้ธุรกิจพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ความขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ทำให้กองกำลังคนองของหลายบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ผู้ซึ่งสามารถสร้างผลกำไรและความเจริญเติบโตให้กับองค์กรได้ในระยะยาว
- 2) การเข้าสู่สังคมสูงอายุ แรงงานที่มีอยู่ในตลาดอาจขาดทักษะที่จำเป็นอย่างเพียงพอ ทำให้เกิดภาวะขาดแคลนแรงงาน
- 3) ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความเติบโตให้กับองค์กร
- 4) ความผันผวนของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ทำให้ยากต่อการคาดการณ์เพื่อวางแผน

องค์กรกำลังในอนาคต ทั้งด้านทักษะและความสามารถ และอัตราการสูญเสียบุคลากร

เหตุผล

ธุรกิจจำเป็นต้องมีการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

1. ความขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
บุคลากรที่มีศักยภาพสูงหายาก ต้องใช้วิธีการสรรหาและคัดเลือก ทำให้เกิดการเสียเปรียบขององค์กรกับคู่แข่ง

2. การเข้าสู่สังคมสูงอายุ
ทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงานที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์

3. ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้
ความรู้และนวัตกรรมเป็นอาวุธหลัก ที่กรมส่งเสริมการส่งออกของภาครัฐ

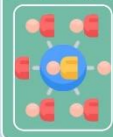
4. ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน
สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ยากต่อการคาดการณ์ ธุรกิจจำเป็นต้องเตรียมตัวตลอดเวลา

Designed by Freefolk

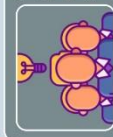
องค์ประกอบของความสามารถในการจัดการ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต



การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร เป็นการจัดตาม และตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่มีภาวะเปลี่ยนแปลงไปสู่การวางแผนเพื่อ รับรู้โอกาสแห่งความท้าทายที่จะเกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพของ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการตอบสนองต่อโอกาสหนึ่ง



การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลง เป็นการใช้ระบบประเมินบุคลากรเพื่อเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์องค์กร นำมาจัดเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Pool) ที่มีบทบาทในการขับเคลื่อน ภารกิจขององค์กร



การเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นโอกาสทาง ธุรกิจ เป็นการปรับเปลี่ยนสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เป็นสมรรถนะหลัก ขององค์กร ซึ่งบุคลากรผู้ ความสามารถ ของแต่ละคนออกมารับผิดชอบการปฏิบัติภารกิจ อันเพื่อสร้างสรรค์เป็นความสำเร็จใหม่เชิงกลยุทธ์ในภาคธุรกิจหรือวงได้เปรียบในการ แข่งขัน



การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการ จัดตั้งใจ และดำเนินการอยู่ในการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้ สูงขึ้น เป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนยุทธศาสตร์และเป็นหน่วยในการพัฒนา องค์กร ให้พร้อมตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน



การสร้างรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก เป็นการดึงดูดและมุ่งใจ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีความผูกพัน และรักภักดีต่อองค์กร ด้วยการ เคารพและให้เกียรติ ใส่ใจในความต้องการ สร้างขวัญกำลังใจและให้โอกาสต่างๆ ที่โดดเด่น กำหนดเป้าหมายในชีวิตของบุคลากรไว้กับเป้าหมายขององค์กร



การจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดเก็บข้อมูล รักษา ความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล และเชื่อมโยงข้อมูลด้านทรัพยากร มนุษย์ให้บูรณาการกันทุกมิติ เพื่อให้ในกรณีวิเคราะห์ พยากรณ์ วางแผน และ จัดตั้งแผนในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ นำเอาเพื่อ

องค์ประกอบของความสามารถ ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

2. การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มี
ศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

1. การรับรู้โอกาสจาก
บุคลากรที่มีศักยภาพ
สูงขององค์กร

3. การเปลี่ยนสมรรถนะ
ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
เป็นโอกาสทางธุรกิจ



