



ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



โดย
นางมาริสสา อินทรเกิด

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปริญญาตรีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE STRATEGIC TALENT MANAGEMENT OF LISTED COMPANY
IN SECURITY EXCHANGE OF THAILAND



By
MRS. Marissa INTHARAKOED

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (Management)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2020
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

58604803 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : ความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์, วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์, ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง, ประสิทธิภาพการดำเนินงาน, ผลการดำเนินงาน

นาง มาริสสา อินทรเกิด: ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในสายงานทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 287 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานได้แก่ การวิเคราะห์เชิงยืนยัน 2 อันดับ และวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีปรากฏการณ์วิทยาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารจำนวน 6 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ 3) ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 4) ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน 5) ประสิทธิภาพการดำเนินงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงาน 6) ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลอ่อนเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยมีประสิทธิภาพการดำเนินงานทำหน้าที่เป็นตัวแปร

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผ่านเกณฑ์ โดยค่า Chi-Square (c^2) เท่ากับ 20.109 p-value

เท่ากับ .096 ค่า c^2/df เท่ากับ 1.517 CFI เท่ากับ 0.965 AGFI เท่ากับ 0.952 RMSEA เท่ากับ 0.046

ประโยชน์ของการวิจัยนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ โดยให้ความสำคัญในด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับใช้ในการจัดการบริษัทในตลาดหลักทรัพย์สู่ความยั่งยืนต่อไป



58604803 : Major (Management)

Keyword : STRATEGIC TALENT MANAGEMENT, CULTURAL INITIATIVE,
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, OPERATIONAL EFFICIENCY, BUSINESS
PERFORMANCE

MRS. MARISSA INTHARAKOED : THE STRATEGIC TALENT MANAGEMENT OF
LISTED COMPANY IN SECURITY EXCHANGE OF THAILAND THESIS ADVISOR : ASSOCIATE
PROFESSOR DR. TANINRAT RATTANAPONGPINYO, Ph.D.

The objectives of this research aim 1) To investigate cultural initiative and transformational leadership influence on listed companies' talent strategic talent management 2) To study the influence of strategic talent management on listed companies' operational efficiency 3) To study the influence of the strategic talent management on listed companies' performance 4) To study the influence of operational efficiency on listed companies' performance. This research is mixed method research. In quantitative part focused on the causal relationship and the outcome of the studied variables. Data collection by questionnaire, the respondents were 287 out of 785 listed companies, whom were human resources or human resource related managers. Statistic testing an assumption is confirmatory factor analysis second order. While, the other part was phenomenological study. The data were collected from the 7 highly qualified informants in order to provide the fact in all aspects accurately.

The result of the study demonstrated that 1) the cultural initiative has positively influence strategic talent management. 2) the transformational leadership has positively influence on strategic talent management 3) the strategic talent management has positively impact on listed companies' performance 4) the strategic talent management has positively impact on listed companies' performance 5) the operational efficiency affects positively on listed companies' performance and 6) the strategic talent management affects indirectly on listed companies' performance through operational efficiency as a mediator variable.

According to the model analysis, the measurement model is fit with the the empirical data as follows; Chi-Square (c^2) = 20.109, p-value = .096, c^2/df = 1.517, CFI = 0.965, AGFI = 0.952 RMSEA 0.046. Furthermore, the qualitative result supports with quantitative results as well.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะความอนุเคราะห์จากรองศาสตราจารย์ ดร. ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทนา แสนสุข ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพาวัด ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย

นอกจากนี้ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรชัย ศักดานุวัฒน์วงศ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญภัส เมืองปิ่น และดร.ลั่นทม จอนจวบทรง เป็นอย่างสูงที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัยสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวิจัยยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและผู้ให้ข้อมูลหลักในครั้งนี้ที่ทำให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้อันมีคุณค่ายิ่งต่อผู้วิจัย ตลอดจนเจ้าของหนังสือ ตำรา วารสาร เอกสารทางวิชาการและวิทยานิพนธ์ทั้งไทยและต่างประเทศทุกเล่ม ขอขอบคุณอาจารย์มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ที่ให้การสนับสนุนทำให้การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา พี่น้องทุกคนในครอบครัวทรงพระ ที่คอยให้กำลังใจและส่งเสริมในทุกเรื่องมาโดยตลอด

ท้ายนี้ผู้เขียนขอโน้มรำลึกถึงคุณมารดา บิดา ผู้มีพระคุณทั้งหลาย ตลอดจนอำนาจบารมีคุณพระศรีรัตนตรัย และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลาย อันเป็นที่พึ่งให้ผู้เขียนมีสติปัญญาและเป็นกำลังใจ ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้เขียนขอให้เป็นกตเวทิตาแต่มารดา บิดา ผู้มีพระคุณทั้งหลาย และครอบครัวของผู้เขียน ตลอดจนเจ้าของหนังสือและบทความต่าง ๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้เขียน และสนับสนุนให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

มาริสสา อินทรเกิด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญภาพ.....	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามของงานวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	9
บทที่ 2 การทบทวนทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.....	10
ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย.....	15
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์.....	19
การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์.....	26
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย.....	31
สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและสมมติฐานของการวิจัย.....	44

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	45
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	47
กลุ่มตัวอย่าง	48
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	49
การสร้างเครื่องมือในการวิจัยและการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	50
การรวบรวมข้อมูล	53
การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	54
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	64
ข้อมูลทั่วไปส่วนของธุรกิจ.....	67
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการคนเก่ง	68
เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	68
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์	76
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ...	84
ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน.....	86
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น	92
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดจาก ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	94
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของผลการดำเนินงาน.....	98

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของประสิทธิภาพการดำเนินงาน	101
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์	103
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	106
ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง	109
ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย	122
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	127
ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์. 128	
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ 135	
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของ บริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	145
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์	149
ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลลัพธ์การจัดการ คนเก่ง.....	152
ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน	155
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	159
สรุปผลการวิจัย.....	159
อภิปรายผลการวิจัย.....	164
ประโยชน์ของการวิจัย	172
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต	174
รายการอ้างอิง	176
ภาคผนวก.....	186
ภาคผนวก ก	187
ภาคผนวก ข	197
ภาคผนวก ค	202

ภาคผนวก ง.....206
ประวัติผู้เขียน.....212



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนเก่ง	21
ตารางที่ 2 สรุปสมมติฐานของการวิจัย	44
ตารางที่ 3 ทดสอบค่าความเชื่อมั่น Reliability	52
ตารางที่ 4 รายละเอียดการรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม.....	53
ตารางที่ 5 เกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล.....	62
ตารางที่ 6 อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร	64
ตารางที่ 7 อักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ	65
ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	66
ตารางที่ 9 ข้อมูลทั่วไปส่วนของธุรกิจ	67
ตารางที่ 10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์.....	69
ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ด้านการมีค่านิยมร่วมในองค์การ จำแนกเป็นรายข้อ.....	69
ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ด้านพฤติกรรมสร้างสรรค์ จำแนกเป็นรายข้อ	70
ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ วัฒนธรรมองค์การ ด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในองค์การ จำแนกเป็นรายข้อ	71
ตารางที่ 14 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	72
ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายข้อ	73
ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล จำแนกเป็นรายข้อ ...	74
ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกเป็นรายข้อ	75

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นโดยรวมของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์	76
ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการสรรหาคนเก่ง จำแนกเป็นรายชื่อ.....	77
ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาคนเก่ง จำแนกเป็นรายชื่อ.....	78
ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาคนเก่ง จำแนกเป็นรายชื่อ.....	80
ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการให้รางวัลคนเก่ง จำแนกเป็นรายชื่อ	81
ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการประเมินผลคนเก่ง จำแนกเป็นรายชื่อ.....	82
ตารางที่ 24 ระดับความคิดเห็นโดยรวมของประสิทธิภาพการดำเนินงาน	84
ตารางที่ 25 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านผลิตภัณฑ์ จำแนกเป็นรายชื่อ	84
ตารางที่ 26 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านกระบวนการ จำแนกเป็นรายชื่อ	85
ตารางที่ 27 ระดับความคิดเห็นโดยรวมของผลการดำเนินงาน.....	87
ตารางที่ 28 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงาน ด้านมุมมองด้านการเงิน จำแนกเป็นรายชื่อ.....	87
ตารางที่ 29 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงาน ด้านมุมมองด้านลูกค้า จำแนกเป็นรายชื่อ.....	88
ตารางที่ 30 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงาน ด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน จำแนกเป็นรายชื่อ	89
ตารางที่ 31 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงาน ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำแนกเป็นรายชื่อ	90
ตารางที่ 32 ค่าความเบ้ความโด่งของตัวแปรสังเกต	92

ตารางที่ 33	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต.....	93
ตารางที่ 34	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความสามารถ การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์	95
ตารางที่ 35	สรุปองค์ประกอบหลักด้านการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์	97
ตารางที่ 36	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงาน	98
ตารางที่ 37	สรุปองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน	100
ตารางที่ 38	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านประสิทธิภาพ การดำเนินงาน.....	101
ตารางที่ 39	สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านการประสิทธิภาพการดำเนินงาน	102
ตารางที่ 40	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านวัฒนธรรม องค์การเชิงสร้างสรรค์	103
ตารางที่ 41	สรุปองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์.....	106
ตารางที่ 42	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง.....	107
ตารางที่ 43	สรุปองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	109
ตารางที่ 44	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบ หลักด้านการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์	110
ตารางที่ 45	สรุปองค์ประกอบหลักด้านความสามารถจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์.....	112
ตารางที่ 46	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบ หลักด้านผลการดำเนินงาน.....	113
ตารางที่ 47	สรุปองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน	115
ตารางที่ 48	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบ หลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน.....	116
ตารางที่ 49	สรุปองค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน.....	117
ตารางที่ 50	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบ หลักด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์.....	118

ตารางที่ 51 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์..... 119

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบ
หลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 120

ตารางที่ 53 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 122

ตารางที่ 54 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การจัดการคนเก่ง
เชิงกลยุทธ์..... 123

ตารางที่ 55 อิทธิพลตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์. 125

ตารางที่ 56 การทดสอบสมมติฐานเรื่องความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจที่จัด
ทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย..... 127



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	17
ภาพที่ 2 Model Framework.....	18
ภาพที่ 3 อิทธิพลวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์	34
ภาพที่ 4 อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์.....	36
ภาพที่ 5 อิทธิพลของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน	41
ภาพที่ 6 อิทธิพลของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน และส่งผ่าน ประสิทธิภาพการทำงานไปยังผลการดำเนินงาน	42
ภาพที่ 7 อิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน	43
ภาพที่ 8 ขั้นตอนการวิจัย	46
ภาพที่ 9 โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์	56
ภาพที่ 10 โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	56
ภาพที่ 11 โมเดลการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน	57
ภาพที่ 12 โมเดลการวัดผลการดำเนินงาน	57
ภาพที่ 13 โมเดลการวัดความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์.....	58
ภาพที่ 14 โมเดลการวัดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลการ ดำเนินงาน.....	59
ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านความสามารถ การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์	96
ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบด้านผลการดำเนินงาน99	
ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบ ด้านประสิทธิภาพการ ดำเนินงาน.....	102

ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบ ด้านวัฒนธรรมองค์การ
 เชิงสร้างสรรค์..... 105

ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบ ด้านภาวะผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลง..... 108

ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลัก ด้านความสามารถการจัดการ
 คนเก่งเชิงกลยุทธ์ 111

ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน..... 114

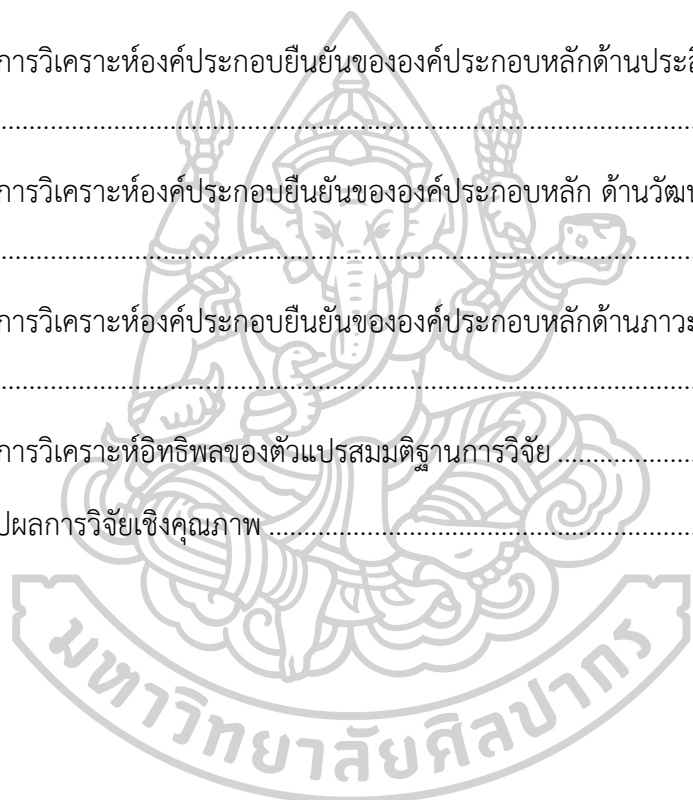
ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน
 117

ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลัก ด้านวัฒนธรรมองค์การเชิง
 สร้างสรรค์..... 119

ภาพที่ 24 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 121

ภาพที่ 25 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรสมมติฐานการวิจัย 124

ภาพที่ 26 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ 158



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงตลาดแรงงานคนเก่งเริ่มในช่วงทศวรรษที่ 1980-1990 องค์การธุรกิจเริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจและการนำเครื่องมือทางการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายให้สัมพันธ์กับการบริหารจัดการคนก่อให้เกิดสงครามการแย่งชิงคนเก่งเพิ่มมากขึ้นในตลาดแรงงาน มีนักวิชาการ กล่าวตรงกันว่า การจัดการคนเก่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Mellahi and Collings, 2010) และทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้ธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและเป็นองค์ประกอบสำคัญหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Holbeche, 2009) และขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Marquardt et al, 2004; Gan Dossy and Kao, 2004; Gratton and Ghoshal, 2003) ความต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นที่ต้องการขององค์กรทั่วโลก (Schuler et al., 2011) แต่ขณะเดียวกันจำนวนคนเก่งในที่มีอยู่ในตลาดแรงงานมีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่อง (Oltra and Vivas López, 2013; Bhatnagar, 2007) ยิ่งทำให้้องค์การต้องหันมาให้ความสำคัญต่อการดึงดูดและการรักษาคนเก่งที่้องค์การต้องการ (Armstrong 2009; Collings and Mellahi, 2009)

ทาริกและชูเลอร์ (Tarique & Schuler, 2010) ได้ประมวลงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งระดับสากล ที่ได้เผยแพร่ในวารสารวิชาการ การบริหารจัดการ การบริหารองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารระหว่างประเทศ ธุรกิจระหว่างประเทศ ในช่วงปี ค.ศ. 2000-2009 พบว่า บทความที่ศึกษาประเด็นด้านการบริหารจัดการคนเก่งระดับสากล สามารถจัดแบ่งประเภทได้ 4 ประเภท ดังนี้ 1. การบริหารจัดการคนเก่งระดับสากลที่เกิดจากการถูกบีบคั้นจากปัจจัยภายนอก 2. การบริหารจัดการคนเก่งระดับสากลที่เกิดจากการถูกบีบคั้นจากปัจจัยภายใน 3. กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสากล และ 4. ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการคนเก่งระดับสากล ส่วนงานของ Vlad Vaiman, Hugh Scullion และ David Colling (2010) ได้ค้นพบว่าปัจจัยหลัก ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง ได้แก่ 1. การขาดแคลนคนเก่ง 2. แนวโน้มประชากรมีการเปลี่ยนแปลง เช่น อัตราการเกิดลดลง ในขณะที่คนเกษียณมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น 3. ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการดึงดูดคนเก่ง เพราะคนกลุ่มนี้ไม่สนใจเงินแต่สนใจชื่อเสียงขององค์กรที่ทำงานอยู่ด้วย 4. ความหลากหลายของแรงงาน ซึ่งระดับความหลากหลายของคนในองค์กรมีแนวโน้มสูงขึ้นและแรงงานหญิงมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น การตัดสินใจใดภายในองค์กรต้องคำนึงถึงความหลากหลายเหล่านี้ 5. การเพิ่มขึ้นของการเคลื่อนย้ายแรงงาน การตัดสินใจเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง ต้องคำนึงว่าในอนาคตแรงงานมีแนวโน้มเคลื่อนย้ายข้ามประเทศได้ง่ายขึ้น 6. การกลายเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ Knowledge Worker จะกลายเป็นที่ต้องการ และอาจเกิดงานใหม่ๆ ที่มีลักษณะซับซ้อนต้องการคนมีทักษะความสามารถขึ้น

สูง 7. ตลาดในอนาคตที่แทบจะไร้พรมแดน ทำให้องค์กรต้องการบุคลากรโดยเฉพาะผู้บริหารที่สามารถจัดการความซับซ้อนของพนักงานในองค์กรที่อาจจะอยู่ในหลายๆ ประเทศได้

ปัจจัยทั้งหลายเหล่านี้มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหารจัดการคนเก่ง มีความพยายามที่จะบริหารจัดการคนเก่งเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด อย่างในประเทศสหรัฐอเมริกาและอีกหลายประเทศทั่วโลกได้วางแนวทางกลยุทธ์การลงทุนพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวทางการเกณฑ์คุณภาพและมาตรฐานการดำเนินงานองค์กร โดยนำแนวคิดคุณภาพและความเป็นเลิศของ MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) เป็นแนวทางพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ ขณะเดียวกันประเทศไทยได้นำหลักเกณฑ์มาปรับใช้กำหนดแนวทางคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นการยกระดับและพัฒนาองค์กรธุรกิจของไทยสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) นำมาปรับใช้ในการจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการเพื่อเป็นแนวทางการยกระดับการปฏิบัติงานองค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2556) จากผลการวิจัยดัชนีชี้วัดความสามารถการแข่งขันในการดึงดูดพัฒนา และรักษาคณะเก่งทั่วโลก หรือ Global Talent Competitiveness Index ประจำปี 2019 ที่จัดทำขึ้นโดยสถาบัน INSEAD ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา Adecco Group AG ได้เปิดเผยข้อมูลศักยภาพทรัพยากรบุคคลของประเทศต่างๆ ทั่วโลกมากกว่า 125 ประเทศ ในภาพรวมประเทศแถบทวีปยุโรปยังคงครอง 8 ใน 10 อันดับแรกของประเทศที่มีศักยภาพในการดึงดูดและบ่มเพาะทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพโดยมีประเทศสิงคโปร์และสหรัฐฯ อยู่ในอันดับที่ 2 และ 3 ตามลำดับ สำหรับประเทศไทยผลการจัดอันดับ GTCI ในปี 2019 เป็นอันดับที่ 66 หากเปรียบเทียบกับศักยภาพของประเทศที่อยู่ในภูมิภาคเอเชีย ถือว่าเป็นรองบางประเทศ เช่นมาเลเซีย ที่อยู่ในอันดับ 27 ประเทศจีน อยู่ในอันดับ 45 และฟิลิปปินส์ ที่อยู่ในอันดับ 58 เป็นต้น (Adecco Group AG, 2562) ที่เกิดขึ้นสะท้อนให้เห็นถึงภาวะของการแข่งขันของประเทศ ซึ่งส่งผลให้ต้องหันมาพิจารณาในระดับนโยบาย หากในการบริหารประเทศร่วมกับสิ่งที่เกิดขึ้น นโยบายการปฏิรูประบบการศึกษาเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถให้แก่ทรัพยากรบุคคลของไทย ถูกกำหนดให้เป็นหนึ่งในนโยบายเร่งด่วนที่ทุกภาคส่วนต่างก็ให้ความสำคัญ ดังจะเห็นได้จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่ได้กำหนดให้มีการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2561 – 2565) ในองค์กรภาครัฐกำหนดประเด็นปฏิรูปไว้โดยมีประเด็นที่น่าสนใจ คือ ประเด็นปฏิรูปที่ 5 ระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้างและรักษาคณะคนเก่งไว้ในภาครัฐและแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพ เพื่อให้เป็นผู้นำขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ กำหนดเป้าหมายให้ภาครัฐมีผู้นำรุ่นใหม่ที่มี Mindsets และ Skillsets ที่พร้อมสำหรับการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ และกำหนดตัวชี้วัด สัดส่วนของผู้นำรุ่นใหม่ ต่อตำแหน่งประเภทบริหารและอำนวยการในแต่ละส่วนราชการ (Talent Inventory) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563) ล้วนเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการตระหนักในการจัดการคนเก่ง หากพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและการแข่งขันที่สูง รวมถึงความไม่สมดุลของตลาดแรงงาน สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยเชิงเหตุภายนอกที่ล้วนแต่ส่งผลต่อการจัดการคนเก่งและความได้เปรียบทางการแข่งขัน (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) ส่วนสิ่งแวดล้อมภายในที่เป็นปัจจัยภายในที่องค์กรต้องเผชิญ (Eric, 2003) คือ 1)

วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Culture and Work Environment) ระบบการสื่อสารภายในองค์กร การไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ค่าตอบแทน (Compensation) ที่เป็นธรรมเมื่อเทียบกับผลงานและความตั้งใจทุ่มเทในการทำงาน 3) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ระบบพี่เลี้ยง การให้การศึกษา และการพัฒนาในสายอาชีพ 4) บทบาทของหัวหน้างาน (Supervisor Role) ในรูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อคนเก่ง และ 5) โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential) 6. โอกาสในการได้รับการพัฒนาทักษะและการเลื่อนตำแหน่ง (มาริสสา, 2559) รวมถึง 7) วัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ (Cultural initiative) ล้วนเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการดึงดูดและการรักษาคนเก่ง (Florida and Mellander 2015) วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมจะสนับสนุนให้เกิดผลการทำงานที่ดีและสนับสนุนให้พนักงานอยากพัฒนาตนเอง การจัดการคนเก่งเปรียบเสมือนวิธีการและเครื่องมือในการจัดการ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรจะส่งเสริมพนักงานให้มีแนวทางในการประพฤติปฏิบัติและกระบวนการทัศนคติในการทำงานเดียวกันและทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (Ashton and Morton, 2005) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Farndale et al., (2010) และ Kim and Scullion (2011) ที่กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการคนเก่งในองค์กร