6. การจัดการสารสนเทศ
ด้านทรัพยากรมนุษย์

5. การสร้างรักษามูลค่า
บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก

4. การพัฒนาบุคลากรที่มี
ศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์

ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

1. ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีประสิทธิภาพช่วยยกระดับการจัดการความรู้ขององค์กรให้เกิดความเป็นเลิศได้ เนื่องจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นบุคลากรที่สามารถสร้างความรู้ ให้ความรู้ที่มีอยู่ในตนเองมาใช้ สร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างดี การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงนับว่าเป็นผลไป สำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้อันเป็นพื้นฐานของความสามารถในการแข่งขันใหม่ขององค์กรระยะยาว ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมความรู้ โดยใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลไกที่ก่อให้เกิดในองค์กรเกิดการ เรียนรู้ ถ่ายโอนความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้กันไปมาอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นกลุ่มคนสำคัญในการ ขับเคลื่อนกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) เพื่อสร้างพลังองค์กรที่คนกล้าคิด กล้าแลกเปลี่ยน เรียนรู้ตลอดเวลา
2. การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ โดยส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ค้นคว้าวิจัย วิจัยค้นเพื่อ หาสาเหตุของปัญหา และสร้างวิธีการปรับปรุงพัฒนาต่างๆ ทั่วทั้งบริษัทที่เป็นเลิศ (Best Practices) และถอดความรู้และบทเรียนการรวมและจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ขององค์กร ในรูปแบบต่างๆ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน ขั้นตอนวิธีการทำงาน รวมถึงสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ ที่ทันสมัย
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ โดยให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทในการเป็นผู้อำนวย (KM Facilitator) ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรผ่านการทำโครงการความร่วมมืออันยาวนาน อันก่อให้เกิดแรงจูงใจเชิงบวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ เป็นวิทยากร (Trainer) ที่เสียง (Mentor) และผู้สอนงาน (Coach) ภายในองค์กร
4. การใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ โดยนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและที่มีอยู่ในตัวบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงมาประยุกต์ในการตัดสินใจตัดสินใจและปรับรูปแบบใหม่ การเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการ การแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ และปรับปรุงองค์ความรู้ตลอดเวลา โดยอาศัยกลไกของชุมชน icip (CoP) และการถอดบทเรียน



ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

2. ศักยภาพในการพัฒนาวิสาหกิจ

การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรเกิดความสามารถในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อันเป็นผลมาจากผู้นำบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาร่วมกันปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ร่วมกัน ทำให้เกิดพลังของความศรัทธา และนำไปสู่การ สร้างนวัตกรรมต่างๆ ขององค์กรได้ ดังนี้

1. การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม โดยอาศัยโครงการต่างๆ ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อให้เกิดการ ที่มีศักยภาพสูงและบุคลากรรุ่นใหม่ได้แสดงศักยภาพร่วมกันในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยมีการ ระดมสมองจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มาจากหลากหลายด้าน เพื่อคิดค้นแบบทางธุรกิจใหม่ ลินค้าใหม่ โอกาสในการขยายธุรกิจ รวมทั้งแนวคิดในการพัฒนาบริการสินค้าและบริการ ธุรกิจอาจจัด ให้มีการจัดประกวดผลงานความคิดสร้างสรรค์และรางวัลสูงใจ และได้รับความสนใจจากผู้บริหารทุก ระดับ
2. การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีส่วนสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาของ ธุรกิจอย่างมาก มีทักษะในการแสวงหาความรู้ ดังคำถาม ที่มหาวิทยาลัย วิจัยได้ สามารถสร้างองค์ ความรู้ใหม่หรือต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่จากการค้นคว้าวิจัย ก่อให้เกิดนวัตกรรมสร้างสรรค์ต่อธุรกิจได้ เสมอ
3. การรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างฉลาด โดยมอบหมายให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาศึกษา วางแผน คิดค้นและนำเสนอแนวคิดในการรับและปรับใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการพัฒนาธุรกิจด้าน ต่างๆ รวมทั้งนำความรู้และทักษะทางด้านเทคโนโลยีไปถ่ายทอดกับบุคลากรภายในองค์กร ทำให้เกิด ภายอมรับการใช้เทคโนโลยี และการกระจายเทคโนโลยีไปยังทั่วทั้งองค์กร ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงควร ได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง



ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

3. ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์

ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่สำคัญอย่างยิ่งยวดไปกว่าเดิมความเสี่ยงด้านการเงิน ด้านกลยุทธ์ หรือด้านกฎหมาย เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงและความยั่งยืนของกิจการในระยะยาว ซึ่งเกิดจากความไม่แน่นอน ความคลุมเครือ และความผันแปรของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกิจการ ทำให้เกิดโอกาสหรือเหตุการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่อาจส่งผลกระทบทันทีต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตทำให้ธุรกิจสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งทำให้ความเสี่ยงเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์และบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของธุรกิจลดลง เช่น