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่งนอกจากสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหารเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญเพราะผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การวางกลยุทธ์ในการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมได้ ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลดังกล่าวและต้องสามารถสร้างสมดุลให้เกิดขึ้น ระหว่างผลประโยชน์ร่วมกันของคนเก่งและองค์กร ผู้บริหารต้องมีทักษะในการเลือกใช้หรือบริหารจัดการทรัพยากรในเชิงกลยุทธ์ทั้งทรัพยากรในองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อสร้างให้คนเก่งเกิดความผูกพันกับองค์กร และมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Yalcin et al., 2012, p. 342) สิ่งสำคัญในการจัดการคนเก่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือ รูปแบบการบริหารคนเก่งควรแตกต่างกับการบริหารคนส่วนใหญ่ (Kaye and Andy, 2007; 22) ต้องมีการบริหารจัดการออกแบบงานและการพัฒนาให้เหมาะสมพนักงานในกลุ่มที่เป็นคนเก่ง (Milliken and Martins, 1996) เมื่อองค์กรเห็นความสำคัญของคนเก่งและสามารถจูงใจคนเก่งได้ คนเก่งเหล่านั้นจะทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่และก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน (พฤกษ์ สุพรรณาลัยและพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2559) ดังนั้นองค์กรที่มีการบริหารคนเก่งที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างผลตอบแทนคืนสู่ผู้ถือหุ้นได้มากกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถือได้ว่าเป็นองค์กรที่ใกล้ชิดและมีความสำคัญอย่างยิ่งกับการเคลื่อนย้ายทุนระหว่างประเทศ โดยที่ปัจจุบันหลายบริษัทได้มีผลประกอบการที่ลดต่ำลงหรือบางบริษัทต้องเข้าแผนฟื้นฟูกิจการ ทั้งนี้จากข้อมูลล่าสุดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถึง เดือนมีนาคม 2561 พบว่ามีบริษัทจดทะเบียนที่เข้าข่ายอาจถูกเพิกถอนจากการมีผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินที่ไม่เป็นไปตามข้อบังคับและเป็นบริษัทที่ถูกประกาศรายชื่ออยู่ในระยะ NC 3 หรือNPG 3 เป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น 29 บริษัท โดยมีสาเหตุหลักมาจากกำไรสุทธิและสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงานมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องเห็นได้จากงบการเงิน

ซึ่งสะท้อนถึงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัท ทั้งนี้จากหนังสือชี้แจงข่าวและข้อมูลหรือหนังสือสรุปข้อสนเทศของบริษัทจดทะเบียนที่มีปัญหาในด้านของผลการประกอบการที่ได้ชี้แจงให้กับตลาดหลักทรัพย์ได้รับทราบนั้นพบว่า ส่วนใหญ่มีมูลเหตุของปัญหาที่สอดคล้องกัน คือ ด้านผลกระทบจากภายนอกองค์กรได้แก่ การปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ สภาพการค่าโลก ภาวะเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ ด้านการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ ได้แก่ การบริหารต้นทุน การพัฒนาสินค้า และคู่แข่งชั้นทางการตลาดเพิ่มสูงขึ้น ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ การไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญกับประเภทธุรกิจ และการลาออกของพนักงานโดยเฉพาะธุรกิจด้านการผลิตและก่อสร้าง โดยที่แนวทางในการบริหารความเสี่ยงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่จัดทำขึ้น (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2561)

การวิจัยความสามารถในการจัดการคนเก่งของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นเรื่องที่ผู้วิจัยมุ่งสนใจในการจัดการคนเก่งให้เกิดประสิทธิภาพ (Human potential) และประสิทธิผลด้านความสามารถ (Human performance) สูงสุด เพื่อให้การทำงานสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์การส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การเพื่อการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นประเด็นสำคัญของการวิจัยเป็นการค้นหารูปแบบองค์ประกอบการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์และผลลัพธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีเป้าหมายที่จะนำรูปแบบองค์ประกอบการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นกลไกสำคัญและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การไปใช้ในการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คำถามของงานวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามสำหรับงานวิจัยดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์อย่างไร
2. ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างไร
3. ประสิทธิภาพการดำเนินงานส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยนี้ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบและแนวคิดการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

สมมติฐานที่ 3 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 4 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 5 ประสิทธิภาพการดำเนินงานส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 6 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยมีประสิทธิภาพการดำเนินงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปร ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ค่านิยมร่วมในการทำงาน 2) พฤติกรรมสร้างสรรค์ 3) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในองค์การ

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การเป็นกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 2) การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) การกระตุ้นทางปัญญา

1.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัวแปร ดังนี้

- 1) การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสรรหาคนเก่ง 2) การพัฒนาคนเก่ง 3) การให้รางวัลคนเก่ง 4) การประเมินผลคนเก่ง
- 2) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านผลิตภัณฑ์ 2) ด้านกระบวนการ
- 3) ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร (population) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 758 บริษัท แบ่งเป็น 8 กลุ่มธุรกิจ จำนวน และ 28 หมวดธุรกิจหรือประเภทอุตสาหกรรม (ข้อมูล ณ มีนาคม 2561) โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้แก่องค์กรคือผู้จัดการระดับต้นในสายงานด้านทรัพยากรมนุษย์/สายงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร

กลุ่มตัวอย่างในแบบวิธีเชิงปริมาณ พิจารณาจากเงื่อนไขที่ต้องสอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดย Hair (2010) กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างว่า ควรเป็น 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต ซึ่งการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 16 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างเท่ากับ 160-320 ตัวอย่าง

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ออกแบบเครื่องมือการวิจัย การทดสอบเครื่องมือวิจัย การเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยเริ่มตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2563 ถึงเดือนมีนาคม 2564

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. บริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หมายถึง บริษัทจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนจำกัดที่ได้รับอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ให้สามารถออกและเสนอขายหลักทรัพย์ต่อประชาชน และได้รับอนุมัติจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนใน SET และ mai ตามขนาดของทุนจดทะเบียนชำระแล้ว และคุณสมบัติอื่นๆ ที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด การลงทุนในหุ้นของบริษัทจดทะเบียน ผู้ลงทุนจะได้เป็นเจ้าของกิจการ โดยมีโอกาสได้รับผลตอบแทนเป็นเงินปันผลหรือหุ้นปันผล นอกจากนี้ ยังมีโอกาสเพิ่มผลตอบแทนจากส่วนต่างราคาซื้อขาย

2. การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic talent management) หมายถึง ชีตความสามารถที่เป็นแกนหลัก ที่รวมทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การนำการบูรณาการกลยุทธ์หรือการออกแบบระบบตั้งแต่ การสรรหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลจูงใจ และการประเมินผลคนเก่ง เพื่อให้เกิดผลผลิตในการทำงานเพิ่มขึ้นโดยการใช้ประโยชน์จากทักษะและความถนัดที่คนเก่งมีให้มากขึ้น

2.1 การสรรหาคคนเก่ง (Talent recruitment) หมายถึง การระดมกลุ่มบุคลากรที่เป็นคนเก่ง มีรู้ความสามารถ มีศักยภาพสูงในแบบที่องค์กรต้องการ ส่งเสริมกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นผู้เติมเต็มภารกิจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

2.2 การพัฒนาคนเก่ง (Talent development) หมายถึง การสร้างสมรรถนะของคนเก่งตามที่ต้องการเพื่อไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรและตอบสนองต่อความรวดเร็วในการแข่งขัน

2.3 การให้รางวัลคนเก่ง (Talent rewards) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทน การให้เกียรติยกย่องชมเชยการสร้างบรรยากาศในองค์กรที่มากกว่าการให้คนเก่งรู้สึกผูกพันต่อองค์กร โดยให้คนเก่งตระหนักในงานและความมั่นคงในอาชีพ อาจมีการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบในระยะยาวในการดำรงตำแหน่งที่ว่างลงหรือตำแหน่งใหม่ที่เกิดขึ้น

2.4 การประเมินผลคนเก่ง (Talent Performance) หมายถึง การที่คนเก่งสามารถทำงานภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีความเหมาะสม ภายใต้เกณฑ์การประเมินผลที่มีอยู่อย่างชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม

3. วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Cultural Initiative) หมายถึง แนวทางการปฏิบัติร่วมกันที่นำไปสู่การสร้างมาตรฐานขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สมาชิกทุกคนให้การยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจ ประกอบด้วย การมีค่านิยมในการทำงาน พฤติกรรมสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในองค์กร

3.1 ค่านิยมร่วมในการทำงาน (Shared value) หมายถึง การรับรู้ความเชื่อพื้นฐานในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเกิดจากทัศนคติในงานและพฤติกรรมส่วนบุคคลและองค์กรมีวิธีการบริหารงานที่ดีที่สุดเหมาะสมกับบริบทขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบที่องค์กรพึงต้องการ

3.2 พฤติกรรมสร้างสรรค์ (Creative behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่ทำให้พนักงานภายในองค์กรมุ่งไปในทิศทางที่คล้ายกัน อันเกิดจากทัศนคติ ความไว้วางใจ เชื่อใจ การแลกเปลี่ยนทางความคิด การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมต่อผู้อื่น

3.3 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในองค์กร (Internal Business Environment) หมายถึง รูปแบบการจัดการภายในและรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การสื่อสารภายในองค์กร การใช้อำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าที่คาดหวังและพัฒนาความสามารถและศักยภาพของผู้ตามและผู้ร่วมงานให้มากขึ้น ประกอบด้วย การเป็นผู้กำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง (Visional leadership) การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized consideration) และการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)

4.1 การเป็นผู้กำหนดทิศทางเปลี่ยนแปลง (Visional leadership) หมายถึง การที่ผู้นำเป็นที่ยกย่องนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน และพยายามประพฤติปฏิบัติตัวเหมือนกับผู้นำ

4.2 การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว คำนึงถึงความแตกต่าง

ระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการรับฟังและมอบหมายงานเพื่อการพัฒนาและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่และพัฒนาความสามารถ

4.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกรวมไปถึงการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามในเรื่องของงานโดยมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร แม้ว่าจะเกิดปัญหาแต่ผู้นำจะส่งเสริมให้เกิดการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ แก้ปัญหาด้วยการสร้างสรรค์และให้กำลังใจผู้ตามในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

5. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency) หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติงานในองค์กร มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีต้นทุนต่ำที่สุด โดยก่อให้เกิดความพึงพอใจสร้างคุณค่าในการส่งมอบให้ลูกค้าและเหมาะสมกับสถานะทางเศรษฐกิจขององค์กร ประกอบด้วย 1) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) และ 2) ด้านกระบวนการ (Process)

5.1 ประสิทธิภาพด้านผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง การดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือสูงกว่า เป็นที่พอใจของลูกค้า ให้ความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือมากกว่า

5.2 ประสิทธิภาพด้านกระบวนการ (Process) หมายถึง การทำงานที่มีคุณภาพ ส่งมอบสินค้าหรือมีการปรับปรุงระบบการให้บริการที่รวดเร็วส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของลูกค้าและภาพลักษณ์องค์กรเพื่อความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการมากกว่ามาตรฐานที่กำหนด มุ่งปรับปรุงกระบวนการเพื่อสร้างคุณภาพในการให้บริการและการส่งมอบ

6. ผลการดำเนินงาน (Business Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจทั้งผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินและผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ผ่านมุมมองการประเมินผลแบบดุลยภาพทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

6.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) หมายถึง ผลประกอบการที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การเพิ่มรายได้และผลกำไรขององค์กร และการลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ ซึ่งประกอบด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตัวชี้วัดที่สำคัญมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือยอดขายและการลดลงของต้นทุน เป็นต้น

6.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกพึงพอใจมากขึ้นส่งผลต่อการรักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายส่วนแบ่งการตลาดในลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นรวมถึงการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า การลงทุนในระบบลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อเข้าถึงและให้บริการลูกค้ามากขึ้น เน้นกลยุทธ์การสร้าง ความพึงพอใจในคุณภาพสินค้าที่ได้มาตรฐาน การให้บริการด้วยเวลาที่รวดเร็ว ราคาที่เหมาะสม ตัวชี้วัด มุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่

6.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal-business perspective) หมายถึง การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณภาพขององค์กร รวมถึงเวลาที่ใช้ในการนำ

ผลิตภัณฑ์เข้าสู่ท้องตลาด ตลอดจนความสำเร็จในการบุกเบิกธุรกิจใหม่ เน้นการบริหารจัดการภายใน องค์การวิธีในการรักษาลูกค้า พร้อมทั้ง ดึงดูด หรือแสวงหาลูกค้าใหม่ ซึ่งต้องมีกระบวนการที่ดีในการ สร้างความพึงพอใจ ให้แก่ลูกค้าและบุคลากรในองค์กรซึ่งจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรในด้านการเงิน ตัวชี้วัด ด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น ผลิตภาพหรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร วงจรเวลา

6.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)

หมายถึง การให้ความสำคัญกับความต้องการทางด้านจิตใจของพนักงานทุกระดับในฐานะคนสำคัญขององค์กรและสร้างความรู้สึถึงความเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นกับพนักงานอยู่เสมอ ความสมบูรณ์ของข้อมูลระบบสารสนเทศ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการให้ข้อเสนอแนะ การฝึกอบรมพนักงาน ทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ประโยชน์ในเชิงทฤษฎีและการวิจัยในอนาคต (theoretical contributions and future direction) งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎีสองประการ จากลักษณะของกรอบแนวคิดในการวิจัยให้เกิดการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแสดงปัจจัยสาเหตุของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนปัจจัยผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน

2. ประโยชน์เชิงการจัดการ (managerial contribution) การศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยสาเหตุของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยปัจจัยที่เป็นผลคือ ประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลการดำเนินงานก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

2.1 องค์การตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่งที่สอดคล้อง กับเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตั้งแต่ การสรรหา คัดเลือก การจัดอบรมให้ความรู้ การให้รางวัลและการประเมินผลงานที่เป็นธรรมอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารในทุกระดับต้องให้ความสำคัญ สร้างความเข้าใจภายในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี เติบโตและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

2.2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบและพัฒนาผู้นำองค์กรให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ แก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ พัฒนาตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลา รวมทั้งสามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำพาพนักงานในองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการทำงานทั้งในแง่ส่วนบุคคลและความสำเร็จขององค์กร

2.3 เพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนคนเก่งในองค์กร โดยมุ่งการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาศักยภาพให้เป็นคนที่มีศักยภาพสูง มีผลงานโดดเด่นให้มีปริมาณกลุ่มคนเหล่านี้เพิ่มมากขึ้นในองค์กร

บทที่ 2

การทบทวนทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การกำหนดรูปแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยเนื้อหาในบทนี้ ประกอบด้วย 5 ประเด็น ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. ทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัย
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์
4. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการจัดการคนเก่ง

เชิงกลยุทธ์

6. การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย
ผู้วิจัยสามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละประเด็นได้ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1. บริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (The Stock Exchange of Thailand) หมายถึง องค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ.2517 เริ่มดำเนินกิจการเมื่อวันที่ 30 เมษายน พ.ศ.2518 มีวัตถุประสงค์ต้องการจัดให้มีสถานที่เป็น A ศูนย์กลาง การซื้อขายหลักทรัพย์รวมทั้งบริการที่เกี่ยวข้องและมีมาตรการอันเหมาะสมเพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมและเพื่อส่งเสริมการระดมเงินทุนในการพัฒนาประเทศและพัฒนาตลาดทุน โดยบริษัทจดทะเบียน (Listed Companies) หมายถึงบริษัทมหาชนจำกัดที่จดทะเบียนหลักทรัพย์ของบริษัทก่อนปี พ.ศ. 2550 เพื่อให้มีการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งบริษัทดังกล่าวต้องมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่ตลาดหลักทรัพย์กำหนด โดยมีการจัดโครงสร้างกลุ่มอุตสาหกรรมของบริษัทจดทะเบียน เพื่อให้บริษัทที่ประกอบธุรกิจใกล้เคียงกันอยู่ในหมวดเดียวกัน เพื่อความเหมาะสมในการเปรียบเทียบระหว่างกันเป็นข้อมูลด้านการลงทุนได้อย่างเหมาะสม แนวทางการจัดกลุ่มนั้นให้สามารถสะท้อนประเภทธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนได้ชัดเจน สะท้อนให้เห็นถึงอุตสาหกรรมของประเทศได้ หลักเกณฑ์การจัดกลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดธุรกิจ มีหลักการดังนี้

1. พิจารณาจัดบริษัทตามประเภทธุรกิจที่สร้างรายได้ให้บริษัทเกินร้อยละ 50 เป็นสำคัญ
2. หากไม่มีธุรกิจใดสร้างรายได้ให้บริษัทเกินร้อยละ 50 จะใช้เกณฑ์ด้านกำไรพิจารณาเป็นเกณฑ์รอง ทั้งนี้ตลาดหลักทรัพย์อาจพิจารณาใช้หลักเกณฑ์อื่น ๆ ประกอบตามที่เห็นสมควร
3. ในกรณีที่บริษัทจดทะเบียนดำเนินธุรกิจโดยผ่านการถือหุ้นในบริษัทย่อยหลายแห่ง (Holding Company) บริษัทจะถูกจัดตามประเภทธุรกิจของบริษัทย่อยที่สร้างรายได้หลักให้แก่บริษัท

4. ปัจจุบันตลาดหลักทรัพย์จัดบริษัทจดทะเบียนใน SET ตามกลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดธุรกิจ โดยในปี 2558 เป็นต้นไป มีการจัดบริษัทจดทะเบียนใน mai ตามกลุ่มอุตสาหกรรมด้วยโครงสร้างกลุ่มอุตสาหกรรม 8 กลุ่มและหมวดธุรกิจ 28 หมวด ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agro & Food Industry) ประกอบด้วยหมวดธุรกิจ 2 หมวดคือ 1) หมวดธุรกิจการเกษตร (Agribusiness) เป็นธุรกิจที่ทำการเพาะปลูก ปศุสัตว์ ประมง ป่าไม้ แปรรูป ชำแหละและเก็บรักษาสินค้าเกษตร รวมถึงตัวแทนจำหน่ายผลิตผลทางการเกษตรเบื้องต้นเพื่อนำไปใช้ต่อในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ยกเว้นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืชที่เป็นเคมีภัณฑ์และกิจการที่เกี่ยวข้องกับเส้นใย และ 2) หมวดอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) ผลิตอาหารโดยแปรรูปจากผลิตผลทางการเกษตร ประกอบกิจการร้านอาหาร ตัวแทนจำหน่ายอาหาร รวมถึงผู้ผลิตเครื่องดื่มต่าง ๆ

กลุ่มที่ 2 สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Products) ธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายสินค้าเพื่อการอุปโภค บริโภคต่าง ๆ ทั้งที่เป็นสินค้าจำเป็นและสินค้าฟุ่มเฟือย ประกอบด้วย 3 หมวด คือ

1) หมวดแฟชั่น (Fashion) เป็นผู้ผลิต ออกแบบ ตัวแทนจำหน่ายสินค้า เครื่องนุ่งห่ม รองเท้า เครื่องหนัง กระเป๋า เฝ้ายาระโนและแปรรูปอัญมณีเครื่องประดับต่าง ๆ และผลิตวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมนี้

2) หมวดของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน (Home & Office Products) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าประเภทของใช้ในครัวเรือนหรือสำนักงาน เช่น (1) ผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายของใช้ในครัวเรือน เช่น เฟอร์นิเจอร์ อุปกรณ์กีฬา เครื่องตกแต่งบ้าน ของเล่น และเครื่องครัว เป็นต้น (2) ผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ส่องสว่าง เครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้านและสำนักงาน เช่น โทรทัศน์ เครื่องเสียง เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น (3). ผู้ผลิตของใช้สำนักงาน เช่น ปากกา แฟ้มเอกสารต่าง ๆ และของใช้ส่วนตัว และ

3) หมวดเวชภัณฑ์ (Personal Products & Pharmaceuticals) ประกอบด้วยผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่าย (1) สินค้าเพื่อการอุปโภคส่วนตัวต่าง ๆ เช่น เครื่องสำอาง ผลิตภัณฑ์บำรุงผิวพรรณ น้ำหอม ผ้าอ้อม กระดาษชำระ (2) ยา เครื่องมือทางการแพทย์ สินค้าที่ใช้ไบโอเทคโนโลยีต่าง ๆ

กลุ่มที่ 3 ธุรกิจการเงิน (Financials) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้บริการทางการเงินประเภท ต่าง ๆ ประกอบด้วย 3 หมวด คือ 1) หมวดธนาคาร (Banking) ผู้ประกอบธุรกิจธนาคาร

ตาม พ.ร.บ.การธนาคารพาณิชย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกิจการในลักษณะเดียวกันที่จัดตั้งขึ้นภายใต้กฎหมายพิเศษ

2) หมวดเงินทุนและหลักทรัพย์ (Finance & Securities) ผู้ประกอบธุรกิจบริษัทเงินทุน ลิสซิ่งเช่าซื้อ (โดยไม่เป็นผู้ให้บริการหรือขายสินค้าแก่ลูกค้าโดยตรง) แพคเกจจิ้ง บัตรเครดิต สินเชื่อเพื่อการบริโภค บริษัทหลักทรัพย์ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม บริษัทบริหารสินทรัพย์และผู้ให้บริการด้านธุรกิจหลักทรัพย์อื่น ๆ

3) หมวดประกันภัยและประกันชีวิต (Insurance) ผู้ประกอบธุรกิจตาม พ.ร.บ.ประกันภัย พ.ร.บ.ประกันชีวิต รวมทั้งกิจการในลักษณะเดียวกันที่จัดตั้งขึ้นภายใต้กฎหมายพิเศษ

กลุ่มที่ 4 สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) ธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจัดจำหน่ายวัตถุดิบทั่วไปที่สามารถนำไปใช้ได้หลายอุตสาหกรรม สินค้าขั้นต้น หรือสินค้าขั้นกลาง เครื่องมือ และเครื่องจักรต่าง ๆ ที่นำไปใช้ต่อในอุตสาหกรรมการผลิตต่าง ๆ รวมถึงอุตสาหกรรมยานยนต์ ประกอบด้วย 5 หมวด

1) หมวดยานยนต์ (Automotive) ประกอบด้วยผู้ประกอบธุรกิจผลิตหรือประกอบรถยนต์ และยานยนต์ ประเภทต่าง ๆ ตัวแทนผลิต จำหน่ายหรือประกอบชิ้นส่วนหรืออะไหล่รถยนต์ ให้บริการซ่อมบำรุงรถยนต์ จัดจำหน่าย และเป็นศูนย์จำหน่ายรถยนต์ทั้งมือหนึ่งและมือสอง

2) หมวดเหล็ก (Steel) ผู้ผลิตและแปรรูป หรือจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เหล็ก หรือมีส่วนประกอบจากเหล็กเป็นส่วนใหญ่ เช่น สแตนเลส เป็นต้น

3) หมวดวัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร (Industrial Materials & Machine) ประกอบด้วยผู้ประกอบธุรกิจ (1) ผลิตและจำหน่ายเครื่องจักรเครื่องมือทุกชนิด ทั้งเครื่องจักรกลหนักหรือเบา (2) อุปกรณ์หรือส่วนประกอบพื้นฐานของเครื่องใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ เช่น สายไฟ หลอดไฟ ฉนวนไฟฟ้า มอเตอร์ต่าง ๆ (3) วัตถุดิบที่ใช้ได้ในหลายอุตสาหกรรม ยกเว้น บริษัทที่ผลิตเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ใช้ได้เฉพาะในหมวดธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งโดยไม่สามารถใช้กับการผลิตสินค้าในหมวดอื่น

4) หมวดบรรจุภัณฑ์ (Packaging) ผู้ผลิตและจำหน่ายบรรจุภัณฑ์ หรือ ส่วนประกอบบรรจุภัณฑ์ รวมทั้งวัสดุ หรือผลิตภัณฑ์ที่นำไปใช้ผลิตบรรจุภัณฑ์ และไม่ได้จัดไว้ในหมวดธุรกิจอื่น ๆ

5) หมวดกระดาษและวัสดุการพิมพ์ (Paper&Printing Materials) ผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่าย (1) เยื่อกระดาษ กระดาษ ผลิตภัณฑ์ กระดาษทุกชนิด (2) หมึกสำหรับใช้

6) หมวดปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ (Petrochemicals & Chemicals) ผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่าย 1) สินค้าในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี เม็ด และผงพลาสติก ผลิตภัณฑ์พลาสติกขึ้นรูป 2) สารเคมี เคมีภัณฑ์พื้นฐาน เคมีภัณฑ์ แปรรูปต่าง ๆ ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช ยกเว้นการผลิตสินค้าพลาสติกขึ้นรูปเพื่อเป็นอุปกรณ์ ชิ้นส่วนหรือเครื่องประกอบของสินค้าขั้นสุดท้าย หรือเป็นการเฉพาะ

กลุ่มที่ 5 อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property & Construction) กลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง ผู้พัฒนาและบริหารอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงบริการก่อสร้างและงานวิศวกรรม

1) หมวดวัสดุก่อสร้าง (Construction Materials) ผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง วัสดุก่อสร้างต่าง ๆ ที่มีใช้เหลืกรวมถึงสุภภณท์ หมวดบริการรับเหมาก่อสร้าง (Construction Services) ผู้ให้บริการและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับ (1) การก่อสร้างที่อยู่อาศัยและสิ่งปลูกสร้างอื่น ๆ เช่น บ้านจัดสรร อาคารชุด นิคม-อุตสาหกรรม ศูนย์การค้า ถนน สะพานรวมถึงการให้บริการรับเหมาดกแต่งภายใน (2) ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับโครงการก่อสร้าง ระบบวิศวกรรม และงานออกแบบที่เกี่ยวกับบริการรับเหมาก่อสร้าง

2) หมวดพัฒนาสังหาริมทรัพย์ (Property Development) ประกอบด้วย (1) ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อขายหรือให้เช่ารวมถึง บริหารจัดการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ เช่น นิติบุคคล อาคารชุด หมู่บ้าน ที่ดิน เป็นต้น (2) ตัวแทนหรือนายหน้าขาย หรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ หมวดกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ และกองทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (Property Fund & Real Estate Investment Trusts) กองทุนรวมหรือกองทรัสต์ที่มีวัตถุประสงค์นำเงินไป ลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ต่าง ๆ รายได้มาจากค่าเช่า ดอกเบี้ย และกำไรจากการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์

กลุ่มที่ 6 ทรัพยากร (Resources) ธุรกิจเกี่ยวกับการแสวงหาหรือจัดการทรัพยากรต่าง ๆ เช่น การผลิตและจัดสรรเชื้อเพลิงพลังงาน และการทำเหมืองแร่ เป็นต้น ประกอบด้วยหมวดพลังงานและสาธารณูปโภค (Energy & Utilities) ผู้ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับ 1) ผลิต สํารวจ ขุดเจาะ กลั่น และตัวแทนจำหน่ายพลังงานธรรมชาติในรูปต่าง ๆ เช่น น้ำมันและก๊าซธรรมชาติ 2) ผู้ให้บริการสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้า ประปา และแก๊ส หมวดเหมืองแร่ (Mining) ผู้สำรวจแร่ ทำเหมืองแร่ ถลุงแร่ ตัวแทนจำหน่ายแร่ โดยแร่เหล่านี้เป็นแร่ธาตุต่าง ๆ ทั้งที่เป็นโลหะและอโลหะ แต่ไม่รวมแร่ธาตุที่ให้พลังงาน

กลุ่มที่ 7 บริการ (Services) ธุรกิจในสาขาบริการต่าง ๆ ยกเว้นบริการทางการเงินและบริการด้านข้อมูลสารสนเทศ หรือเทคโนโลยี หรือเป็นบริการที่ถูกจัดไว้ในกลุ่มอุตสาหกรรมหรือหมวดธุรกิจอื่นแล้ว ประกอบด้วย 6 หมวดได้แก่

1) หมวดพาณิชย์ (Commerce) พิจารณาจาก 2 ปัจจัยประกอบ ดังนี้ (1) ผู้ให้บริการจำหน่ายสินค้าทั้งแบบค้าปลีกและค้าส่งให้แก่ผู้บริโภค ทั้งที่มีหน้าร้านเป็นสถานที่จัดจำหน่าย เช่น ห้างร้าน ห้างสรรพสินค้า ดิสเคาท์สโตร์ ซูเปอร์สโตร์ ร้านสะดวกซื้อ และการขายที่ไม่มีหน้าร้านเช่นขายผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (2) สินค้าที่จำหน่ายต้องเป็นสินค้าขั้นสุดท้ายสำหรับผู้บริโภค จะเป็นสินค้าจากหลายหมวดก็ได้

2) หมวดบริการเฉพาะกิจ (Professional Services) ผู้ให้บริการเฉพาะด้านต่าง ๆ ที่ไม่ได้ระบุไว้หมวดธุรกิจใด เช่น การศึกษา ที่ปรึกษาทางธุรกิจ ผู้ให้บริการบำบัดของเสีย รวมถึงบริการเฉพาะกิจให้กับภาคธุรกิจอื่น ๆ ที่ไม่ได้ถูกจัดไว้ในหมวดธุรกิจใด

3) หมวดการแพทย์ (Health Care Services) ผู้ให้บริการทางการแพทย์ หันตแพทย์ ศัลยกรรมความงาม การฟื้นฟูสุขภาพและ สมรรถภาพทางกายอื่น ๆ

4) หมวดการท่องเที่ยวและสันทนาการ (Tourisms & Leisure) ประกอบด้วย (1) ผู้ประกอบการโรงแรมและที่พักชั่วคราวต่างๆ และผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยวต่าง ๆ เช่น บริษัทนำเที่ยว (2) ผู้ประกอบกิจการสถานที่เพื่อการพักผ่อน สันทนาการ ทักษะศึกษา เช่น สวนสัตว์ สถาบันบันเทิง สถานที่ออกกำลังกาย สนามกีฬา

5) หมวดสื่อและสิ่งพิมพ์ (Media & Publishing) ประกอบด้วยผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายสื่อ ดังนี้ (1) สื่อด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1.1 สื่อบันเทิง เช่น ดนตรี ภาพยนตร์ ละคร รวมถึงโรงภาพยนตร์ โรงละคร ผู้กระจายภาพและเสียง สถานีวิทยุ และโทรทัศน์ ผู้ผลิตและจัดทำสื่อโฆษณา (2) สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น โรงพิมพ์ สำนักพิมพ์และผู้ผลิตหนังสือวารสาร หนังสือพิมพ์ สิ่งพิมพ์อื่น ๆ

6) หมวดขนส่งและโลจิสติกส์ (Transportation & Logistics) ประกอบด้วยผู้ประกอบการต่อไปนี้ 1) การขนส่งในทุก ๆ ช่องทาง เช่น ขนส่ง ทางอากาศ ทางน้ำ ทางรถไฟและทางบก 2) รับฝากสินค้า ให้เช่าคลังสินค้า และ บริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มที่ 8 เทคโนโลยี (Technology) ธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าเทคโนโลยีไม่ว่าจะเป็นสินค้าขั้นต้นขั้นกลางหรือขั้นสุดท้าย และรวมถึงผู้ให้บริการทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย

1) หมวดชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Components) ผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในเครื่องใช้ไฟฟ้า หรืออุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ทั่วไป เช่น IC PCB Semiconductor (ยกเว้นชิ้นส่วนที่ผลิตขึ้น เพื่อใช้เฉพาะในคอมพิวเตอร์)

2) หมวดเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication Technology) ประกอบด้วย (1) ผู้ให้บริการเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลและการสื่อสาร เช่น ผู้ให้บริการเครือข่ายโทรคมนาคม ดาวเทียม เคเบิล ผู้วางระบบ IT ผู้ให้บริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จัดทำหรือออกแบบอินเทอร์เน็ต (2) ผู้ผลิต หรือให้บริการติดตั้งระบบ คอมพิวเตอร์ เมนเฟรม Serve (3) ผู้ผลิตหรือจำหน่ายอุปกรณ์สำหรับเทคโนโลยีนี้ เช่น อุปกรณ์สื่อสาร โทรคมนาคมต่าง ๆ ฮาร์ดแวร์ และชิ้นส่วนเฉพาะของคอมพิวเตอร์และผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2561)

ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาประเด็นที่สำคัญของการบริหารจัดการคนเก่งของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น ซึ่งการที่องค์กรจะเติบโตและโดดเด่นในการดำเนินธุรกิจต้องประกอบไปด้วยหลายส่วนที่มีความสัมพันธ์กันตั้งแต่ วัสดุทัศน พันธกิจ โครงสร้าง การบริหารในเรื่องของทุน แรงงาน ปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ซึ่งองค์กรต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการภายในและการบริหารความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น การบริหารคนที่มีศักยภาพสูงซึ่งเป็นกลุ่มคนที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและมีส่วนเป็นอย่างมากในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จนมีผลประกอบการที่ดีในของบริษัทภายใต้การกำกับดูแลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยนั้น นำมาซึ่งการศึกษาวิจัย “ความสามารถในการจัดการ

คนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” เพื่อศึกษารูปแบบของการบริหารจัดการองค์กรที่มีผลประกอบการเป็นที่ยอมรับและมีพนักงานที่มีคุณภาพ

ดังนั้นในการวิจัยนี้สรุปได้ว่า บริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หมายถึง บริษัทจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนจำกัดที่ได้รับอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ให้สามารถออกและเสนอขายหลักทรัพย์ต่อประชาชน และได้รับอนุมัติจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนและมีคุณสมบัติอื่นๆ ที่กำหนด

ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นกรอบในการอธิบายการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ คือ ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource-based View of the firm : RBV) โดยมีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรภายใน (Resource Based View) มีความสำคัญมากกว่าทรัพยากรภายนอกองค์กร อธิบายได้ว่า ทรัพยากรเป็นส่วนหนึ่งซึ่งช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและส่งผลให้ผลการดำเนินงานที่ถูกกำหนดโดยทรัพยากรภายในสามารถดีขึ้นในระยะยาว ด้วยคุณสมบัติของทรัพยากรที่มีคุณค่าและหายาก จะสามารถบรรลุหรือรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Barney, 1991; Barney and Wright, 1998) ทฤษฎีนี้จึงสามารถใช้อธิบายกลยุทธ์ การบริหารคนเก่ง เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ทฤษฎีนี้เพื่อใช้เป็น กรอบในการอธิบายผลการวิจัย ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource-based View of the firm : RBV)

ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการเป็นการบูรณาการระหว่างทรัพยากรและความสามารถขององค์กร โดยทรัพยากรในที่นี้ หมายถึงทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ มีคุณค่า (value) หายาก (rare) ยากแก่การหาสิ่งทดแทน (difficult to substitute) และยากแก่การลอกเลียนแบบ (difficult to imitate) ซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Barney, 1991; Barney, Wright, and Ketchen, 2001) แต่สิ่งที่ยังคงหลายแห่งกำลังเผชิญอยู่คือ การขาดแคลนแรงงานศักยภาพสูงหรือคนเก่งซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Barney, Wright, and Ketchen, 2001) ทั้งนี้ ความหายาก (rare) และความยากในการลอกเลียนแบบ (difficult to imitate) เกี่ยวกับทุนทางปัญญาที่คนเก่งมี และนำกลับไปเมื่อออกจากองค์กรไป ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นให้แก่องค์กรและส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Richard, Murthi and Ismail, 2007)

กล่าวโดยสรุปว่า ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource Based View of the Firm) เป็นทฤษฎีสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ที่เป็นคนเก่งในเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน การสร้างมูลค่าเพิ่มทางตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วน

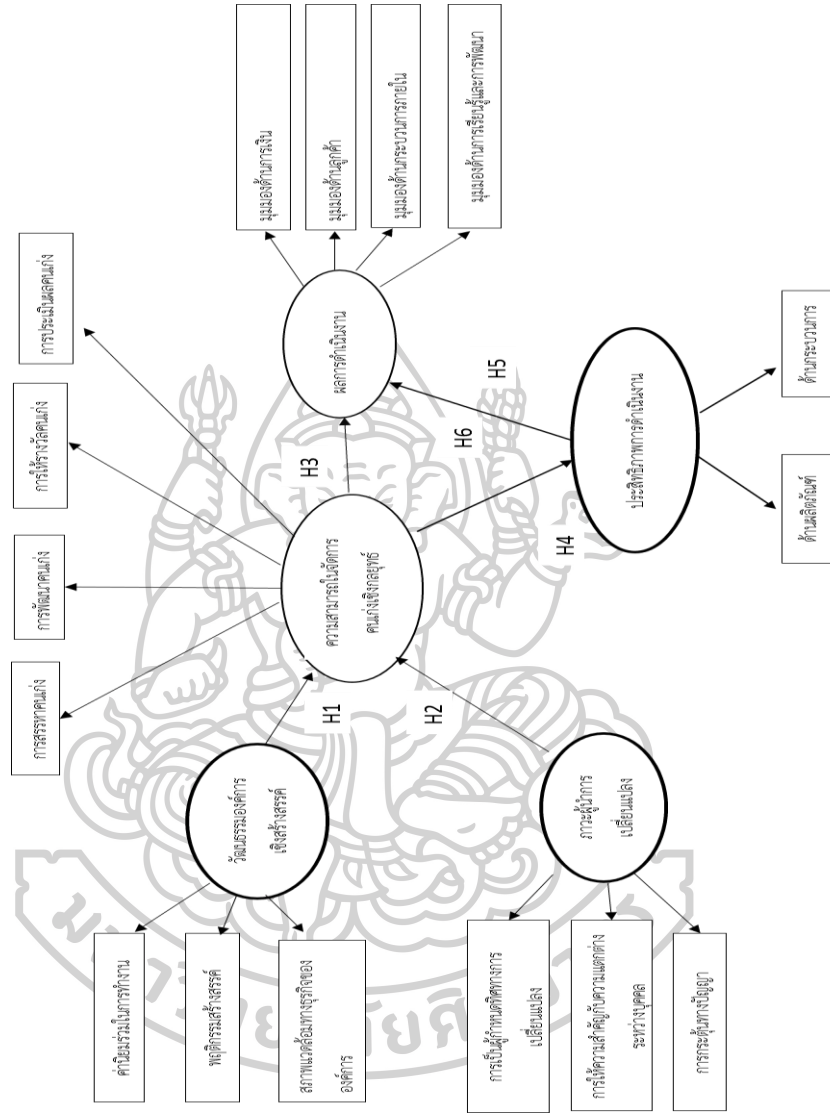
ได้เสีย ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร ภายใต้การนำของผู้บริหารองค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย และบริหารทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร และผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีทักษะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้แนวคิดหลักการทางด้านจิตวิทยา มาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ เข้าใจ และให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล และสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารงานเพื่อผสมประโยชน์ส่วนบุคคลเข้ากับผลประโยชน์องค์กรเพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องใช้เหตุผลสำหรับการกำหนดพฤติกรรมของพนักงาน ในการออกแบบสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติของพนักงาน เช่น รูปแบบการบริหารงาน กระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร รวมทั้งสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ เพื่อให้มุ่งสร้างความสอดคล้องในกระบวนการทำงานในทุกระดับและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารหรือผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่สามารถชักนำและสามารถใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ และคนเก่งขององค์กรรวมทั้งเป็นผู้นำได้ในทุกสถานการณ์ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ (Koall, 2011: 57)

ดังนั้น การที่องค์กรมีทรัพยากรคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการจัดการ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบได้ยากและหาทดแทนไม่ได้ จึงทำให้องค์กรได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืน ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ตามทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View of the firm : RBV) ของ Barney(1991)

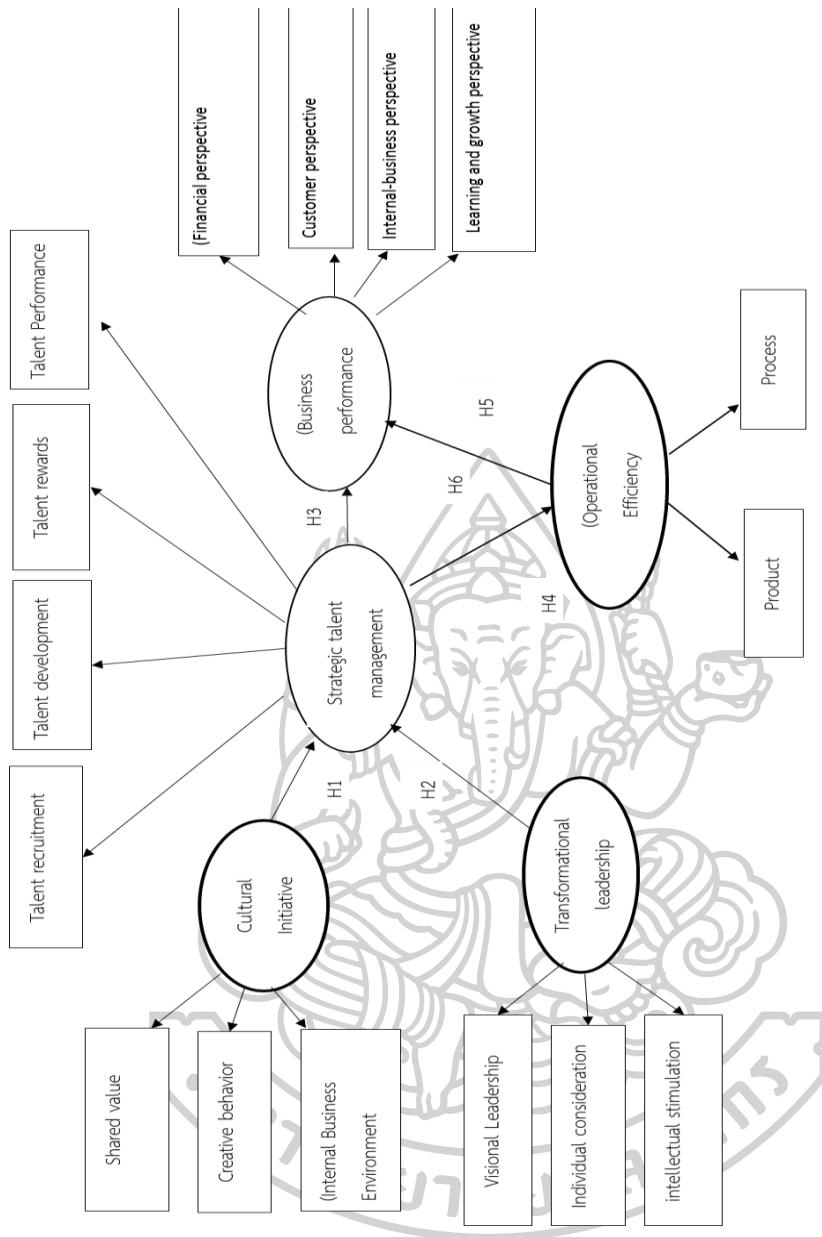
การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีพื้นฐานที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การวิจัยครั้งนี้จึงได้ พัฒนาการกรอบแนวคิดการวิจัยโดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดซึ่งประกอบไปด้วย ตัวแปรแฝงภายนอก 2 ตัวแปรได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรคือ ค่านิยมร่วมในการทำงาน พฤติกรรมสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร ส่วนตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ การเป็นผู้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา และมีตัวแปรแฝงภายใน 3 ตัวแปร คือ ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน โดยตัวแปรความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปรคือ การสรรหาคนเก่ง (Recruit) การพัฒนาเก่ง (Development) การให้รางวัลคนเก่ง (Reward) และการประเมินผลคนเก่ง (Performance) ที่ส่งผลต่อตัวแปรแฝงภายใน คือ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Effectiveness) ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ ด้านผลิตภัณ์และด้านกระบวนการ ส่วนตัวแปรผลการดำเนินงาน (Business Performance) มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Initiative Organizational Culture)

และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สามารถนำเสนอด้วยภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2 Model Framework

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนเก่งดังมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

1.1 ความหมายและลักษณะของคนเก่ง

นักวิชาการ ได้ให้แนวคิดที่คนเก่งจะมีความแตกต่างตามแต่ละบริบทของแต่ละองค์การ และประเภทธุรกิจซึ่งเป็นภาพรวมขององค์การ ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ผู้นำในองค์การ รวมทั้งกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจตลอดจนการแข่งขันขององค์การ (Tarique and Schuler, 2010) โดยมีแนวคิดในการแบ่งคนเก่งออกเป็น 2 มิติ คือ 1) มิติทั่วไป (Inclusive perspective) หมายถึงพนักงานทุกคนในองค์การเป็นคนเก่ง มีโอกาสได้แสดงศักยภาพและได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียม และ 2) มิติเฉพาะ (Exclusive perspective) หมายถึงพนักงานที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างโดดเด่นจากผู้อื่นเป็นผู้ที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและองค์การ ทั้งในเรื่องของผลการทำงานที่เหนือการคาดหวังจากเกณฑ์มาตรฐานปกติ มีสมรรถนะสูง หรืออยู่ในตำแหน่งสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ (Berger and Berger, 2004; Lewis and Heckman, 2006; Becker, Huselid, and Beatty, 2009; Collings and Mellahi, 2009) คนเก่ง (Talent) จึง หมายถึงพนักงานที่องค์กรพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ มีขีดความสามารถ มีสมรรถนะสูง มีผลการปฏิบัติงานสูงเหนือเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนด มีความพร้อมต่อการพัฒนาและขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญขององค์การ และมีคุณลักษณะสำคัญตรงตามที่ต้องการ คนกลุ่มนี้จึงเป็นกลุ่มสำคัญที่ขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในเชิงกลยุทธ์และความต้องการทางธุรกิจในอนาคต (Lawler, and Ulrich, 2008; Iles, Chuai, and Preece, 2010;)

1.2 การจัดการคนเก่ง (Talent management)

การจัดการคนเก่ง หมายถึง การบริหารจัดการศักยภาพพนักงานในองค์การด้วยการ ออกแบบกระบวนการให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การสรรหาคนเก่ง (Talent recruiting) การพัฒนาคนเก่ง (Talent development) การธำรงรักษาคนเก่ง (Talent retention) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เพื่อให้้องค์การได้กลุ่มคนที่มีความสามารถสูงและมีคุณค่าตรงตามที่ต้องการ มีความพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งและสามารถขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Cappelli, 2008; Collings and Mellahi, 2009; Iles et al., 2010.)