1. **การขาดแคลนผู้นำหรือผู้รับผิดชอบตำแหน่งสำคัญ**ขององค์กร เพราะในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีกระบวนการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญ และการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ
2. **การมีอุปาทานของทักษะที่สำคัญ** ทำให้ไม่เกิดอุปสรรคในด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และเป็นทางเลือกของว่างของสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกับเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจเชิงเติบโตขององค์กร
3. **การลดความเสี่ยงจากการลาออกหรือสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูง** ด้วยการค้าดำเนินการด้วยวิธีการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก ด้วยความเน้นการให้คุณค่าเพื่อสร้างคุณค่าให้บุคลากรผู้ต้องดักการ



ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

4. ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเป็นความสามารถพิเศษที่องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือต้องใช้เวลาในการปรับตัวและเรียนรู้อย่างมาก จึงจะสามารถลอกเลียนแบบตามความสามารถนี้ได้ เช่น นวัตกรรม การบริหารจัดการองค์กร กระบวนการ ซึ่งได้ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ได้จากทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ที่องค์กรมี โดยเฉพาะบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของธุรกิจในยุคโครงสร้างความรู้ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่เกิดจากความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตดังนี้

1. **ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ** บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการสนับสนุนกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) เช่น การขยายการลงทุนไปในต่างประเทศ การเพิ่มฐานลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายเข้าสู่ตลาดใหม่ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถเป็นผู้จำหน่ายหรือมีการกระจายในโครงการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ระบุไว้ได้ ทำให้ธุรกิจเป็นผู้มีแนวทางด้านเงินทุน มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น มีผลกำไรสูงอย่างต่อเนื่องได้
2. **ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า** ใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ การวิจัยและพัฒนา การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ในภาคดำเนินการ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและนวัตกรรมที่มีจุดเด่นความคาดหวังสูงลูกค้า ลูกค้าจึงได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดี มีมาตรฐานสูง มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและนวัตกรรมในสินค้าและบริการ และทำให้เกิดประสบการณ์ที่ดีต่อลูกค้า
3. **ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม** กระบวนการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นกลไกหนึ่งในการสร้างภาพลักษณ์และความชื่อเสียงขององค์กรได้ เช่น การพัฒนาธุรกิจได้รับการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ การดำเนินการกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงการได้รับรางวัลต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ผลลัพธ์ของความสามาร ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขิมพลวัต

1. ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

1. การสร้างวัฒนธรรมความรู้
สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำ
และมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรู้และ
การรับรู้

2. การสร้างแรงจูงใจความรู้
ส่งเสริมการรับรู้ความรู้ใน
กีฬา และกิจกรรมในสถาน
ประกอบและจัดขึ้นในความรู้
ขององค์กร

3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
เรียนรู้จากประสบการณ์ความรู้
ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
หรือหน่วยงานต่าง ารงาน

4. การใช้ประโยชน์เรียนรู้
นำความรู้ไปใช้ในองค์กร
ประยุกต์ใช้กับงาน เป็นรูป
องค์ความรู้ให้แก่องค์กร

2. ศักยภาพในการพัฒนาองค์กร

1. การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม
ให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและบุคลากร
รุ่นใหม่ได้คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่
ร่วมกับ มีการจับประกวดและ
จากความคิดสร้างสรรค์

2. การวิจัยและพัฒนา
อัตโนมัติ
ใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและ
สำคัญในการวิจัยและพัฒนา ระบุ
การส่งความรู้ มีเป้าหมาย เป็นตัว
กลาง มีวิจัยอัตโนมัติ

3. การปรับเปลี่ยนใช้เทคโนโลยี
อัตโนมัติ
ใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการศึกษา
วางแผน และนำเสนองานในการ
ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีให้
การยอมรับใช้เทคโนโลยี ให้

3. ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ย ด้านทรัพยากรมนุษย์

1. การวัดผลผู้นำหรือผู้สังเกต
ด้านประสิทธิภาพของกิจการ

ด้วยกระบวนการแบบ
ผู้สังเกตด้านประสิทธิภาพ และ
การมีแบบ ผลการที่
สำคัญของผู้ที่มีสมรรถนะ
ด้านการบริหาร