การจัดการคนเก่งได้รับอิทธิพลจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีว่าด้วยเรื่องพื้นฐานของ ทรัพยากร (Resource Based View : RBV) ภายในองค์การทั้งที่เป็นสินทรัพย์ด้านวัตถุและด้าน ปัญญา โดยอธิบายว่าองค์กรที่มีทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ที่แตกต่างหรือดีกว่าประกอบด้วยเงื่อนไข 4 ประการคือ มีคุณค่า หาได้ยาก ลอกเลียนแบบไม่ได้ และไม่สามารถทดแทนได้ (Barney, 1991) จะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งจัดเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่้องค์การ (Barney, 1991) ช่วยยกระดับขีดความสามารถของ้องค์การ (Iles et al., 2010; Lewis and Heckman, 2006; Hadia Fakhreldin, (2013) ตอบสนองความ

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมองค์กรและมีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร(Huselid, Beatty, and Becker, 2005; Boudreau and Ramstad, 2007; Cappelli, 2008; Collings and Mellahi, 2009)

กระบวนการในการจัดการคนเก่งจึงเป็นลักษณะที่เชื่อมโยง สอดประสานกันเป็น กระบวนการกันแบบสายโซ่ซัพพลาย (SCM : supply chain management) ด้วยการจัดการคนเก่งแบบการสนองความต้องการ (talent-on - demand) คล้ายคลึงกับระบบการผลิตแบบเสร็จทันเวลาพอดี (JIT : just-in- time) ด้วย 4 รูปแบบ คือ 1) สร้างหรือซื้อคนเก่ง (build or buy) เมื่อองค์กรมีคนเก่งไม่เพียงพอต่อความต้องการต่อเป้าหมายองค์กร การวางแผนการบริหารคนเก่ง ต้องมีการพยากรณ์ความเสี่ยง โดยต้องวิเคราะห์ถึงความต้องการของคนเก่งในการคงอยู่และการคาดคะเนระยะเวลาที่องค์กรต้องการการคงอยู่ของคนเก่ง หากมีการรับคนใหม่ทำให้เกิดบรรทัดฐานและค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปจากที่มีอยู่เดิมหรือไม่ การจัดลำดับทักษะและความสำคัญในการพัฒนารวมทั้งตำแหน่งงานและโอกาสในการเติบโตก้าวหน้า 2) การคำนึงถึงเวลานำ (lead time) ในการให้ได้ candidate ที่เป็นคนเก่งมาเข้าสู่กระบวนการและ production time ในการสร้างพัฒนาให้พร้อมสำหรับการทำงาน การบริหารเพื่อลดความเสี่ยงในการผูกพันกับ vendor หรือการลดความเสี่ยงจากการที่พนักงานคนหนึ่งคนใดเมื่อไม่อยู่กับองค์กร และการรวมศูนย์การสร้างคนเก่งในองค์กร (Talent inventory) 3) การลงทุนด้วยการพัฒนาอย่างคุ้มค่าต้องดำเนินการวิเคราะห์ วิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ ซึ่งกระบวนการทั้งหมดเป็นการลงทุนต้นทุนสูง ต้องพิจารณาว่าต้องสูญเสียงบประมาณไปเท่าไรเพื่อต้องสร้างความผูกพันให้กับกลุ่มคนที่อาจจะไม่ผูกพันต่อองค์กร 4) การสำรองเงินทุนไว้ในการบริหารพัฒนากลุ่มคนเก่ง ซึ่งต้องบริหารให้มีความสมดุลระหว่างประโยชน์ของพนักงานและองค์กร

กลยุทธ์การบริหารคนเก่งนี้จะสร้างจุดสมดุล (optimization) ในการบริหารคนเก่งให้กับองค์กร การบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรชั้นนำทั่วโลกจึงมีการบูรณาการกิจกรรมขององค์กรทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการสร้างให้องค์กรมีบรรยากาศแบบเปิดในการสื่อสารเพื่อสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ที่จะช่วยส่งเสริมให้กลุ่มคนเก่งเกิดความผูกพัน มีความพึงพอใจที่จะสร้างผลงานที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง และส่งผลต่อสินทรัพย์นำไปสู่การเติบโตขององค์กร (Hadia Fakhreldin, 2013)

จากการทบทวนวรรณกรรมการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ พบว่า การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสนใจในหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การอบรมพัฒนา การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ การประเมินผลงาน รวมไปถึงจนถึงการสืบทอดตำแหน่ง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีงานวิจัยและข้อค้นพบต่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ที่ได้รวบรวมมา ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนเก่ง

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Nancy R. Lockwood. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success.	SHRM® Research Quarterly.	ปัจจัยการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จขององค์กรมี 7 ข้อคือ 1)ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาคนเก่ง 2) การสร้างแรงจูงใจในตัวผู้นำ 3)การทำงานร่วมกัน 4)การเกิดวัฒนธรรมที่ยั่งยืน 5)การเสนอคุณค่า 6)การเลือกผู้สืบทอดการเป็นผู้นำตามความสามารถ 7)ระบบการจัดการอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับทักษะที่ขาดแคลน
Chia-Mei et al. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance.	Journal of business Research.	มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านอายุ ด้านความเป็นมืออาชีพและด้านความเชี่ยวชาญและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับผลดำเนินงาน
Martins, Lola-Peach. (2015). HR leaders hold the key to effective diversity management: ... as more and more important decisions are taken at local level.	Human Resource Management International Digest.	ผู้บริหารต้องอาศัยประสบการณ์ในการเรียนรู้และการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
Garavan, Thomas N., Ronan Carbery and Andrew Rock. (2012). Mapping talent	European Journal of Training and Development.	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารคนเก่งในองค์กรคือ การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศในการ

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
development: definition, scope and architecture.		ทำงาน เส้นทางเติบโต และต้องมีการสนับสนุน จากผู้บริหารระดับสูง จึง จะทำให้การจัดการคนเก่ง ประสบผลสำเร็จ
Keld Andersen. (2013). Strategic Talent Management in a Communicative Perspective. Master Thesis.	Corporate Communication Aarhus University.	การบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อรักษาความ ได้เปรียบ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน จะเน้นสองสิ่ง คือ 1) กล ยุทธ์การบริหารทรัพยากร มนุษย์และการสื่อสาร ขององค์กร เพื่อสร้าง ความเข้าใจและยอมรับ การบริหารคนเก่ง 2) ความจำเป็นในการบริหาร จัดการคนเก่งควรมีการบูร ณาการทั้งแนวตั้งและ แนวนอน เป็นการบูรณา การก ระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และ กระบวนการในการ ดำเนินงาน
Garavan, Thomas N., Ronan Carbery and Andrew Rock. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture.	European Journal of Training and Development.	ปัจจัยที่ทำให้เกิด ความสำเร็จในการบริหาร คนเก่งในองค์กรคือ การ สื่อสารเพื่อสร้างความ เข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กร บรรยากาศในการ ทำงาน เส้นทางเติบโต ในสายอาชีพ และต้องมี การสนับสนุนจากผู้บริหาร ระดับสูง
Peter Cappelli. (2010). Talent on	Wharton University	การบริหารคนเก่ง ประยุกต์จาก หลักการ

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Demand : Apply supply chain management to people.	/Management paper	บริหารห่วงโซ่อุปทาน โดยมีการประมาณการความต้องการคนเก่งและการบริหารคนเก่งเสมือนการบริหารต้นทุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
Peter Cappelli (2010), Talent Management for the Twenty-first Century,	Harvard Business Review	<p>การจัดการคนเก่งด้วย Supply chain management ประกอบด้วย 4 อย่างคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สร้างหรือซื้อคนเก่ง (build or buy) โดยพยากรณ์ความเสี่ยง วิเคราะห์ความต้องการ และจัดลำดับความสำคัญของทักษะ 2) คำนึงถึง เวลามา ในการหา ผู้สมัคร และ เวลาที่ใช้ในกระบวนการ ในการสร้างพัฒนาให้พร้อมสำหรับการทำงานได้โดยมีแหล่งที่ช่วยในการหาคนเก่ง หรือมีการรวมศูนย์การสร้างคนเก่งในองค์กรเพื่อป้องกันการขาดแคลนคนเก่ง 3) ลงทุนในการพัฒนาอย่างคุ้มค่าผ่านการวิเคราะห์ วิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ 4) บริหารคนเก่งให้มีความสมดุลผสานประโยชน์ของพนักงานและขององค์กร
Martín-Alcazar, Fernando,	Journal Business Ethics.	แนวปฏิบัติในการบริหารบุคลากรต้องยืดหยุ่น

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
<p>Pedro M. Romero Fernández And Gonzalo Sa´nchez Gardey. (2012).Transforming human resource management systems to cope with diversity.</p>		<p>ขึ้นอยู่กับ ประเภท ความ หลากหลายและความ แตกต่างที่เกิดขึ้นในแต่ละ องค์การ</p>
<p>Asoka, Gunaratne, K., <u>Plessis, Andries</u> <u>J du.</u> (2007). Performance management system: a powerful tool to achieve organizational goals.</p>	<p>Journal of Global Business and Technology.</p>	<p>ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ดี จะเป็นแรง ผลักดันให้คนในองค์การ ดำเนินงานให้บรรลุ เป้าหมายในระดับบุคคล ซึ่งส่งผลต่อองค์การให้ สามารถบรรลุเป้าหมาย ทางการเงินได้ในที่สุด</p>
<p>Berger, L. A. , and Berger, D. R. (2004).The talent management handbook: Creating organizational excellence by identify, developing and promoting your best people.</p>	<p>New York : McGraw- Hill.</p>	<p>เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดกรอง คนเก่ง ควรคัดกรองด้วย ผลการปฏิบัติงาน การ ประเมินศักยภาพในการ ทำงาน และขีด ความสามารถในการ บริหารจัดการ</p>
<p>วาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548) การบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อ สร้างความได้เปรียบ ทางการ แข่งขันของ องค์การ.</p>	<p>สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์</p>	<p>กลยุทธ์ในการสร้างกลุ่มคน เก่ง 1) ต้องทำการสรรหา คัดเลือกให้ได้มาซึ่ง พนักงานที่เป็นคนเก่งที่ องค์การต้องการโดย สอดคล้องกับกลยุทธ์และ เป้าหมายของการ ดำเนินงานในระยะยาว</p>

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
		2) ใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย
ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ (2552). การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษาราชการแสดตндартชาร์เตอร์(ไทย) จำกัด.	บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	1) การพิจารณาสรรหาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีมาจากแหล่งใด 2) การสรรหาจากภายในหรือภายนอกขึ้นอยู่กับบริบทขององค์การ
Levin, R. and Rosse, J. (2001) Talent Flow: A Strategic Approach to Keeping Good Employees, Helping Them Grow, and Letting Them Go.	San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Company.	การสร้างกลุ่มคนเก่ง 1) ต้องมีกลยุทธ์ในการสร้างกลุ่มคนเก่งที่เป็นตำแหน่งผู้นำหรือผู้เชี่ยวชาญให้มีความพร้อมอยู่เสมอ และต้องเร่งพัฒนาและรักษา กลุ่มคนเก่งให้ทันต่อการลาออกหรือขาดแคลน 2) การสรรหาและคัดเลือกให้ได้มาซึ่งพนักงานที่เป็นคนเก่ง ต้องใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์

จากตารางที่ 1 การทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยจากนักวิชาการที่เกี่ยวกับการจัดการคนเก่งพบว่า การศึกษาเรื่องการจัดการคนเก่งมีแนวโน้มการศึกษาใน 2 ระดับ คือ การศึกษาในระดับบุคคลและระดับองค์การ ซึ่งผลลัพธ์ในระดับบุคคลได้แก่ พฤติกรรมความพึงพอใจ ความรู้สึกเสมอภาคในการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนหรือรางวัลจูงใจ เมื่อพิจารณาในระดับองค์การ พบว่า กลยุทธ์การจัดการคนเก่งเป็นความสามารถของผู้นำในการบริหารจัดการคนเก่งรวมทั้งวัฒนธรรมองค์การที่เป็นตัวกำหนดระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ยังพบว่าผลลัพธ์ในระดับบุคคลมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและส่งผลในระดับองค์การ ดังนั้นเมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงสาเหตุจะพบว่าวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการจัดการคนเก่ง

กล่าวโดยสรุป แนวโน้มของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ตามหลักการตามทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรมีองค์ประกอบหลายประการ แต่สำหรับการวิจัยนี้การจัดการคนเก่งเชิงกล

ยุทธ์มี องค์ประกอบดังนี้ คือ ด้านการสรรหาคนเก่ง ซึ่งเป็นแนวคิด ในการเตรียมพร้อมต่อการมีคนเก่งให้เพียงพอต่อความต้องการและเป้าหมายขององค์กร ถัดมาคือการพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัล และการประเมินผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง จากทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรที่มองว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถในระดับสูง มีสมรรถนะสูง หายากตามคุณลักษณะในเงื่อนไข 4 ประการ ของ Barney เป็นที่ต้องการขององค์กรเพื่อนำไปสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ช่วยทำให้องค์กรมีศักยภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการคนเก่ง เชิงกลยุทธ์

การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การสร้างกลุ่มคนเก่งให้มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์โดยการพัฒนาศักยภาพคนเก่งให้พร้อมและสอดคล้องกับงานในองค์กรหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การให้รางวัลสูงใจ เพื่อให้เกิดความทุ่มเทที่จะสร้างผลงานที่ดีที่สุดให้กับองค์กร โดยองค์กรต้องมีระบบการจัดการที่ดีเพื่อนำศักยภาพของคนเก่งมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดี การดำเนินธุรกิจบรรลุตามเป้าหมาย (Gubman, 1998, pp. 46-48 ; David and Kamel, 2009, pp. 307-308; สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2554, หน้า 30-32) ซึ่ง ผู้วิจัยสามารถอธิบายองค์ประกอบของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

1. การสรรหาคนเก่ง (Talent recruitment)

องค์กรต้องเตรียมพร้อมในการมีคนเก่งที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการและเป้าหมายขององค์กร ซึ่ง การวางแผนการบริหารคนเก่งต้องมีการพยากรณ์ความเสี่ยงร่วมด้วย (Peter Cappelli, 2010) การสรรหาคัดเลือกให้ได้มาซึ่งคนเก่ง ควรมีกำหนดคุณสมบัติให้ตรงตามกลยุทธ์ เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจในระยะยาวด้วยเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพรวมถึงมีช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้ได้ทราบข้อมูลที่รวดเร็วและสามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง (Levin and Rosse, 2001; วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548) และควรมีการจัดทำแหล่งข้อมูลกลุ่มเป้าหมาย ทั้งภายในและภายนอกที่ถูกต้องชัดเจนและเป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ในการสรรหาและคัดเลือก อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและทันต่อความต้องการ (วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548) การระบุพนักงานที่เป็นคนเก่ง (Talent Identification) จัดได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรกด้วยคำกล่าวที่ว่า “ทุกคนไม่ใช่สินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กรแต่กลุ่มคนที่เหมาะสมเท่านั้นที่จัดเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญ” (“People are not your most important asset. The RIGHT people are.”) (Jim Collins, 2001) ดังนั้น ต้องทำการคัดเลือกบุคคลใดก็ตามที่น่าจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด เพราะประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรมาจากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้น Cappelli (2002) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดีจากภายใน จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและโอกาสก้าวหน้าเติบโตในสายงาน และทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและยังได้บุคลากรที่ผ่านการหล่อหลอมจากวัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อ และค่านิยมต่างๆ และยังช่วยสะสม ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับพนักงานในรุ่นต่อไป แนวคิดของเบอร์เกอร์และเบอร์เกอร์

(Berger and Berger, 2004) กล่าวว่าเกณฑ์ที่นำมาพิจารณาควรมาจากผลการปฏิบัติงาน การประเมินศักยภาพและขีดความสามารถในการบริหารจัดการ การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี ไม่จำเป็นต้องดำเนินการคัดเลือกในทุกตำแหน่งขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละองค์การ จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยต่างๆดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการคัดเลือกที่มีการวิเคราะห์ กำหนดคุณสมบัติของกลุ่มคนเก่งที่ตรงตามกลยุทธ์ ตามเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจในระยะยาวด้วยเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายทั้งจากภายในและภายนอกที่ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน การมีช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้ได้รับทราบข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว มีการจัดระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ตลอดจนการให้รางวัล สามารถดึงดูดกลุ่มคนเก่งให้เข้ามาทำงานได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งและทันต่อความต้องการขององค์กร

2.การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)

การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) ควรมีแนวทางการพัฒนาที่หลากหลาย สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Functional Competency) และความสามารถในเชิงบริหารและการเป็นผู้นำ (Managerial Leadership Competency) จะทำให้คนเก่งมีพัฒนาการในทุกมิติ ทั้งทางด้านสติปัญญา (IQ) ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความฉลาดทางจริยธรรม (MQ) และความสามารถในการฟันฝ่าปัญหาและอุปสรรค (AQ) (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) การพัฒนาคนเก่ง ตามทฤษฎี 5 e เป็นอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาความสามารถคนเก่งเชิงกลยุทธ์ในมุมมองของ จีระ หงส์ลดารมภ์ (2555) ซึ่งมีสาระดังนี้ 1) Example คือการมีตัวอย่างหรือแม่แบบที่เก่ง (role model) ในองค์กร เพื่อเป็นแรงผลักดันให้คนเก่งเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ 2) Experience คือ การเรียนรู้จากผู้ที่ประสบการณ์ในองค์กรใหญ่หลายที่ เช่น ปูนซิเมนต์ไทย การไฟฟ้า โดยการจัดให้มีโครงการพบผู้บริหารเมื่อผู้บริหารมีการประชุม เพื่อให้คนเก่งเข้าใจงาน เข้าใจองค์กรและมีมุมมองในการทำงานที่เพิ่มขึ้น 3) Education คือ มีการศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับบริษัทข้ามชาติหรือบริษัทในเครือต่างๆ มีส่วนร่วมในโครงการขององค์กร เพื่อให้เรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น 4) Environment การสร้างบรรยากาศที่ดีจะช่วยกระตุ้นความคิด ความสามารถและการนำเสนอสิ่งที่เป็นประโยชน์หรือมีคุณค่าต่อองค์กร 5) Evaluation มีการประเมินผลงานจากความรู้ ความสามารถและผลงานที่เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อองค์กร มีการให้รางวัลและให้เวทีในการแลกเปลี่ยนแสดงความสามารถ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความภูมิใจและความต้องการพัฒนาตนเองให้เก่งขึ้น แม้ว่าคนเก่งเหล่านี้อาจมีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ยอมรับในองค์กร แต่อาจมีทักษะบางอย่างที่ขาด ดังนั้นกลุ่มคนเหล่านี้ จึงต้องการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานให้มากขึ้น องค์กรจึงต้องเข้ามาจับบทบาทดำเนินการพัฒนา เพื่อช่วยให้คนเก่งเหล่านี้เก่งยิ่งขึ้นส่งผลให้การพัฒนาในการปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พบว่าในปัจจุบันผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นคนเก่ง เนื่องด้วยคนกลุ่มนี้มีส่วนสำคัญในการสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กร และคน

กลุ่มนี้จะเป็นแม่แบบ (Role Model) ให้กับบุคลากรในรุ่นต่อไป ส่งผลให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง (Joshi et al, 2009) โดยมีระบบในการช่วยให้กลุ่มคนเก่งสามารถพัฒนาตนเองให้ประสบผลสัมฤทธิ์ได้รวดเร็วขึ้น เช่น การมีระบบพี่เลี้ยง (Mentor) การสอนงาน (Coaching) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อเพิ่มประสบการณ์การทำงานใหม่ๆ การมอบหมายงานที่ทำตามแผนกลยุทธ์ การเปิดโอกาสได้รับความรู้และประสบการณ์ภายนอก รวมทั้งการติดตามประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2550) ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน สรุปได้ว่า การพัฒนาความสามารถคนเก่งในองค์กรต้องมีระบบและวิธีการพัฒนาในหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้คนเก่งสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยควรมีการจัดทำแผนการพัฒนาความสามารถของคนเก่ง ที่มีความสอดคล้องกับทิศทาง แผนกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่สำคัญขององค์กรในอนาคต โดยมุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดความรู้และมีทักษะด้วยการมอบหมายงานที่ทำตามแผนกลยุทธ์หรืองานที่สำคัญ โดยมีกลไกการเชื่อมโยงสอดคล้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลจูงใจ เพื่อคนเก่งสามารถปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการหรือแม้แต่การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรที่หล่อหลอมความมุ่งมั่นตั้งใจ และสร้างพฤติกรรมการทำงานของคนเก่ง การพัฒนาโดยมีกระบวนการ ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับแผนการพัฒนาได้รวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้สภาพการณ์ต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ จะช่วยให้การบริหารคนเก่งมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุปว่าการพัฒนาคนเก่งนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นประโยชน์กับองค์กรอย่างยิ่ง หากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร พบว่า การพัฒนาให้คนเก่งมีศักยภาพและมีจิตสำนึกที่มุ่งสร้างสรรค์ให้องค์กรเกิดผลสัมฤทธิ์ตามกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งการลงทุนเพื่อสร้างและพัฒนาความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของพนักงานนั้น ทำให้เกิดความแตกต่างของทรัพยากรในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคนเก่งสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ที่โดดเด่น ซึ่งเป็นพื้นฐานของการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน สามารถสร้างการเติบโตขององค์กรได้อย่างยั่งยืน (Eisenhardt and Martin, 2000) ด้วยการเป็นผู้นำทางธุรกิจที่ทำการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและผลิตผลที่เหนือคู่แข่ง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Garavan et al., (2001) ที่พบว่าความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของคนเก่งส่งผลการสร้างเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร

3. การให้รางวัลคนเก่ง (Talent rewards)

การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ทำให้องค์กรสามารถดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูงเข้ามาสู่องค์กรได้ และในขณะเดียวกันก็สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป การจ่ายค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการสร้างคุณค่าและผลงานให้กับองค์กร (วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548) ดังนั้น การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนของกลุ่มคนเก่ง ควรการออกแบบให้มีความแตกต่างจากพนักงานอื่น และต้องยุติธรรมเพื่อสามารถสร้างความพึงพอใจและรักษาคนเก่งไว้กับองค์กรได้ จากผลการศึกษาของ Cole (1999) พบว่า องค์กรที่มีการปรับวิธีการเสริมแรงจูงใจในการบริหารคนเก่งด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการเพิ่มขึ้น เพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง มี

การมอบหมายงานที่ทำหายสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น สามารถทำงานที่บ้านได้ เป็นการรักษาคณเฑาะว์ให้อยู่กับองค์กรได้ จากผลสำรวจของ Hughes, J, C., & Rog, E. (2008) พบว่ามีปัจจัย 5 ประการที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาคณเฑาะว์ให้อยู่กับองค์กรคือ 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเมื่อเทียบกับผลงานและความตั้งใจทุ่มเทในการทำงาน 2) สวัสดิการ 3) ความพึงพอใจในงาน 4) การยอมรับนับถือ หมายถึงรูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อกลุ่มคนเฑาะว์ และ 5) โอกาสในการพัฒนาสายงานอาชีพในอนาคต หมายถึง โอกาสในการได้รับการพัฒนาทักษะ การเลื่อนตำแหน่ง และการมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น การรักษาคณเฑาะว์นั้นองค์กรต้องบริหารจัดการให้มีความแตกต่างจากพนักงานทั่วไปและสิ่งที่สำคัญที่สุดคือรางวัลที่คนเฑาะว์ได้รับต้องตรงกับความต้องการของคนเฑาะว์จึงจะสามารถจูงใจคนเฑาะว์ให้อยู่กับองค์กรได้ ผู้บริหารต้องตระหนักว่า คนเฑาะว์มักมีความคิดเป็นของตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่จะมุ่งความสำเร็จอย่างสูง และต้องการความอิสระในการคิดและการกระทำ เป็นไปตามแนวคิดของ Michaels et al., (2001) ซึ่งกล่าวว่าคนเฑาะว์ต้องการความมีอิสระในการตัดสินใจ และการให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ หรือการจัดเตรียมอุปกรณ์การทำงานให้มีความพร้อมเป็นสิ่งที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน การให้สิทธิในการตัดสินใจจะทำให้คนเฑาะว์เกิดความภาคภูมิใจและมีความรู้สึกเป็นสมาชิกต่อองค์กรและมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น (Berger & Berger, 2004) สิ่งสำคัญในการรักษาคณเฑาะว์ คือ การมอบหมายงานที่เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงความเบื่อหน่าย (Burn out) ต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มากกว่าแค่การรู้สึกผูกพันต่อองค์กรแต่ยังต้องตระหนักในความมั่นคงในอาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดว่าความสำเร็จขององค์กรมีรากฐานมาจากปรัชญาแห่งการยกย่องและการอุทิศขององค์กรสู่พนักงาน (Nwokocho, 2012) เมื่อใดก็ตามที่คนเฑาะว์รู้สึกว่าตนเองไร้ค่า เช่น งานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เจ้านายไม่เห็นความสำคัญ ความอึดอัดจากเจ้านายที่ตามเขาไม่ทัน คนเฑาะว์ก็พร้อมจะลาออก เพราะคนเฑาะว์จะตระหนักว่าสามารถทำประโยชน์ได้ในทุกที่ที่เขาเหล่านั้นอยู่โดยไม่ยึดติดกับสถานที่ (Tansley, 2009) เพราะฉะนั้น ความท้าทาย งานที่ขอบ ระบบงานที่ดี เป็นสิ่งที่คนเฑาะว์ให้ ความสำคัญเป็นอันดับแรก (Sears, 2003) การให้รางวัลที่เหมาะสมจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เพิ่มความผูกพันในงานและเพิ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ การจูงใจและดำรงรักษาคณเฑาะว์ สามารถทำได้โดยการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน Tower Perrin (2004) พบว่า ปัจจัยที่สามารถดำรงรักษาคณเฑาะว์ให้คงอยู่กับองค์กรจะอยู่ในรูปของการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน ความเข้าใจความต้องการหรือความคาดหวังของคนเฑาะว์ การมีระบบสื่อสารสองทางระหว่างความคาดหวังขององค์กรและความคาดหวังของพนักงาน และการจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้

4.การประเมินผลคนเฑาะว์ (Talent Performance)

Armstrong (2006) กล่าวว่า การประเมินผลต้องมีความชัดเจน เปิดโอกาสให้คนเฑาะว์สามารถทำงานให้กับองค์กรภายใต้กฎระเบียบที่มีความเหมาะสม มีการอำนวยความสะดวกทั้งในเรื่องของอุปกรณ์ เครื่องใช้ในการทำงาน Walsh และ Fisher (2005) พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารจะมีบทบาททั้งในฐานะผู้ประเมินและผู้ฝึกสอน เป็นการเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อให้พนักงานผู้ถูกประเมินได้ทราบข้อมูลนำไป

พัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ขณะที่หัวหน้างานจะได้ทราบความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบประเมิน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย (การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือ กระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ในการประเมินและการบริหารพฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้ (Outcome) จากการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถแจ้งเกี่ยวกับพัฒนาการ ความสามารถและศักยภาพของพนักงาน รวมทั้งเป็นการตรวจสอบผลงานในช่วงเวลาที่ผ่านมา ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดไว้หรือไม่ การวางเป้าหมายการพัฒนาตนเองอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กร (Michael Armstrong, 2006) อย่างไรก็ตามสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรก็คือ มีงานที่ผลลัพธ์หลายอย่างไม่สามารถประเมินด้วยตัวชี้วัดทางปริมาณ ทั้งนี้ ปัจจัยวัดผลงานไม่ว่าจะเป็นปัจจัยพฤติกรรมหรือความสามารถ (Competency) และด้านผลลัพธ์ในการทำงานที่เป็นรูปธรรม (KPIs) ปัจจัยทั้งหลายเหล่านี้ต้องแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามที่คุณบังคับบัญชาคาดหวังไว้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2553) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของการประเมินผลปฏิบัติงานคนเก่ง ว่าเป็นการเป็นการวัดผลงานไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมเชิงคาดหวังหรือความสามารถและผลลัพธ์ในการทำงานที่เป็นรูปธรรมของคนเก่ง (Lance A. Berger & Dorothy R. Berger, 2004) เป็นการประเมินการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรบุคคลในหลากหลายมุมทั้งที่เป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานเองและผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นภารกิจหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและเป็นผู้กำหนดว่าจะนำผลการประเมินไปใช้ในงานบริหารและพัฒนาบุคลากรเรื่องใดบ้าง ซึ่งการเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การสรรหาและพัฒนาคนเก่ง เกณฑ์หรือปัจจัยส่วนหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้ คือ การประเมินผลงานการทำงานย้อนหลัง (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2553) ซึ่งคนเก่งมักจะถูกวางแผนให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) มีแนวโน้มที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปดำรงตำแหน่งบริหาร โดยพิจารณาผลงานย้อนหลัง (Performance) และการประเมินศักยภาพ (Potential) นอกจากนี้ การประเมินการปฏิบัติงานนำมาใช้ในการบริหารสายอาชีพ (Career Development) ตั้งแต่พนักงานเริ่มเข้ามาทำงานกับองค์กรและทำงานไปจนกระทั่งสิ้นสุดสภาพพนักงาน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2547) ซึ่งการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path Model) เป็นสิ่งที่สำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากจะเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจและรักษาพนักงาน (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554) เมื่อพนักงานเห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็นรูปธรรมและมีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ มีแนวโน้มว่าอัตราการลาออกจะต่ำลง ซึ่งส่งผลดีต่อการรักษาพนักงานกลุ่มที่เป็นคนเก่งและที่ไม่ใช่คนเก่งที่อยากจะพัฒนาจนก้าวมาเป็นคนเก่ง (Talent)

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้สังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา นำไปสู่การกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยชุดความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยสาเหตุของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยสาเหตุ (Antecedents) ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ 2 ตัวแปร ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ (Initiative Organization Culture) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์และ ทบทวนวรรณกรรมเพื่อใช้เป็นแนวทางการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งนำไปสู่การ ทดสอบสมมติฐานการวิจัยประกอบด้วยชุดความสัมพันธ์ดังนี้

1. อิทธิพลวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ด้านการสรรหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่ง การประเมินผลคนเก่ง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 3

วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง แนวทางการปฏิบัติร่วมกันที่นำไปสู่การสร้างมาตรฐานขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สมาชิกทุกคนให้การยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจ ประกอบด้วย การมีค่านิยมในการทำงาน พฤติกรรมสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในองค์กร การมีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน มีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน รวมถึงมีความเชื่อ บุคลิกลักษณะและการให้ความหมายเรื่องต่าง ๆ ไปในทางเดียวกัน องค์ประกอบเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ (House R.J. et al. (eds.), (2004) องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร รวมไปถึงการคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นในองค์กรและการให้ความสำคัญกับอำนาจของสมาชิกในองค์กร หากองค์กรที่ให้ความสำคัญกับอำนาจในระดับต่ำจะส่งเสริมให้สมาชิกอยากมีส่วนร่วมในองค์กรมากขึ้น และหากมีการใช้อำนาจในองค์กรในระดับสูง สมาชิกในองค์กรจะไม่อยากมีส่วนร่วมกับองค์กร (Jaggi, B. and Low, P.Y. (2000) จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ พบว่ามีตัวสังเกตที่สำคัญ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1. การมีค่านิยมร่วมในการทำงาน 2. พฤติกรรมสร้างสรรค์ และ 3. สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Organization Environment) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การมีค่านิยมร่วมในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ความเชื่อพื้นฐานในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเกิดจากทัศนคติในงานและพฤติกรรมส่วนบุคคลและองค์กรมีวิธีการบริหารงานที่ดีที่สุดเหมาะสมกับบริบทขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบที่องค์กรพึงต้องการ

เป็นเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งเพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบวิธีการปฏิบัตินอกเหนือจากกฎระเบียบที่มีอยู่ของสมาชิกที่อยู่ในองค์การนั้น ค่านิยมขององค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การจะส่งผลไปสู่พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ (Mueller and Thomas, 2001; Hofstede, 1980, 1991; Triandis, 2001) จากการค้นพบในงานวิจัย พบว่าค่านิยมร่วมเกิดมาจากทัศนคติในงานและพฤติกรรมส่วนบุคคลและองค์กร (Schein, 1992) พนักงานจะรับรู้ถึงค่านิยมร่วมได้หากสมาชิกมีความผูกพันและพันธสัญญาต่อองค์กร รูปแบบของค่านิยมร่วมจะมาจาก การรับรู้ถึงความเชื่อพื้นฐานในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์กรมีหน้าที่ในการหาวิธีการในการบริหารงานที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับบริบทขององค์กร การเข้าใจค่านิยมขององค์กรจึงมีความสำคัญเพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการสมาชิกแต่ละคนในองค์การได้อย่างเหมาะสม เข้าใจถึงความคิดความรู้สึกและการแสดงออกของสมาชิกในองค์การ (Dong and Liu, 2010)

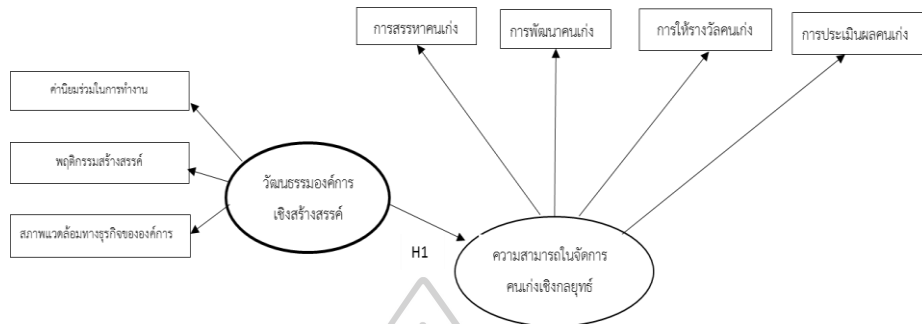
2) พฤติกรรมสร้างสรรค์ (Creative behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่ทำให้พนักงานภายในองค์กรมุ่งไปในทิศทางที่คล้ายกัน อันเกิดจากทัศนคติ ความไว้วางใจ เชื่อใจ การแลกเปลี่ยนทางความคิด การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมต่อผู้อื่น เกิดจากบรรทัดฐานขององค์กร (Norm) เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ (Jacobs et al., 2012) ทำให้สมาชิกมุ่งไปในทิศทางที่คล้ายกัน นอกจากนี้ยังมีความรู้สึกของความสามัคคีและความร่วมมือในการทำงานอย่างลึกซึ้ง ปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันคือ บรรทัดฐานของสมาชิกองค์กร (Büschgens, Bausch, & Balkin, 2013; Lin, Donough, Lin, & Lin, 2013) เนื่องจากเมื่อสมาชิกมีบรรทัดฐานร่วมกันจะนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การ และส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การและนำไปสู่พฤติกรรม (Cameron and Quinn, 1999) หากองค์กรมีบรรทัดฐานที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน สามารถแสดงความคิดเห็นและรับฟังความเห็นด้วยความเป็นกลาง (Mueller, S.L. and Thomas, A.S., 2001) จะสร้างให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์และจะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์และจะสามารถดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาทำงานกับองค์กร อีกทั้งยังใช้บรรทัดฐานดังกล่าวในการธำรงรักษาคนเก่งได้อีกทางหนึ่งเช่นกัน (Florida, R. and Melander, C., 2015) จากผลการศึกษาของ Heide and John, (1992) พบว่าบรรทัดฐานในการร่วมมือกันของสมาชิกในองค์การจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์การ และเป็นองค์ประกอบหลักในการสร้างพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ในการประสานงานและความร่วมมือในการทำงานเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดี (Bercovitz et al., 2006) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cai and Yang, (2008) ที่พบว่า บรรทัดฐานขององค์การจะนำไปสู่การสร้างพฤติกรรมการทำงานด้วยความร่วมมือระหว่างองค์กรและสมาชิกในองค์การ มีการแบ่งปันความเชื่อและความคาดหวังร่วมกันของกลุ่มคนสองกลุ่มขึ้นไปทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายซึ่งกันและกัน (Cannon and Perreault, 1999; Johnson, 2006) แสดงให้เห็นว่าบรรทัดฐานทางสังคมขององค์การที่ดี เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วน

จะสามารถสร้างพฤติกรรมสร้างสรรค์และนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์ (House RJ, et al., 2004)

3) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในขององค์กร (Internal Business Environment) หมายถึง รูปแบบการจัดการภายในและรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การสื่อสารภายในองค์กร การใช้อำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรโดยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สมาชิกดำรงอยู่ (Mueller, S.L. and Thomas, A.S., 2001) รูปแบบการจัดการภายในและรูปแบบการบริหารงานผู้บริหารระดับสูง เช่น ระดับความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์กร รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรนำไปสู่รูปแบบสภาพแวดล้อมภายในองค์กรรวมถึงแนวทางการจัดการองค์กร อีกทั้งด้านการใช้อำนาจ ทั้งอำนาจที่เป็นทางการ (Position power) และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ (Non-position power) จะส่งผลต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งการใช้อำนาจนั้น เป็นผลมาจากมุมมองด้านวัฒนธรรม และการใช้อำนาจ ขึ้นอยู่กับระดับของอำนาจที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ใช้ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้อำนาจทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีเสถียรภาพสูงขึ้น แต่ในขณะเดียวกันหากองค์กรใช้อำนาจมากเกินไปจะส่งผลทางลบต่อความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรในด้านความเท่าเทียม (Jaggi, B. and Low, P.Y. 2000) สมาชิกในองค์กรจะรับรู้ถึงกระบวนการที่ยุติธรรมและจะสะท้อนไปยังความพึงพอใจในงาน และอัตราการลาออกของสมาชิกในองค์กร (Dailey and Kirk, 1992) นอกจากนี้สมาชิกในองค์กรจะรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าเมื่อพวกเขาได้แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ต่อองค์กรและในองค์กรที่มีการใช้อำนาจสูงสมาชิกในองค์กรจะรู้สึกมีคุณค่าต่ำ (Brockner et al., 2001) และ Waite, (2007) พบว่าสมาชิกขององค์กรจะให้การมีส่วนร่วมกับองค์กรน้อยกว่าหากองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่ใช้อำนาจในการบริหารสูง ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมการใช้อำนาจในระดับที่เหมาะสมเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เกิดบรรยากาศแบบเปิดมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน เน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ความรู้กับหัวหน้างาน เรื่องการใช้อำนาจในทางที่เหมาะสม (Karen Yuan Wang, Dilek Zamantiti Nayir, 2009) องค์กรควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมภายในให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ให้สมาชิกได้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ หากองค์กรมีวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้คุณเก่งสามารถสร้างสรรค์งานและมีแนวทางการปฏิบัติรวมทั้งพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ส่งผลให้เป็นที่องค์กรสัมฤทธิ์ผลตาม ซึ่งข้อมูลดังกล่าว นำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการสรรหาคคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่ง การประเมินผลคนเก่ง ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 3 อิทธิพลวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

2. อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ด้านการสรรหาคณะเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่ง การประเมินผลคนเก่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 4

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าที่คาดหวังและพัฒนาความสามารถและศักยภาพของผู้ตามและผู้ร่วมงานให้มากขึ้น ประกอบด้วย การเป็นผู้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง (Visional leadership) การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized consideration) และการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าที่คาดหวังและพัฒนาความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้มากขึ้น ประกอบด้วย

1) การเป็นผู้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง (Visional leadership) หมายถึง การที่ผู้นำเป็นที่ยกย่องนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกันและพยายามประพฤติปฏิบัติตัวเหมือนกับผู้นำ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นต้นแบบในการประพฤติปฏิบัติตัวของคนภายในองค์กร มีความสามารถในการชี้นำและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ นำองค์กรไปสู่ทิศทางที่วางไว้ภายใต้ความไว้วางใจของพนักงานในองค์กร โดยเฉพาะในกลุ่มคนเก่ง การมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับของกลุ่มคนเก่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรจะปรับตัวได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารทุกส่วนงาน ในการติดตามสถานการณ์ที่

จะส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างใกล้ชิด ผ่านการวิเคราะห์สถานการณ์ และกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่างๆ และถ่ายทอดไปยังพนักงานในระดับรองลงมาเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการสื่อสารกันในทุก ระดับทั้งจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบนและการสื่อสารระดับเดียวกัน (Glew and Kelly, 1999) ใช้ความ ยืดหยุ่นในการบริหารงาน การให้อำนาจการตัดสินใจ การมอบหมายงาน การปรับปรุงโครงสร้าง องค์การ รวมถึงการเรียนรู้ที่จะรักษาสภาพขององค์การให้อยู่รอดได้ (Ringov and Zollo, 2007: 470)

2) การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง หมายถึง การที่ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว คำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการรับฟังและมอบหมายงานเพื่อการพัฒนาและเปิดโอกาสให้ผู้ ตามได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่และพัฒนาความสามารถ สอดคล้องกับการศึกษาของ Yuan, Zhongfeng and Yi (2010) พบว่าองค์การเลือกใช้กลยุทธ์และเครื่องมือที่เหมาะสมในการ บริหารคนเก่งได้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะสถานการณ์ความหลากหลายของคน เก่งในปัจจุบันการสร้างให้เกิดการประสานความร่วมมือเพื่อบูรณาการทรัพยากรและความสามารถ ต่างๆของคนเก่งที่หลากหลาย จะทำให้องค์การมีโอกาสในการเลือกใช้ความสามารถของคนเก่งมา พัฒนาและสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์การได้ (Yang and Konrad, 2011: 27)

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การสร้างเจตคติที่ดีและ การคิดในแง่บวกรวมไปถึงการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามใน เรื่องของงานโดยมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ แม้ว่าจะเกิด ปัญหาแต่ผู้นำจะส่งเสริมให้เกิดการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ แก้ปัญหาด้วยการสร้างสรรค์ และให้ กำลังใจผู้ตามในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เป็นบทบาทหลักของ ผู้บริหารระดับสูงหรือหน่วยงานด้านบุคคลเท่านั้น แต่เป็นเรื่องขององค์การที่ผู้บริหารทุกระดับต้องมี บทบาทหน้าที่ร่วมกัน การที่ผู้บริหารหรือผู้นำ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Howell & Avolio, 1993) ไม่ว่าจะเป็นการมีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรมในการทำงานสามารถ สร้างแรงจูงใจและเจตคติที่ดีต่อการทำงานเป็นการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงาน รวมทั้งการที่ผู้นำ เอาใจใส่ในความต้องการของพนักงานภายใต้การบังคับบัญชา บนพื้นฐานของความเสมอภาคและเท่า เทียมกัน (D'Netto and Sohal, 1999: 530; Mintzberg, 1971) จะสร้างความเชื่อมั่นในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้และการสนับสนุนขององค์การ จะส่งเสริมให้กลุ่มคนเก่งมุ่งมั่นในการสร้างผลงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง ขวัญกำลังใจของกลุ่มคนที่เป็นคน เก่งหรือกลุ่มคนส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางที่ดี และส่งผลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมของผู้นำ เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น ในภาพรวมของการบริหารจัดการองค์การในทุกๆ ด้าน รวมทั้งกลยุทธ์การบริหารคนเก่งคนเก่งเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ หากองค์การมีทรัพยากรที่เป็นคนเก่ง ภายในองค์กรที่มีปริมาณและคุณภาพตามท้องเคการต้องการ ร่วมกับผู้นำที่มีความสามารถในการบริหาร มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ จะส่งผลให้การจัดการคนเก่งภายในองค์กรเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งข้อมูลดังกล่าว นำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการสรรหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่ง การประเมินผลคนเก่ง ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 4 อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

2. ปัจจัยผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

1. อิทธิพลของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการสรรหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่ง การประเมินผลคนเก่ง ที่มีต่อผลการดำเนินงาน แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพประกอบที่ 5

ผลการดำเนินงาน (business performance)

ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจทั้งผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินและผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ผ่านมุมมองการประเมินผลแบบดุลยภาพทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในงานชิ้นนี้เลือกวัดผลลัพธ์จากการดำเนินงานใน 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งก็คือการประเมินผลแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard ;BSC) เป็นเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่ ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) หมายถึง ผลประกอบการที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การเพิ่มรายได้และผลกำไรขององค์กร และการลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ ซึ่งประกอบด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตัวชี้วัดที่สำคัญมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือยอดขายและการลดลงของต้นทุน เป็นต้น Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton และได้พบว่า การวัดผลทางการเงินเพียงอย่างเดียวจะแสดงให้เห็นเฉพาะสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ไม่สามารถวัดผลปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กรได้และไม่สามารถวัดสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Assets) ที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงในการแข่งขันระยะยาว ทั้งสองท่านจึงได้เสนอแนวความคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กรที่มีดุลยภาพมากขึ้น ได้กล่าวถึงการพิจารณาตัวชี้วัด โดยแยกออกเป็น 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Business Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning Growth Perspective) ซึ่งองค์ประกอบในแต่ละมุมมอง หากทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ตามกระบวนการที่กล่าวมาเบื้องต้นได้จะทำให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกพึงพอใจมากขึ้นส่งผลต่อการรักษารฐานลูกค้าเดิมและขยายส่วนแบ่งการตลาดในลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นรวมถึงการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า การลงทุนในระบบลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อเข้าถึงและให้บริการลูกค้ามากขึ้น เน้นกลยุทธ์การสร้าง ความพึงพอใจในคุณภาพสินค้าที่ได้มาตรฐาน การให้บริการด้วยเวลาที่รวดเร็ว ราคาที่เหมาะสม ตัวชี้วัด มุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (ศุภางค์ นันทา, 2555: 11; Jantana, 2010: 139; Viroj, 2009: 119) ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในกระบวนการดำเนินงานการผลิตและส่งมอบสินค้าหรือบริการหรือคำแนะนำต่างๆ ที่ให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่าจะกลับมาซื้อซ้ำ ลูกค้า ใหม่จะมีจำนวนเพิ่มขึ้น รวมถึงภาพลักษณ์และและแบรนด์ที่ดีในการดำเนินกิจการจนเป็นที่น่าเชื่อถือ และยอมรับของลูกค้าและบุคคลทั่วไป

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal-business perspective) หมายถึง การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณภาพขององค์กร รวมถึงเวลาที่ใช้ในการนำ

ผลิตภัณฑ์เข้าสู่ท้องตลาด ตลอดจนความสำเร็จในการบุกเบิกธุรกิจใหม่ เน้นการบริหารจัดการภายในองค์การวิธีในการรักษาลูกค้า พร้อมทั้ง ดึงดูด หรือแสวงหาลูกค้าใหม่ ซึ่งต้องมีกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจ ให้แก่ลูกค้าและบุคลากรในองค์กรซึ่งจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรในด้านการเงิน ตัวชี้วัด ด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น ผลิตภาพหรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร วงจรเวลา องค์กรสามารถนำกลยุทธ์การเพิ่มคุณค่า (Value Added) ไปประยุกต์ใช้กับกิจกรรมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 2 ประเภท คือ กิจกรรมพื้นฐาน ได้แก่ กิจกรรมการวิจัยและการพัฒนา การผลิต การตลาดและการบริการ และกิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การจัดการทรัพยากรองค์กร ทรัพยากร-มนุษย์และสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งองค์การจะต้องเพิ่มคุณค่าให้กับทุกกิจกรรมเพราะจะนำมาซึ่งการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ สร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในฐานะของผู้กำหนดนโยบายและให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหารที่โปร่งใส การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงความสามารถในการสื่อสาร จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Baer and Frese, 2003) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Von Nordenflycht (2007) ที่พบว่าความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรภายในองค์การ จะสามารถสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) หมายถึง การให้ความสำคัญกับความต้องการทางด้านจิตใจของพนักงานทุกระดับในฐานะคนสำคัญขององค์การและสร้างความรู้สึถึงความเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นกับพนักงานอยู่เสมอ ความสมบูรณ์ของข้อมูลระบบสารสนเทศ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการให้ข้อเสนอแนะ การฝึกอบรมพนักงานทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร ผลลัพธ์การดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ และผลิตผลจากการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ ถ้าเชื่อมโยงกับพันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผลลัพธ์ของความสำเร็จที่เกิดขึ้นสามารถทำนายความสามารถขององค์การในเชิงการแข่งขันได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเกิดประโยชน์สร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ ซึ่งผลลัพธ์สามารถจับต้องและวัดผลได้ (Santos,2010 ; Kaplan and Norton, 2004)

นอกจากนี้ The Balanced Scorecard ยังแสดงให้เห็นสำคัญและความสัมพันธ์ระหว่างแผนทีกลยุทธ์ได้อย่างดี ในฐานะเครื่องมือด้านการวัดผลการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานขององค์การที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1) ผลการดำเนินงานระดับบุคคล พบว่าผลการดำเนินงานองค์การส่วนหนึ่งเกิดจากการพนักงานโดยเฉพาะกลุ่มคนเก่ง หากมีการบริหารกลุ่มคนเก่งที่สามารถจูงใจให้มีความมุ่งมั่นในการทำงานและผูกพันกับองค์การ อัตราการลาออกของพนักงานลดลงสร้างความยั่งยืนในการจ้างงาน (Neal and Mannix, 2005) จึงอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาอาชีพ ผลการดำเนินงานระดับองค์การจะพบว่ากลยุทธ์การบริหารคนเก่งส่งผลให้องค์การเกิดความยั่งยืนและความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และยังช่วยสร้างภาพลักษณ์

ที่ดีให้กับองค์กร (Kirkman and Shapiro, 2001: 305)

นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานนั้นหากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร จะพบว่า ผลการดำเนินงานที่ดีเกิดจากการที่องค์กรมีความได้เปรียบในด้านทรัพยากรภายในองค์กร โดยจะเห็นว่า องค์กรที่มีบุคลากรที่มีความสามารถ มีวัตถุดิบที่มีคุณภาพ มีกระบวนการผลิต มีเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีสภาพคล่องทางการเงิน มีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเติบโตขององค์กร มีกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีทรัพยากรที่มีคุณค่า องค์กรอื่นลอกเลียนแบบได้ยาก ไม่มีสิ่งใดทดแทนได้ ดังนั้นย่อมทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน สามารถส่งผลถึงผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายได้

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operation Effectiveness)

ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หมายถึง หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายโดยต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติงานในองค์กร มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีต้นทุนต่ำที่สุด โดยก่อให้เกิดความพึงพอใจสร้างคุณค่าในการส่งมอบให้ลูกค้า และเหมาะสมกับสถานะทางเศรษฐกิจขององค์กร ประกอบด้วย 1) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) และ 2) ด้านกระบวนการ (Process)

1) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง การดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือสูงกว่า เป็นที่พอใจของลูกค้า ให้ความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือมากกว่า ขณะที่ผลการดำเนินงานธุรกิจย่อมมีที่มาจากการใช้ทรัพยากรพื้นฐานของธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาทักษะการจัดการ เทคโนโลยีและความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้า การแสวงหานวัตกรรมใหม่ ธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการปรับปรุงกระบวนการพื้นฐานทั่วไป เช่น การลดต้นทุนและการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ การเลือกใช้ยุทธวิธีในการทำธุรกิจที่เหมาะสมก็จะส่งผลทำให้ธุรกิจมีรายได้เพิ่มขึ้นมีผลการดำเนินงานโดยรวมดีขึ้น รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ธุรกิจได้ (Spanoe , Zaralis and Lioukas, 2004)

2) ด้านกระบวนการ (Process) หมายถึง การทำงานที่มีคุณภาพ ส่งมอบสินค้าหรือมีการปรับปรุงระบบการให้บริการที่รวดเร็วส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของลูกค้าและภาพลักษณ์องค์กร เพื่อความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการมากกว่ามาตรฐานที่กำหนด มุ่งปรับปรุงกระบวนการเพื่อสร้างคุณภาพในการให้บริการและการส่งมอบ การทำงานที่ได้มาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง สะดวกขึ้น และด้านผลลัพธ์ อันได้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ คือ การทำงานที่มีคุณภาพ ทันเวลา เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการมากกว่ามาตรฐานที่กำหนด และเกิดประโยชน์ผลกำไร ต่อ องค์กร (Millet, 1954; ทิพาวัต เมฆสุวรรณ, 2538; Ahmed and Gelaidan, 2013: 306) การทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งองค์กรภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือภาคเอกชน ต่างก็ตระหนักถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั้นแสดงว่า องค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าหรือพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้ สิ่งสำคัญประการหนึ่ง อยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพ และสามารถทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งประโยชน์ของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงานใหม่ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยเพิ่มกลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จในการทำงานและช่วยลด

ความซ้ำซ้อนของงาน ช่วยทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วยวิธีการที่รวดเร็ว ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศได้ผลงานที่มีคุณภาพ (Quality) ลดความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากร และกำลังคน

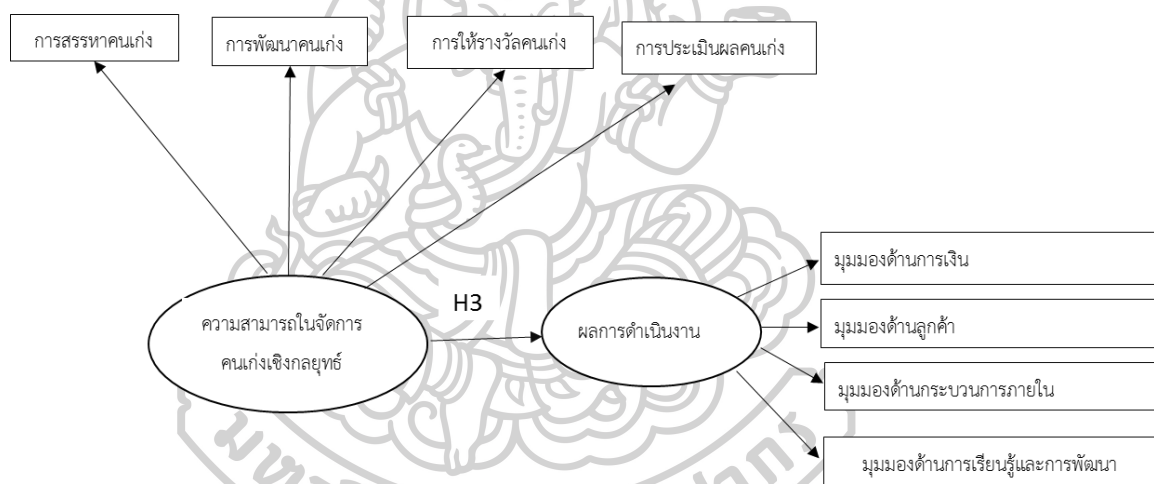
องค์ประกอบของประสิทธิภาพที่ใช้ในการประเมินองค์การแบ่งเป็น 4 ข้อด้วยกัน คือ 1) คุณภาพของงาน (Quality) ผลผลิตจะต้องมีคุณภาพสูง ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ นั่นคือผลงานถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว มีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อองค์การ และลูกค้าพึงพอใจ 2) ปริมาณงาน (Quantity) งานเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายขององค์การ 3) เวลา (Time) เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานเหมาะสมตามหลักการและมีการพัฒนาเทคนิคให้ทันสมัย สะดวกและรวดเร็ว 4. ค่าใช้จ่าย (Costs) มีความเหมาะสมกับเนื้องาน นั่นคือลงทุนน้อยแต่ได้ผลกำไรมาก ประสิทธิภาพ ในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรทั้งด้านการเงิน วัสดุ เทคโนโลยี อย่างประหยัดคุ้มค่า ความสูญเสียน้อย (Petersen and Plowman, 1953) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ปัจจัย ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัยได้แก่ 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร องค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสม ทั้งด้านนโยบายที่ครอบคลุมไปถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการดำเนินงาน เป็นต้น ด้านการบริหารและการจัดการที่ครอบคลุมถึงการจัดโครงสร้างเกี่ยวกับงานใหม่ ความซับซ้อน ความเป็นทางการ การรวมศูนย์หรือกระจายอำนาจ การจัดสายงาน การจัดกลุ่มงาน การบังคับบัญชา การสั่งการ การควบคุมการทำงาน การจัดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การติดตามกำกับดูแล และการประเมินผลการทำงาน 2) ปัจจัยด้านบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะบุคคลคือหมู่คณะที่รวมตัวกันเป็นองค์กร มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทในการทำงานหรือดำเนินงานต่าง ๆ สัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพขององค์กร ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงปรารถนาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ความสามารถพื้นฐาน ความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านการบริหารจัดการ ความเป็นผู้นำ เจตคติ ค่านิยมที่พึงปรารถนา ความสามารถในการพัฒนาคนและพัฒนางาน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนการดำเนินงานขององค์กร และ 3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบกระบวนการ การควบคุมและการตรวจสอบคุณภาพ รวมทั้งการจัดทำระบบข้อมูลการเชื่อมโยงการบริการ การตลาด เพื่อการดำเนินธุรกิจ และหากอธิบายความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้วย ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร จะ พบว่า การที่องค์กรจะมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน กระบวนการผลิตสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพได้มาตรฐานเหนือคู่แข่งได้อย่างต่อเนื่องนั้น องค์กรต้องอาศัยบุคลากรที่เก่ง มีความรู้ ความสามารถ เป็นกลไกในการขับเคลื่อนกิจการ มีทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณค่า ยากแก่การลอกเลียนแบบเพื่อสร้างการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ รวมทั้งการกำหนดนโยบาย วัฒนธรรม บรรยากาศในการทำงานที่เน้นทั้งคุณภาพและผลผลิตภาพ ให้พนักงานตระหนักในคุณภาพทุกๆกิจการที่กระทำจะส่งผลให้องค์กร ยังผลให้มีความได้เปรียบคู่แข่งทั้งในด้านต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพเป็น

ที่ยอมรับและเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้าและบริการ

ดังนั้นสรุปได้ว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน คือ การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคคลให้ดียิ่งขึ้น เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การทั้งในแง่ของการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการอันเป็นผลผลิตจากกระบวนการทำงาน และการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตเป็นไปตามที่กำหนดไว้ โดยผลิตภาพจากการทำงานต้องสูงที่สุดเพื่อบ่งบอกประสิทธิภาพการทำงานและจะส่งผลไปยังผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การต่อไป

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปทดสอบอิทธิพลของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานด้วยสมมุติฐานดังนี้

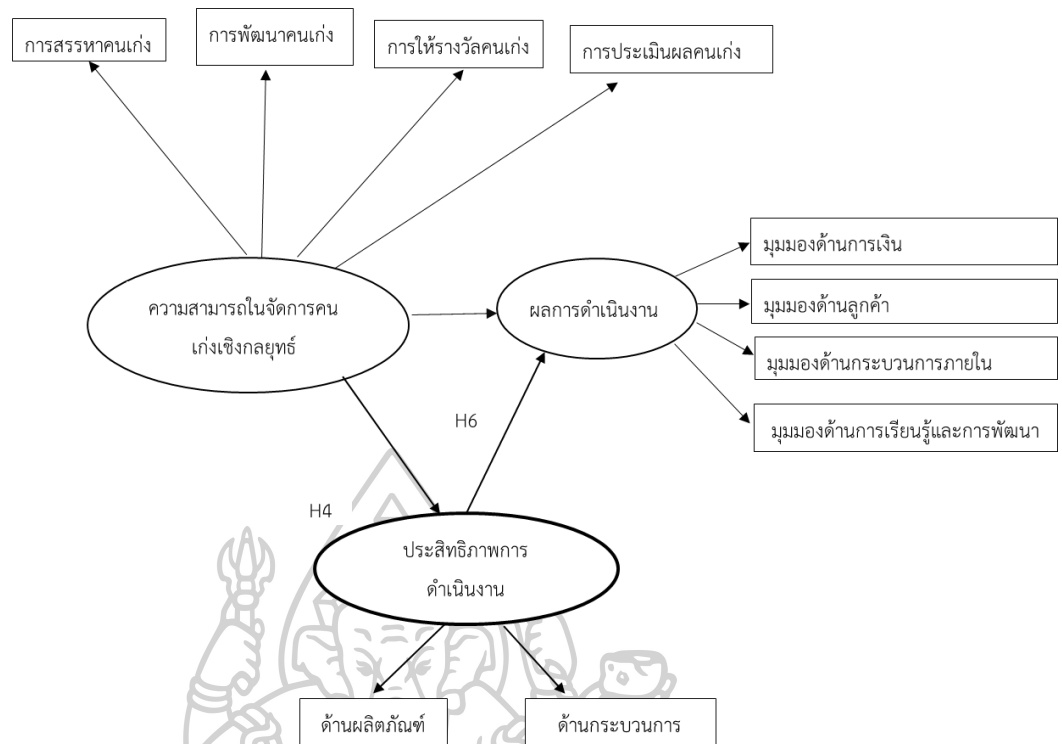
สมมุติฐานที่ 3 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทงตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน



ภาพที่ 5 อิทธิพลของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน

สมมุติฐานที่ 4 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทงตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

สมมุติฐานที่ 6 ความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทงอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยมีประสิทธิภาพการดำเนินงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน



ภาพที่ 6 อิทธิพลของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน และส่งผ่านประสิทธิภาพการทำงานไปยังผลการดำเนินงาน

3. อิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 8

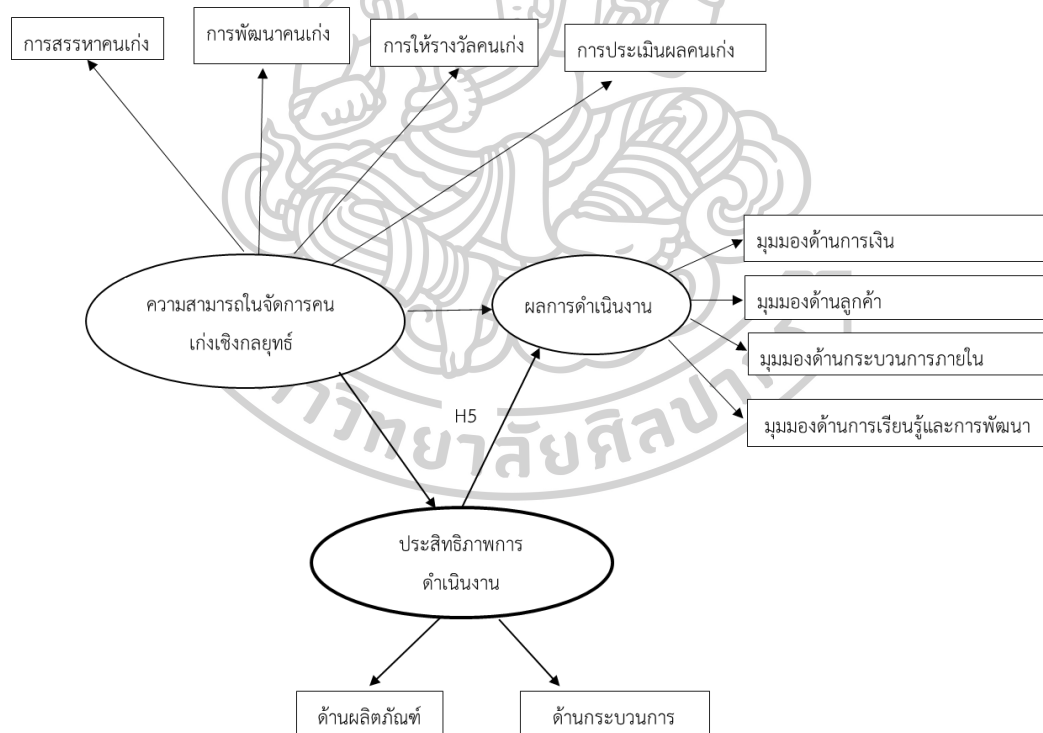
ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงานกับผลการดำเนินงาน

การดำเนินงานของธุรกิจภายใต้การแข่งขันด้านเศรษฐกิจและความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคปัจจุบัน พบว่าประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจว่าจะไปในทิศทางใด ดังนั้นการที่องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งย่อมทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันและได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ (Hao, 2000) หากธุรกิจมีการดำเนินกลยุทธ์ในการแข่งขัน เช่น การลดต้นทุน การเพิ่มคุณภาพ และความรวดเร็วในการให้บริการ และการสร้างความแตกต่างประกอบกับการใช้ กลยุทธ์เฉพาะในการแข่งขันย่อมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจ (Spanos, Zaralis and Lioukas, 2004) ผลการดำเนินธุรกิจมีที่มาจาก การใช้ทรัพยากรพื้นฐานของธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพ (Spanos and Lioukas, 2001) องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาทักษะความรู้ในการบริหารจัดการ องค์กร ทักษะงาน บริการ การจัดการเทคโนโลยี และความสามารถในการตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า ตลอดจนการแสวงหาและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ให้แก่ธุรกิจ เพื่อสร้างโอกาสในการทำธุรกิจที่มีมูลค่าให้แก่องค์กร ย่อมเกิดผลทำให้ธุรกิจมีรายได้เพิ่มขึ้น มีผลการดำเนินงานโดยรวมดีขึ้น รวมถึงสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ธุรกิจ