2. การมีคุณภาพของทักษะที่สำคัญ
ทำไม่ได้เกิดปัญหาดารง
บุคลากรที่มีความสามารถ
หรือคนที่มีศักยภาพสูง
และเป็นที่ยอมรับ

3. การลดความเสี่ยงจากการลาออกหรือสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงไหลออกไปจากองค์กร
พร้อมกับจำนวนผู้ผลิตที่ไม่ตรงกับองค์กร

4. ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

1. ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ
บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีส่วน
ในการสนับสนุนการเติบโตของ
ธุรกิจของให้ธุรกิจเติบโตจน
ด้านมาแต่ค่า ประสิทธิภาพ
ตลาดเพิ่มขึ้น มีผลกำไรสูง

2. ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงบุคคล
บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีส่วน
เสริมสร้างความสามารถในการ
คิดวิเคราะห์ที่ถูกต้องเกี่ยวกับ
ค่าตอบแทน และทำให้เกิด
ประสิทธิภาพที่ดีต่อลูกค้า

3. ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม
การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพ
สูงเป็นปกติเกิดจากการสร้าง
ความสัมพันธ์และเชื่อมโยง
ใช้การยอมรับ และเชิงจาก
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกุญแจสำคัญประการแรกของการบรรลุความสำเร็จในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เนื่องจากนโยบายและแนวปฏิบัติในการจัดการที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้กำกับที่มีวิสัยทัศน์และเปิดรับการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ในด้านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีประสิทธิภาพ โดยผู้กำกับควรมีคุณสมบัติดังนี้

1) **มีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง** และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตามเพื่อสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมยอมรับและปรับตัวเพื่อสร้างศักยภาพใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น



2) **ยอมรับความแตกต่างของบุคลากร** แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในตัวบุคลากรที่มีคุณค่าแตกต่างกัน ด้วยความเชื่อที่ว่าแต่ละคนต่างมีความสามารถที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน เป็นบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร ให้ออกมาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้แสดงศักยภาพและมีส่วนร่วมในการริเริ่มหรือต่อยอดให้เกิดการพัฒนาต่างๆ ให้อีกยวดี รับฟังความคิดเห็น เห็นสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิด และให้ออกมาอยู่เสมอ

3) **สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน** กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ (Passion) ให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ สร้างความท้าทายและความกล้าคิดกล้าทำให้บุคลากร เปลี่ยนมุมมองเชิงลบให้กลายเป็นเชิงบวก สร้างทัศนคติแนวคิด และบรรยากาศการทำงานใหม่ๆ

4) **กระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม** โดยสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานหนัก และทำงานด้วยความสามารถ มีชื่อเสียงมอบหมายงานให้บุคลากรทำตามแผนและหน้าที่งาน ให้อำนาจและโอกาสในการตัดสินใจเพื่อแสดงศักยภาพที่มีให้เห็นที่ระดับชั้นกษัตริย์ของผู้อื่น สร้างความเชื่อมั่นและความตระหนักถึงคุณค่าของตนเองให้เกิดกับบุคลากร



ปัจจัยแห่งความสำเร็จของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต



2. **วัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส** เป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมของคนในองค์กรในการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้ตระหนักต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ยอมรับ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทำให้เกิดรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ดำเนินอยู่ โดยดำเนินการดังนี้

- 1) **ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม** โดยกำหนดให้บุคลากรทุกระดับและทุกระดับงานร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทราบถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและสถานะของธุรกิจ และร่วมกันกำหนดค่านิยมหลัก (Core Value) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับพฤติกรรมของลูกค้า กลยุทธ์ของคู่แข่งและความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี

2) **การยอมรับความเสี่ยง** เป็นค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กรที่เต็มใจรับกับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการคิดและการตัดสินใจในขอบเขตที่เหมาะสม ได้ทำและเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ไม่เคยเห็นออกจากบทบาทประจำ ก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงหรือปฏิบัติงานแตกต่างจากวิธีเดิม ไม่มีการตำหนิหรือลงโทษผู้ทำผิดพลาด ไม่มีกีดกันทางความคิด