ได้ในที่สุด การศึกษาในประเด็นการเชื่อมโยงประสิทธิภาพการทำงานของ Calantone et al. (2002) แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากคู่แข่ง (Berthon et al., 1999) ให้เป็นที่ต้องการของลูกค้า (customer orientation) องค์กรจะต้องมีการบูรณาการความต้องการของลูกค้ากับทรัพยากรที่อยู่ภายในองค์กร โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า (value added activity) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ ที่มีกระบวนการเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในทุกฝ่าย นอกจากลูกค้าภายนอกที่องค์กรให้ความสำคัญแล้ว ลูกค้าภายใน ซึ่งหมายถึงพนักงานที่อยู่ในกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพราะถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเช่นเดียวกัน

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ที่มีต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ มีสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 5 ประสิทธิภาพการดำเนินงานส่งผลกระทบททางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน



ภาพที่ 7 อิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและสมมติฐานของการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด และทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน สามารถสรุปสมมติฐานของการวิจัย ได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่	สมมติฐานที่ รายละเอียดของสมมติฐาน
H1	วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์
H2	ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์
H3	ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน
H4	ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน
H5	ประสิทธิภาพการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน
H6	ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสามารถการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการคนเก่งต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ 4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) ในรูปแบบ นำ-แบบรอง (Dominant-less Dominant Design) มีการผสมวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการใช่วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริม เพื่อขยายความตรวจสอบยืนยันและเพิ่มความลึกของข้อมูล โดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการวิจัยความสัมพันธ์แบบเชิงสาเหตุ (Causal Research) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Cause and Effect Relationships) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้สถานประกอบการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of analysis) ซึ่งวิธีวิจัยที่นำมาใช้ดำเนินงานวิจัยมีดังนี้

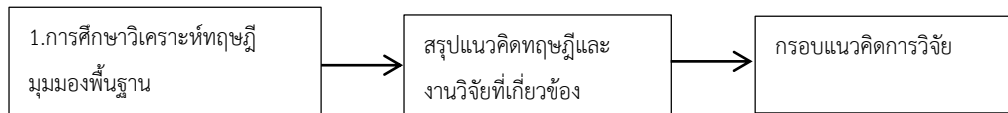
1. วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มุ่งศึกษาแบบเชิงสาเหตุ (Causal research) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Cause and effect relationship) เพื่อสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถจัดการคนเก่งที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์

2. วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อขยายความและข้อมูลเชิงลึกสนับสนุนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถจัดการคนเก่งที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) (ชาย โปธิสิตา, 2554 ; Patton,1990) กับ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 มิติคือ ด้านขั้นตอน ด้านกระบวนการ และด้านผลที่ได้รับ แสดงได้ดังแผนภาพ

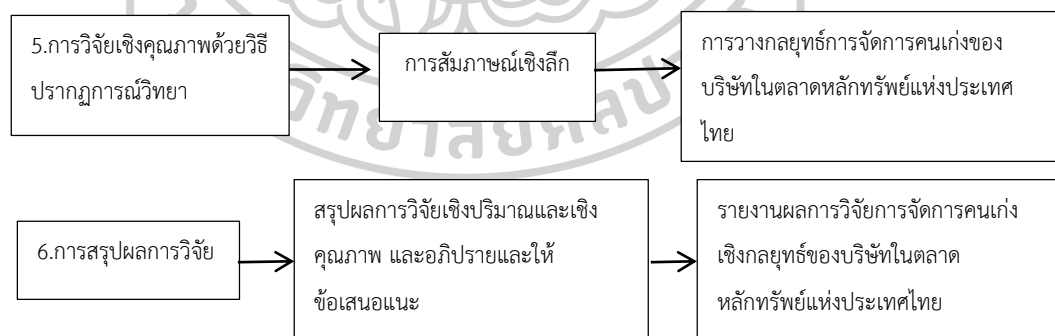
ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย



ขั้นที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ



ขั้นที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ



ภาพที่ 8 ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นขั้นตอนในการจัดเตรียมโครงการวิจัยตามระเบียบวิธีการดำเนินงานวิจัย เพื่อมานำวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วสรุปออกมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและโครงสร้างการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสอบถาม ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งจะประกอบไปด้วยการ กำหนดนิยามศัพท์ และสร้างแบบสอบถามการวิจัย ตรวจสอบคุณภาพ และความเหมาะสมของเครื่องมือวัดความเที่ยง โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item of Objective Congruence index) ทดสอบเครื่องมือผู้เชี่ยวชาญ 3 คน แล้วนำไป try out กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาความเชื่อมั่นวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach, 1984) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาคที่มีค่าตั้ง 0.70 ขึ้นไป จึงจะเชื่อถือและยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยส่งแบบสอบถามไปยังประชากรคือ บริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้จัดการในสายงานทรัพยากรมนุษย์หรือสายงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลที่ได้มาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ และถูกต้องก่อนนำไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม AMOS โดยใช้เทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ซึ่งจะได้ข้อมูลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของตัวแปรการวิจัยที่ได้จากข้อมูลเชิงปริมาณ

ขั้นตอนที่ 5 การวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีวิทยาปรากฏการณ์วิทยา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อขยายและเพิ่มความลึกของข้อมูลของตัวแปรการวิจัย

ขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการวิจัย โดยการนำสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ มาสรุปพร้อมกันเพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของตัวแปรการวิจัย แล้วสรุปและอภิปราย และให้ข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัย แล้วนำงานวิจัยทั้งหมดมาเขียนรายงานผลการวิจัยการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของการวิจัยคั้งนี้เป็นระดับองค์กร ผู้วิจัยจึงใช้ข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยซึ่งมีทั้งสิ้น จำนวน 758 แห่งทั่วประเทศไทย (ข้อมูล ณ วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2561)

กลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีผสมผสาน ในรูปแบบนำ-แบบรอง ด้วยการใช่วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริม ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จึงมี 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มตัวอย่างในแบบวิธีเชิงปริมาณ ได้แก่ ธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 287 แห่ง เริ่มด้วยการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง (n) ที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยตามข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 758 องค์กร (ข้อมูล ณ วันที่ 9 มีนาคม 2561) ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่มีจำนวน แต่ในการเก็บตัวอย่างครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์โดยมีผู้จัดการระดับต้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กรเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณาจากเงื่อนไขที่ต้องสอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดย Hair (2010) กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างว่า ควรเป็น 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต ซึ่งการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 16 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างเท่ากับ 160-320 ตัวอย่าง

2. กลุ่มตัวอย่างในแบบวิธีเชิงคุณภาพ ในงานวิจัยนี้จะใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้หลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non probability Sampling) ด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) กับประชากรที่ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่สอดคล้องกับการวิจัยและสามารถเป็นผู้ให้ข้อมูล (Key informants) ในระดับลึกได้ (Patton, 1987; Dixon et al., 1987; สีน พันธุ์พินิจ, 2553) โดยเลือกจากบริษัทที่มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่ยอมรับ เช่น บริษัทที่อยู่ใน SET 100 ได้รับรางวัลหุ้นยั่งยืนติดต่อกัน การได้รับรางวัลหุ้นยั่งยืนแสดงถึงบริษัทที่มีการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการบริหารงานตามหลักบรรษัทภิบาล (Environmental, Social and Governance หรือ ESG) ถือได้ว่าเป็นบริษัทที่มีศักยภาพในการนำแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดำเนินธุรกิจ มีการเตรียมพร้อมรับความเสี่ยงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น (Emerging risks) จำนวน 5 บริษัท และอีก 1 บริษัทที่มีแนวโน้มจะเข้าร่วมดำเนินการในอนาคต ผู้ให้ข้อมูลหลักรวมจำนวนทั้งสิ้น 6 บริษัท

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยนี้มีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ที่สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวแปรแฝงภายนอก มีจำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต จำนวน 3 ตัวแปร คือ ค่านิยมร่วมในการทำงาน พฤติกรรมสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร และ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต จำนวน 3 ตัวแปร คือ การเป็นผู้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา

กลุ่มที่ 2 ตัวแปรแฝงภายใน มีจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 4 ตัวแปร คือ การสรรหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่ง และการประเมินผลคนเก่ง 2) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต จำนวน 2 ตัวแปร คือ ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านกระบวนการ และผลการดำเนินงาน 3) ผลการ

ดำเนินงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต จำนวน 4 ตัวแปร คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสามารถจำแนกได้ 2 กลุ่มตามวิธีการวิจัย ได้แก่ 1. วิธีวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และ 2. วิธีวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) อธิบาย รายละเอียดดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละธุรกิจ ประกอบด้วย 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Close-Ended Questionnaire) และเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Close-Ended Questionnaire) และเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย ประเภทธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด จำนวนพนักงาน

ตอนที่ 3 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุการจัดการคนเก่งโดยปรับจากแบบสอบถามจากงานวิจัยที่ได้บททวนวรรณกรรม จำนวน 18 ข้อ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ 9 ข้อและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Likert Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยปรับจากแบบสอบถามจากงานวิจัยที่ได้บททวนวรรณกรรม จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย การสรรหาคคนเก่ง 5 ข้อ การพัฒนาคนเก่ง 5 ข้อ การให้รางวัลคนเก่ง 5 ข้อ การประเมินผลคนเก่ง 5 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Likert Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 5 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจการโดยปรับจากแบบสอบถามจากงานวิจัยที่ได้บททวนวรรณกรรม จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย ด้านผลิตภัณฑ์ 3 ข้อและด้านกระบวนการ 3 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Likert Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 6 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยปรับจากแบบสอบถามจากงานวิจัยที่ได้บททวนวรรณกรรม จำนวน 13 ข้อ ประกอบด้วย ลักษณะมุมมองด้านการเงิน 3 ข้อ มุมมองด้านลูกค้า 3 ข้อ มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3 ข้อ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 4 ข้อ คำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Likert Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 7 คำถามปลายเปิด (Open-Ended Questionnaire) เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้แนวคำถามสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร / ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่กำหนด โดยผู้วิจัยเลือกจากด้วยวิธีการสุ่มแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) โดยเลือกผู้ให้สัมภาษณ์แบบเจาะจง (Purposive Sampling จำนวน 6 แห่ง ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เป็นข้อมูลเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเป็นกรณีศึกษาที่เป็นตัวแทนแสดงข้อมูลเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

โดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วย 8 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
- ตอนที่ 2 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัท
- ตอนที่ 3 ผลลัพธ์จากการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัท
- ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพงานจากการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์
- ตอนที่ 5 ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์
- ตอนที่ 6 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความโดดเด่นของบริษัท
- ตอนที่ 7 การจัดการกับกลุ่มพนักงานที่เป็นคนเก่งภายใต้วิกฤต
- ตอนที่ 8 ประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับรางวัลหุ่นยนต์

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยและการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความสามารถจัดการคนเก่งต่อผลการปฏิบัติงานของธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. การสร้างเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่กำลังศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลกำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปร ซึ่งเป็นแนวทางการออกแบบเครื่องมือที่เป็นข้อคำถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นกำหนดเนื้อหาตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อนำมาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

1.2 จัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดการวิจัยนิยามศัพท์ของตัวแปรที่ได้พัฒนาขึ้นมา มีจำนวน 5 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวชี้วัด ปัจจัย

เชิงสาเหตุที่ก่อให้เกิดกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง จำนวน 2 ตัวแปร ตัวชี้วัดการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ จำนวน 1 ตัวแปร ตัวชี้วัดผลลัพธ์เกิดจากการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ จำนวน 2 ตัวแปร

1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง เหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย

1.4 ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้ให้คำแนะนำแล้ว ผู้วิจัยนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือให้ถูกต้อง และ ครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

1.4.1 ผศ.ดร.พรชัย ศักดานุวัฒน์วงศ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยบริหารจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

1.4.2 ผศ.ดร.ธัญภัส เมืองปั่น อาจารย์ประจำคณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา

1.4.3 ดร.ล้นทม จอนจวบทรง ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตธุรกิจดิจิทัล มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

1.5 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

2. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทดสอบความตรง ความเที่ยงค่าอำนาจจำแนก ดังนี้

2.1 ทดสอบความตรงด้วยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) และนำไปปรับปรุงข้อคำถาม จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์วิจัย โดยใช้ IOC (Index of Item Object Congruence) = $\sum R / N$ โดย R คือคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ N คือจำนวนผู้เชี่ยวชาญ และมีการกำหนดคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญให้ดังนี้

+1 หมายถึง คำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์

-1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์

จากนั้นทำการประมวลผลความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดที่ได้รับการพิจารณาแบบสอบถามเป็นรายข้อโดยกำหนดว่าค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามมีค่าตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป ถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยหรือนิยามศัพท์ และสามารถนำมาใช้ในการสอบถามได้ (Rovinelli and Hambleton, 1976)

2.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อนำไปใช้แก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนเก็บรวบรวมข้อมูลจริง โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาช (Cronbach) และนำไปทดลองใช้ (Try out) โดยสุ่มแบบเป็นระบบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ตัวอย่าง แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยต้องมีค่าตั้งแต่ $\alpha = 0.70$ ขึ้นไป จึงยอมรับได้ (Hair et al., 2006) ในการทดสอบครั้งนี้พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.835- 0.991 โดยแสดงรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ทดสอบค่าความเชื่อมั่น Reliability

ตัวแปร	จำนวน ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา Cronbach's alpha
1.วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์		
1.1 การมีค่านิยมร่วมในการทำงาน	3	0.924
1.2 พฤติกรรมสร้างสรรค์	3	0.869
1.3 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในขององค์กร	3	0.911
2.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
2.1 การเป็นผู้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง	3	0.911
2.2 การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล	3	0.835
2.3 การกระตุ้นทางปัญญา	3	0.884
3.การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์		
3.1 การสรรหาคคนเก่ง	5	0.835
3.2 การพัฒนาคนเก่ง	5	0.926
3.3 การให้รางวัลคนเก่ง	5	0.930
3.4การประเมินผลคนเก่ง	5	0.957
4. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน		
4.1 ด้านผลิตภัณฑ์	3	0.921
4.2 ด้านกระบวนการ	3	0.951
5. ผลการดำเนินงาน		
5.1 มุมมองด้านการเงิน	3	0.844
5.2 มุมมองด้านลูกค้า	3	0.926
5.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน	3	0.739
5.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	4	0.858
รวม	57	0.991

การวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ โดยตัวผู้วิจัยเป็นฐานเครื่องมือที่สำคัญและแนวคำถาม ในการวิจัยที่ได้พัฒนาจากการทบทวนเอกสาร แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กำหนดประเด็นคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เครื่องบันทึกเสียง สมุดบันทึก ปากกา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์การวิจัยในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การรวบรวมข้อมูล

สำหรับวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

1.1 การใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ใช้ศึกษา คือ บริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยบริษัทยังดำเนินงานอยู่จำนวน 758 แห่ง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 287 แห่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างว่า ควรเป็น 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต ซึ่งการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 16 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างเท่ากับ 160-320 ตัวอย่าง Hair (2010)

1.2 จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยแนบพร้อมทั้งแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือ ธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้จัดการระดับต้นขึ้นไปในสายงานทรัพยากรมนุษย์หรือสายงานที่เกี่ยวข้อง/กรรมการผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีส่วนในการกำหนดนโยบายของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.3 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการจัดส่งแบบสอบถามทางออนไลน์จำนวน 320 ชุด ตามฐานข้อมูลตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พร้อมกันนี้ผู้วิจัยติดตามด้วยการสอบถามทางออนไลน์ เพื่อให้แบบสอบถามกลับมาให้มากที่สุดภายในเวลาการเก็บข้อมูล 60 วัน

1.4 ตรวจสอบความสมบูรณ์ ความครบถ้วนในเนื้อหาของแบบสอบถามที่ได้กลับมา ดังตาราง

ตารางที่ 4 รายละเอียดการรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม

การรวบรวมข้อมูล	จำนวน(ชุด)
1. จำนวนแบบสอบถามที่ส่ง	320
2. จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับ	291
3. จำนวนแบบสอบถามที่สมบูรณ์	287

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

2.1 การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักตามวิธีปรากฏการณ์วิทยาโดยเลือกผู้ให้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง โดยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วยผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสายงานทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายต่างๆขององค์กร โดยเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่ามีระบบการบริหารทรัพยากรที่มีระบบการจัดการคนเก่งในองค์กร อยู่ใน SET 100 และเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลหุ่นยนต์ยืนติดต่อกันซึ่งแสดงถึงความยั่งยืนและธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร จำนวน 5 องค์กร และ 1 องค์กรที่เตรียมตัวเข้าสู่หุ่นยนต์ยืน รวมทั้งสิ้น 6 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลทุกท่านเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทั้งสิ้น นอกจากนั้น

ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีความเต็มใจในการเปิดเผยและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน โดยที่ผู้วิจัยจะนำเสนอผลเป็นภาพรวมและไม่ระบุชื่อองค์กรแต่อย่างใด

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีที่หลากหลายได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) นอกจากนี้ยังมีการถามซ้ำในสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลให้สัมภาษณ์ไว้เพื่อให้เกิดความถูกต้องในความหมายของผู้ให้ข้อมูลและเป็นการตรวจสอบถึงความน่าเชื่อถือและถูกต้องของผลการวิจัยอีกด้วย

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ตัวผู้วิจัยเป็นฐานเครื่องมือที่สำคัญในการดำเนินการวิจัยทุกขั้นตอน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารเพื่อสัมภาษณ์โดยติดต่อทางโทรศัพท์และเดินทางไปบริษัทของผู้ให้สัมภาษณ์ด้วยตนเองและแนะนำตนเองพร้อมอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างชัดเจนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นตามประเด็นคำถามของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและควบคุมไม่ให้เกิดการสัมภาษณ์ออกนอกประเด็น ซึ่งผู้วิจัยได้ บันทึกข้อมูลด้วย วิธีการเขียน ใช้เครื่องบันทึกเสียง บันทึกภาพนิ่งซึ่งเป็นเอกสารเชิงพรรณนาในระหว่างการเก็บรวบรวม ข้อมูลเพื่อเก็บเหตุการณ์ที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์และสังเกตเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถจัดการคนเก่งต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกรรมการผู้จัดการและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในแบบสอบถามตอนที่ 1 ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน ตอนที่ 2 ประกอบด้วย ประเภทของธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ มูลค่าหลักทรัพย์ตามตลาด จำนวนพนักงาน ด้วยการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และนำข้อมูลที่รวบรวมได้ มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ คือ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรทั้งหมดในตอนต้นที่ 3-6 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความสามารถจัดการคนเก่งและมีต่อผลการดำเนินงานบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ความสามารถในการจัดการคนเก่ง ผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนาและนำข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ประกอบด้วยค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอ ข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและการสรุปผล การดำเนินการวิจัย และได้กำหนดการ ให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามดังนี้ (Best, 1977; บุญชม ศรีสะอาด, 2545; สิ้นพันธุ์พินิจ, 2553)

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดเป็น 5 คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดเป็น 4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดเป็น 3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดเป็น 2 คะแนน

ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด กำหนดเป็น 1 คะแนน

การคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังต่อไปนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{4} = 0.8$$

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับน้อยที่สุด

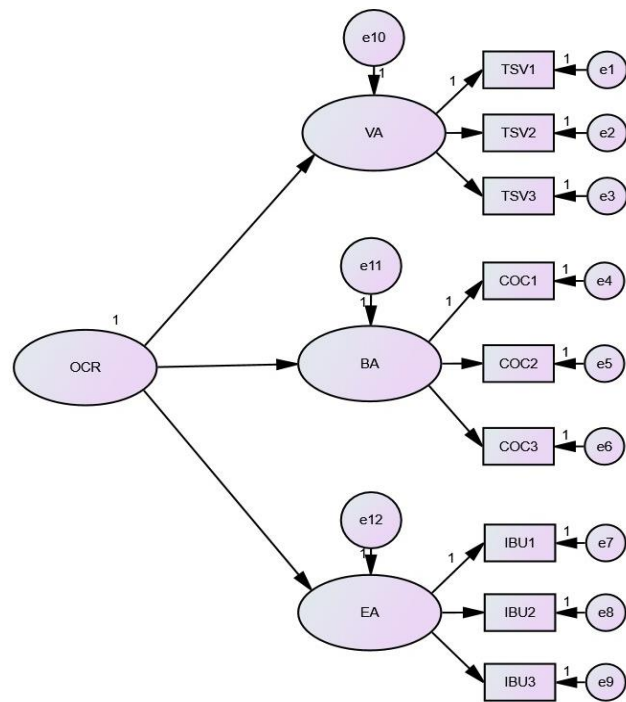
1.3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ประกอบด้วย

1.3.1 การวิเคราะห์การแจกแจงปกติ โดยพิจารณาจากค่าเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

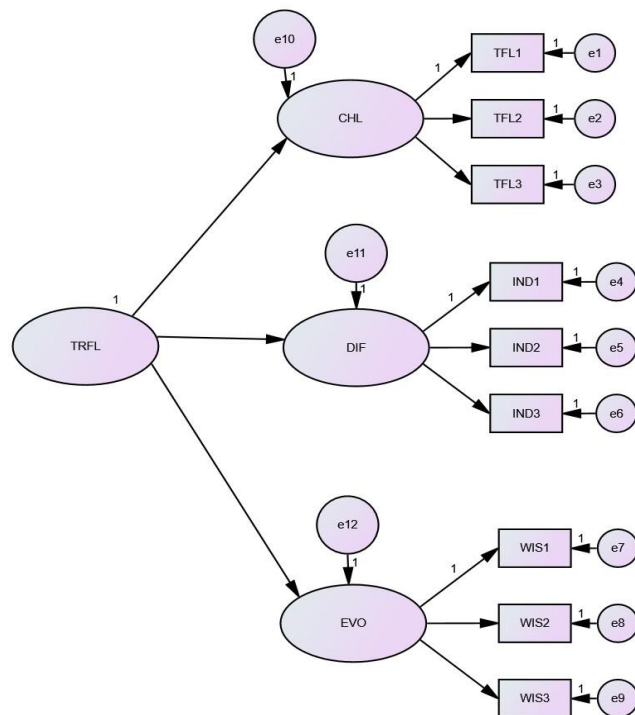
1.3.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation)

1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรที่สังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝงได้ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสองอันดับ (Second order confirmatory factor analysis) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยมีขั้นตอนดังนี้