3) **การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง** โดยปรับโครงสร้างและรูปแบบโดยไม่เห็นความเป็นทางการ มีลำดับขั้นการบังคับบัญชาน้อย ขึ้นตอนการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว นำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการทำงาน เน้นการสื่อสารระหว่างสมาชิกการทำงานเป็นทีม และการมุ่งเน้นเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ



ปัจจัยแห่งความสำเร็จของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

3. การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน เป็นการสร้างความตระหนักและการรับรู้ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้รู้สึกหรือสัมผัสถึงสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรในฐานะผู้จ้างจ้างและตระหนักถึงคุณค่าของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้วยการมอบประโยชน์ที่โดดเด่นให้กับบุคลากรทั้งในเชิงหน้าที่เชิงเศรษฐกิจ และเชิงจิตวิทยา ภาพลักษณ์การจ้างงานมีผลต่อความสามารถในการจัดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ดังนี้

1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โดยสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย ภาวะเป็นที่ยืดหยุ่น สัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน ร่วมกันของบุคลากรทั้งในระดับบุคลากรด้วยกันหรือบุคลากรกับระดับผู้บริหาร สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เอื้อเพื่อเสนอแนะ และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน



2) การจ่ายผลตอบแทนที่โปร่งใส เป็นภาพลักษณ์การจ้างงานและกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญในการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในอนาคตและการรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรในปัจจุบัน โดยกำหนดผลตอบแทนในระดับที่องค์กรสามารถแข่งขันได้ควบคู่ไปกับการบริหารรางวัลใจ (Reward Management) และการสร้างคุณค่าในภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในอนาคตและการรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในปัจจุบัน

3) การสร้างพันธมิตรทางจิตใจกับบุคลากร เป็นการสร้างภาพลักษณ์เชิงจิตวิทยา เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสัมผัสถึงความจริงใจและคุณค่าที่องค์กรมอบให้ เช่น การให้รางวัล การยกย่องเชิดชูเกียรติ การคำนึงถึงคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน การได้รับโอกาสที่ดีในการพัฒนาตนเอง และเกิดพันธสัญญาใจซึ่งต่อกันในการจ้างงาน แสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ก่อก่อการ พร้อมที่จะส่งมอบงานที่มีคุณค่าเกินความคาดหวังกลับไปให้องค์กรอยู่เสมอ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

1. ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง

1. มีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง
2. ยอมรับความแตกต่างของบุคลากร
3. สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน
4. กระตุ้นการเสวนาศึกษาของผู้อื่นตาม



2. วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน

1. กระตุ้นกับมีความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
2. กระตุ้นความสัมพันธ์
3. การปรับเปลี่ยนการเปลี่ยนแปลง



**การพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากร
ที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบใน
การแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจ**

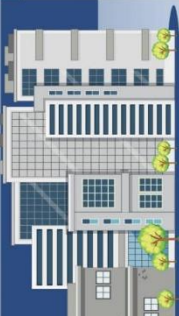
การพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจากจุดที่ดีที่สุดคือผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง พร้อมเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นคุณค่าและยอมรับในความแตกต่างของบุคลากรและให้ออกแบบบุคลากรได้แสดงศักยภาพผู้บริหารต้องสังเกตเห็นว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงคืออนาคตขององค์กร และพร้อมที่จะสนับสนุนการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตให้ทันต่อความเร่งของการแข่งขัน ปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารให้เอื้อต่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ และกระตุ้นให้บุคลากรแสดงศักยภาพและความรู้ออกมาเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์

ประการต่อมาคือวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวซึ่งควรเสริมสร้างให้เป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เปิดกว้างและสนับสนุนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง เสริมพลังและอำนาจให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้เป็นตัวของตัวเองและมีอำนาจในการดำเนินภารกิจที่สำคัญ

ประการสุดท้ายคือการสร้างภาพลักษณ์องค์กรจ้างงาน ควรเน้นการสร้างพันธสัญญากายใจเพื่อให้เกิดความผูกพันทางใจ สร้างความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในองค์กร แสดงให้เห็นถึงความตระหนักรู้ในคุณค่าของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ละคน รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานและการให้ผลตอบแทนที่สูงไป ซึ่งจะทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกิดความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร มีพฤติกรรมกระทำที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และพร้อมคงอยู่กับองค์กรเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้องค์กรไปโดยตลอด

โดยกระบวนการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร จากนั้นกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และใช้สร้างโอกาสทางธุรกิจ พร้อมกับพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ และสร้างรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก ซึ่งกระบวนการทั้งหมดต้องอาศัยสนับสนุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่

**3. การสร้างภาพลักษณ์
การจ้างงาน**



**การสร้างสภาพแวดล้อม
ที่ดีในการจ้างงาน**



สนับสนุนส่วนอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย ทุกระเบียบที่ชัดเจน สัมพันธภาพที่ดีในการจ้างงาน

การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ



โดยกำหนดผลตอบแทนในระดับที่คุ้มค่าสามารถแข่งขัน ความเป็นผลตอบแทนพิเศษสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงควบคู่ไปกับการบริหารรางวัลอื่นๆ

การสร้างป็นประสิทธ์ญาทางจิตใต้กับบุคลากร



เป็นการทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสัมผัสกับความสำเร็จและคุณค่าที่ถือถือการมอบให้ด้วยความเต็มใจ เช่น การให้โอกาสเรียนรู้และก้าวหน้า การให้เกียรติ การให้การยอมรับ

Designed by iStock

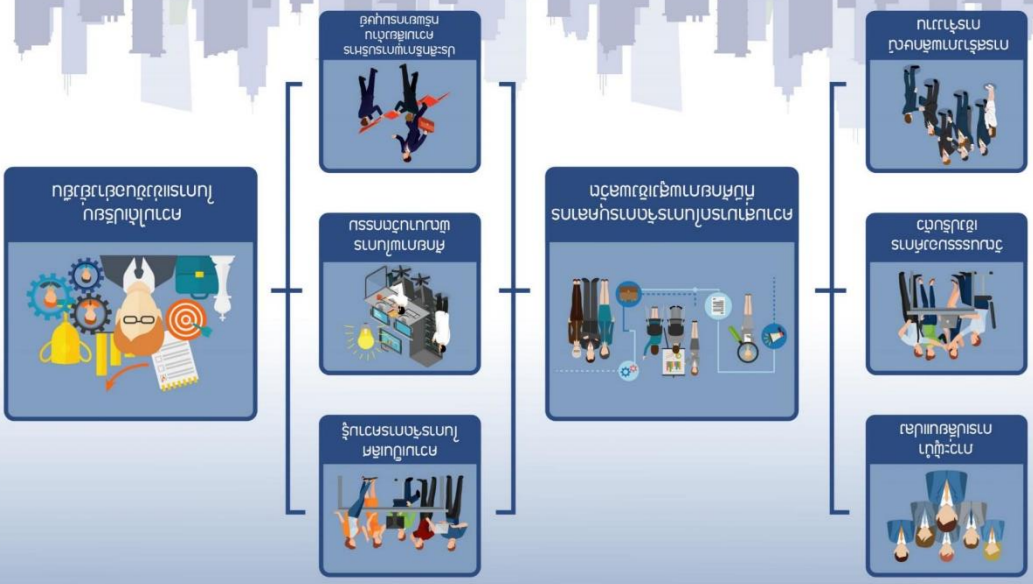
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาความสามารถในการจัดการ
บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อสร้างความ
ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจ



ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานด้านการศึกษาควรกำหนดนโยบายและแผนร่วมกับภาคธุรกิจในการเร่งสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะความรู้ มีศักยภาพสูงทั้งด้านการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเน้นการพัฒนาศึกษาด้านคุณภาพของคนตลอดชีวิตตั้งแต่เด็กจนถึงวัยสูงอายุ
2. ภาครัฐกิจและภาคการศึกษาควรร่วมกันกำหนดนโยบายความร่วมมือเพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร และพัฒนาทักษะของบุคลากรร่วมกันทั้งในเชิงวิชาการและปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายการผลิตและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงสอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจ เพื่อลดช่องว่างของสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกับเป้าหมายของธุรกิจ
3. หน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการยกระดับความรู้และทักษะของแรงงานควรกำหนดนโยบายในการเร่งพัฒนาและยกระดับสมรรถนะแรงงานให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง (รวมถึงโครงสร้างทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป)
4. หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมธุรกิจนวัตกรรม เช่น กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ การอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย (PMAT) ควรกำหนดนโยบายและแผนสนับสนุนการให้ความรู้และการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรระดับภาษาสูง เพื่อให้ธุรกิจสามารถสร้างความเจริญเติบโตและความสามารถในการแข่งขันจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ภาครัฐควรมีการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยความร่วมมือของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการสร้างและพัฒนาบุคลากรสูงเข้าสู่ธุรกิจต่างๆ
6. ภาครัฐควรจัดทำแผนความต้องการ แผนการใช้ประโยชน์ และแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และมีการทบทวนแผนดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

Designed by Freepress



CCI Thailand

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ผู้บริหารควรจัดซื้อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเป็นอย่างยิ่ง ด้วยการทำหน้าที่คล้ายที่ปรึกษาและกลยุทธ์ในด้านอื่นอย่างชัดเจน และสนับสนุนทุกกิจกรรมในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตอย่างเต็มที่ ซึ่งการดำเนินการด้านนี้ต้องไม่เป็นเพียงกิจกรรมหรือบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่ควรเป็นการที่ร่วมกันหรือจ้างกร และควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทบทวน และปรับปรุงรูปแบบและกระบวนการให้เข้ากับสถานการณ์ตลอดเวลา
2. ผู้บริหารควรพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไปพร้อมๆ กับการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงรายบุคคล และแนะนำการซื้อต่อต้นแบบสำคัญอย่างชัดเจนและต้องสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาและการแข่งขันขององค์กร เช่น การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงผ่านโครงการต่างๆ การหมุนเวียนงาน การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงและการลงงานที่มีศักยภาพสูง
3. ผู้บริหารควรสร้างพลังส่งสัญญาณเชิงบวกกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่อง ด้วยการแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในคุณค่าส่วนบุคคลของผู้มีความรู้และความรู้เป็นเจ้าขององค์กร เพื่อเป็นการสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก
4. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์กับทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นมุมมองทางสารสนเทศให้ครบทุกมิติ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้สารสนเทศในการวางแผนและตัดสินใจในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่แม่นยำ น่าเชื่อถือ
5. ผู้บริหารควรสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน Agile อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นใช้มีความคล่องตัว คืบหน้า และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับไว เพื่อเอื้อให้การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตประสบความสำเร็จ
6. ธุรกิจควรทำการตรวจสอบกับหุ้นส่วนที่สำคัญที่มีศักยภาพสูงอยู่เสมอเพื่อปรับนโยบายและแผนการสร้างกำลังคนกับพันธมิตรข้างต้นๆ เพื่อให้ได้พันธมิตรที่มีความสามารถเพิ่มขึ้น เน้นการสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้วยการให้โอกาส ให้โอกาส ให้สิ่งตอบแทนต่างๆ เพื่อให้ได้พันธมิตรที่มีความสามารถเพิ่มขึ้น
7. ผู้บริหารควรผลักดันให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำความรู้ใหม่ๆ สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในการเป็นต้นแบบของผู้ที่มีทัศนคติและพฤติกรรมที่มุ่งเรียนรู้ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีกิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับความรู้

คู่มือฉบับนี้พัฒนาขึ้นจากวิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เรื่อง ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย


ขอขอบคุณ

- ❖ ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย
- ❖ คณาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ❖ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผู้สนับสนุนทุนการศึกษา
- ❖ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ❖ ผู้บริหารผลงานทางวิชาการรูปแบบทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษต่างประเทศ
- ❖ ภาพกราฟิกประกอบเนื้อหาจาก <https://www.freepik.com> และ <https://www.flaticon.com>

ผู้สนใจหรือต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม สามารถติดต่อ

อาจารย์คมกริช นนทะโรจพงษ์

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
วิทยาเขตจตุรพักตรพิมาน กรุงเทพมหานคร
✉ khomkrit_ne@muttolo.ac.th



ดาวน์โหลดเอกสารเพิ่มเติมได้ที่

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายคมกริช นันทะโรจพงศ์
วัน เดือน ปี เกิด	6 เมษายน 2527
สถานที่เกิด	จังหวัดตรัง
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2549 บริหารธุรกิจบัณฑิต (ระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต พ.ศ. 2553 วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร) วิชาเอกการจัดการประยุกต์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ. 2559 ศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	21 ซอยทุ่งเศรษฐี 27 แขวงดอกไม้ เขตประเวศ กรุงเทพมหานคร 10250