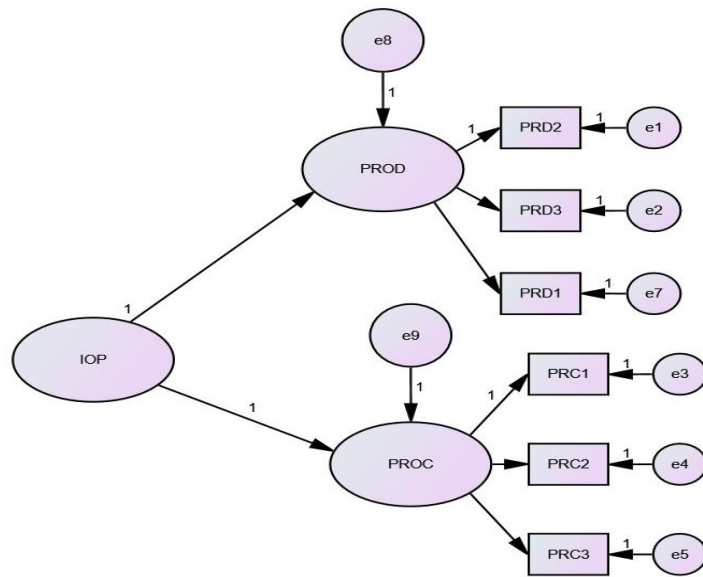
1.4.1 การพัฒนาโมเดลการวัด โดยนำข้อมูลและโมเดลการวิจัย จากการทบทวนทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาพัฒนาเป็นโมเดลการวัด 5 โมเดล ได้แก่ โมเดลวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โมเดลความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ โมเดลประสิทธิภาพการดำเนินงานและโมเดลผลการดำเนินงาน ดังภาพที่ 9



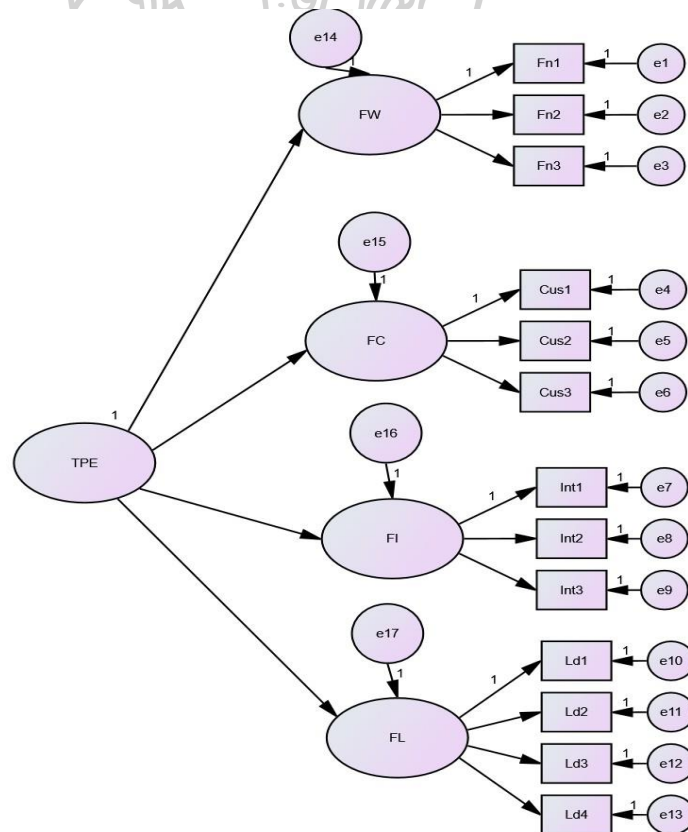
ภาพที่ 9 โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์



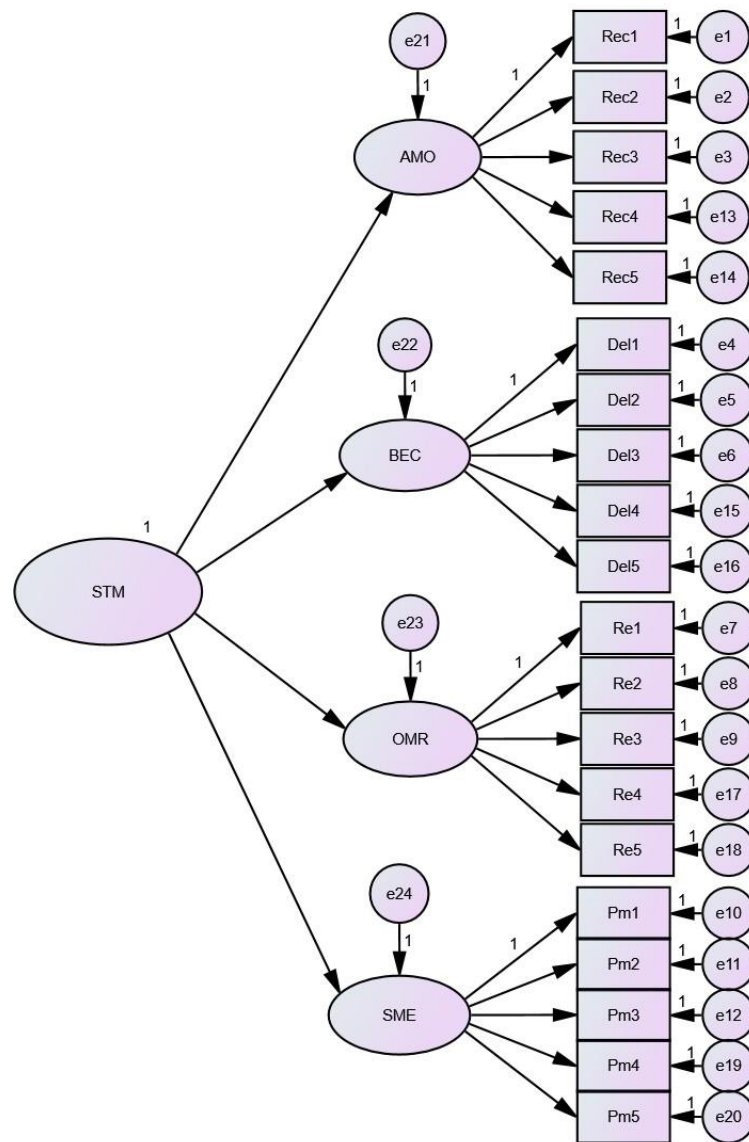
ภาพที่ 10 โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 11 โมเดลการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน



ภาพที่ 12 โมเดลการวัดผลการดำเนินงาน



ภาพที่ 13 โมเดลการวัดความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

1.4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 และ 2 ของโมเดลวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โมเดลความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ โมเดลประสิทธิภาพการดำเนินงานและโมเดลผลการดำเนินงาน โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model fit) ตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR) ตรวจสอบค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) และทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized factor loading)

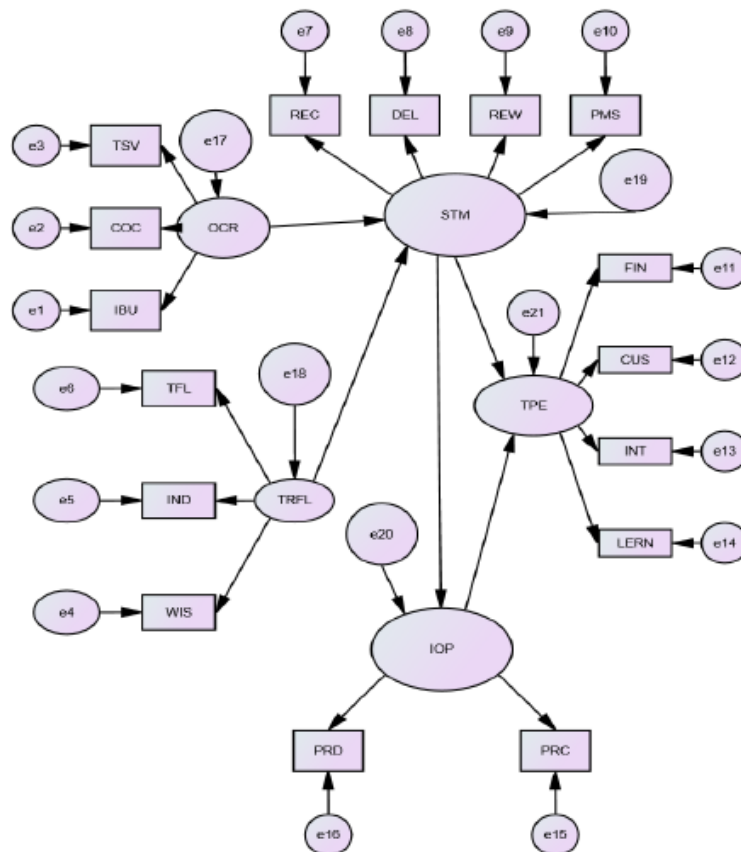
1.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) เพื่อทดสอบอิทธิพลทางตรงเชิงบวกของโมเดลความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ กับโมเดลผลการดำเนินงานและโมเดลประสิทธิภาพการดำเนินงานและอิทธิพลทางอ้อมของ

ความสามารถในการจัดการคนเก่งกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์และความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา ,2557) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.5.1 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model fit) โดยพิจารณาจากค่าต่อไปนี้ คือ ค่า χ^2 ค่า χ^2/df ค่า CFI ค่า GFI ค่า AGFI และค่า RMSEA

1.5.2 การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุ ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structured Equation Model) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล และประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง มีรายละเอียดดังนี้

1) การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างจากการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โมเดลสมการโครงสร้างของการวิจัยครั้งนี้คือ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ดังภาพที่. 14



ภาพที่ 14 โมเดลการวัดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน

2) การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit)

3) การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน

2. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

การจัดกระทำข้อมูลด้วยการตรวจสอบความน่าเชื่อถือข้อมูล ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับวิธี วิจัยเชิงคุณภาพด้วยการเลือกเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูล วิธีการ เก็บรวบรวมข้อมูล ความพร้อมสำหรับการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลทั้งวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการ สังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ด้วยการตีความข้อมูล เปรียบเทียบข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูลและนำมาสร้าง ข้อเสนอแนะเพื่ออธิบายให้เห็นถึงข้อมูลความสามารถจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกระบวนการ และผลการดำเนินงานขององค์การ ของผู้ให้ข้อมูลหลักของธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตามรายละเอียดดังนี้

2.1 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความ น่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลด้วยเทคนิควิธีสามเส้าของ Patton คือ (Patton, 1990; สุภางค์ จันทวานิช, 2553)

2.1.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Triangulation of Sources) คือเก็บ ข้อมูลจากแหล่ง ข้อมูลที่ต่างกันภายใต้วิธีการและเรื่องเดียวกันด้วยการสัมภาษณ์กับธุรกิจอุตสาหกรรม 3 ขนาดได้แก่ อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ 1 แห่ง อุตสาหกรรมขนาดกลาง 2 แห่งและอุตสาหกรรมขนาดเล็ก 3 แห่ง เพื่อสอบทานการให้ข้อมูลของอุตสาหกรรมทั้ง 3 ขนาด และสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการหรือผู้จัดการบริษัท ผู้จัดการโรงงานหรือหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และพนักงาน ซึ่งทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลทั้งในเชิงสถานที่และบุคคล

2.1.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methods Triangulation) ด้วย การใช้วิธีการเก็บรวบรวมที่หลากหลายได้แก่ การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participate Observation) ควบคู่กับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2.2.1 การจัดระเบียบข้อมูล (Data Organizing) เพื่อให้ข้อมูลเป็นระเบียบและ สะดวกในการนำมาใช้งานโดยการถอดเทปการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถามในแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หลังจากนั้นดำเนินการแบ่งข้อมูลโดยการกำหนดรหัสให้กับข้อมูลหลัก 5 กลุ่ม คือ รูปแบบความสามารถจัดการคนเก่ง ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถจัดการคนเก่ง และผลกระทบที่เกิดจากความสามารถจัดการคนเก่ง ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกระบวนการ ผลการดำเนินงานขององค์การ ปัญหาที่พบในการดำเนินงานและแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อทำความเข้าใจกับสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลรับรู้ เข้าใจและมีประสบการณ์

2.2.2 การแสดงข้อมูล (Data Display) โดยเขียนในรูปแบบเชิงพรรณนาความที่มาจาก การเชื่อมโยงข้อมูลที่ถูกรวบรวมตามกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อบรรยายถึงเรื่องราวอย่างมี ความหมาย

และตรงประเด็นกับสิ่งที่ผู้วิจัยได้ศึกษา ด้วยการนำข้อมูลที่ได้มาถอดเทปสนทนาคำต่อคำ (Verbatim) และนำข้อมูลมาจัดกลุ่ม โดยใช้หัวข้อย่อยในแบบสัมภาษณ์มาเป็นแนวทางสำหรับการจัดกลุ่มและเปรียบเทียบข้อมูลในเรื่องเดียวกันที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันเพื่อแสดงสาระสำคัญของความสามารถจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2.2.3 การสรุป การตีความและตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion, Interpretation and Verification) โดยวิธีการวิเคราะห์ ตีความ เปรียบเทียบข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูลและนำมาสร้างข้อสรุปเพื่ออธิบายให้เห็นข้อมูลความสามารถจัดการคนเก่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจหรือไม่อย่างไร และมีปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อความสามารถจัดการคนเก่งของธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการจัดการคนเก่งของธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณดังนี้

1. สถิติพื้นฐานใช้บรรยายคุณสมบัติของสิ่งที่ศึกษาวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ คือ การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานของการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้นด้วยการทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.8 จึงไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Hair et al., 2006)

4. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model fit index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized factor loading) ดังนี้

4.1.1 ค่าไค-สแควร์ (Chi-square, χ^2) หมายถึง ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริง กับเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของโมเดลที่พัฒนาขึ้น ค่าไค-สแควร์มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความกลมกลืนกัน (Diamantopoulous and Sigauw, 2000)

4.1.2 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square, χ^2/df) หมายถึงค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อค่าสถิติไค-สแควร์ เนื่องจากการใช้ค่าไค-สแควร์มีข้อจำกัด โดยค่าไค-สแควร์จะมีค่าสูงสำหรับขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก ทำให้อาจจะสรุปว่าโมเดลไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ โดยค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 จะสามารถใช้เพื่อสรุปว่าโมเดลกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ (Schumacker and Lomax, 2010)

4.1.3 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative fit index : CFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระลบด้วยองศาอิสระของโมเดลอิสระกับค่าไค-สแควร์ของ ผู้วิจัยลบด้วยองศาอิสระของโมเดลของผู้วิจัย โมเดลที่พัฒนาขึ้นกับโมเดลโมเดลอิสระ ค่าดัชนีวัด ระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์(Kaplan,2000)

4.1.4 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index : GFI) หมายถึงค่าที่ใช้วัด ความสัมพันธ์ระหว่างค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยและค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระซึ่งโมเดล อิสระ คือ ตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน หรือมีค่าแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ ค่าดัชนีระดับความ กลมกลืนมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulous and Siguaw, 2000)

4.1.5 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust goodness of fit index : AGFI) หมายถึง ค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปร และขนาด ขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี AGFI มีสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI คือ ค่าดัชนีความกลมกลืนมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulous and Siguaw, 2000)

4.1.6 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root mean square error of approximation : RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง หรือความไม่ กลมกลืน ต่อองศาอิสระ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณมีค่า มากกว่า 0.40 จึงจะผ่านเกณฑ์ยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

4.2 การวิเคราะห์โมเดลการวิจัย ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลเช่นเดียวกับข้อ 4.1 และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) และค่าอิทธิพลรวม (Total effect) โดยมีเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 เกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล

ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล	เกณฑ์ที่ยอมรับได้
p-value of Chi-Square	>0.05
χ^2/DF	<3
ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล	เกณฑ์ที่ยอมรับได้
CFI	>0.9
GFI	>0.9
AGFI	>0.9
RMSEA	<0.05

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ(Mixed Methods Research) โดยการใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ด้วยแบบสอบถามวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ด้วยการใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริม เพื่อขยายความ ตรวจสอบยืนยัน และเพิ่มความลึกของข้อมูลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่อง ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ
- ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์
- ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์
- ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์
- ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น
- ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์
- ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง
- ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงผลลัพธ์ของความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ต่อผลลัพธ์

ตอนที่ 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของประสิทธิภาพการทำงานต่อผลการดำเนินงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร

ตัวแปร	อักษรย่อ
1. วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Cultural Initiative)	OCR
1.1 ค่านิยมร่วมในการทำงาน (Shared value)	TSV
1.2 พฤติกรรมสร้างสรรค์ (Creative behavior)	COC
1.3 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในองค์กร (Internal Business Environment)	IBU
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)	TRFL
2.1 การเป็นผู้กำหนดทิศทางเปลี่ยนแปลง (Visional Leadership)	TFL
2.2 การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual consideration)	IND
2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation)	WIS
3.การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic talent management)	STM
3.1 การสรรหาคนเก่ง (Talent recruitment)	REC
3.2 การพัฒนาคนเก่ง (Talent development)	DEL
3.3 การให้รางวัลคนเก่ง (Talent rewards)	REW
3.4 การประเมินผลคนเก่ง (Talent Performance)	PMS
4.ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency)	IOP
4.1 ด้านผลิตภัณฑ์ (PrOduct)	PRD
4.2 ด้านกระบวนการ (Process)	PRC
5. ผลการดำเนินงาน (Business performance)	TPE
5.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective)	FN
5.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective)	CUS

ตัวแปร	อักษรย่อ
5.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal-business perspective)	INT
5.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)	LERN

ตารางที่ 7 อักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

	ค่าสถิติ	อักษรย่อ
1	ค่าเฉลี่ย (Mean)	\bar{X}
2	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)	SD
3	ค่าความเบ้ (Skewness)	Skew
4	ค่าความโด่ง (Kurtosis)	Kur
5	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)	R
6	ค่าอัตราส่วนวิกฤต (Critical Ratio) หรือค่า t-value	CR
7	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)	SE
8	ค่าสถิติทดสอบที (t-distribution)	T
9	ค่าสถิติทดสอบเอฟ (f-distribution)	F
10	ผลรวมกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (Sum of squares of deviations)	SS
11	ค่าเฉลี่ยของค่าเบี่ยงเบนกำลังสอง (Mean Squared deviation)	MS
12	ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย (Mean Difference)	MD
13	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Square Multiple Correlation) หรือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์	R^2
14	ค่าความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝง (Construct Reliability)	Pc
15	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (Average Variance Extracted)	AVE
16	ค่าไค-สแควร์ (Chi-square)	χ^2
17	ค่าองศาอิสระ (Degrees of Freedom)	df
18	ค่าดัชนีความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)	CFI
19	ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)	GFI
20	ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index)	AGFI
21	ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard RMR)	SRMR
22	ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation)	RMSEA
23	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N)	CN
24	ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect)	DE

ค่าสถิติ		อักษรย่อ
25	ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)	IE
26	ค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)	TE

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ส่วนข้อมูลทั่วไปของธุรกิจประกอบด้วย ประเภทธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด และจำนวนพนักงานในปัจจุบัน โดยแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) มีรายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=287)

ข้อมูลส่วนบุคคล	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	101	35.2
	หญิง	186	64.8
	รวม	287	100
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	112	39.0
	30-45 ปี	125	43.6
	มากกว่า 45 ปี	50	17.4
	รวม	287	100.00
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	7.0
	ปริญญาตรี	215	74.9
	สูงกว่าปริญญาตรี	70	24.4
	รวม	287	100.00
ประสบการณ์	น้อยกว่า 10 ปี	127	44.3
	11-15 ปี	71	24.7
	มากกว่า 15 ปี	89	31.0
	รวม	287	100.00
ตำแหน่งงาน	ผู้บริหารระดับต้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	72	25.1
	ผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	70	24.4
	อื่นๆ(ผู้บริหารในหน่วยงานอื่น ,ผู้จัดการ,กรรมการผู้จัดการเป็นต้น)	144	50.2
	Missing Value	1	3.0
	รวม	287	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 64.80 และเป็นเพศชาย จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 35.20

ด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 30-45 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 43.6 รองลงมาคือ ช่วงอายุ ต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 39.0

ด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 74.90 รองลงมาคือระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 24.40

ด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 44.3 รองลงมาคือมีประสบการณ์การทำงาน จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 31.10

ด้านตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในสายงานอื่น จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 50.20 รองลงมาคือผู้บริหารระดับต้นในสายงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 25.10

ข้อมูลทั่วไปส่วนของธุรกิจ

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ จำแนกตามประเภทธุรกิจ ระยะเวลาการดำเนินงาน มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด และจำนวนพนักงานในปัจจุบัน โดยแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) มีรายละเอียดดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ข้อมูลทั่วไปส่วนของธุรกิจ

ข้อมูลธุรกิจ	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทธุรกิจ	เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	13	4.5
	สินค้าอุปโภค/บริโภค	30	10.5
	ธุรกิจการเงิน	22	7.7
	สินค้าอุตสาหกรรม	42	14.6
	อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	22	7.7
	ทรัพยากร	55	19.2
	บริการ	45	15.7
	เทคโนโลยี	58	20.2
	รวม	287	100
ระยะเวลาในการดำเนินงาน	น้อยกว่า 10 ปี	153	53.3
	11-20 ปี	58	20.2
	มากกว่า 20 ปี	76	26.5
	รวม	287	100

ข้อมูลธุรกิจ	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
มูลค่าหลักทรัพย์ ตามราคาตลาด	ต่ำกว่า 10,000,000,0000	259	90.2
	10,000,000,0000-	6	2.1
	50,000,000,0000	22	7.1
	มากกว่า 50,000,000,0000		
	รวม	287	100
จำนวนพนักงาน	น้อยกว่า 1,000 คน	253	88.2
	1,001-5,000 คน	24	8.4
	มากกว่า 5,000 คน	10	3.5
	รวม	287	100

ประเภทของธุรกิจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มธุรกิจประเภทเทคโนโลยี มีจำนวน 58 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 20.20 รองลงมาเป็นกลุ่มธุรกิจประเภททรัพยากร จำนวน 55 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 19.20

ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในธุรกิจที่มีระยะเวลาดำเนินกิจการน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 153 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 53.30 และรองลงมาอยู่ในธุรกิจที่มีระยะเวลาดำเนินกิจการมากกว่า 20 ปี จำนวน 76 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 26.50

มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในธุรกิจที่มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดน้อยกว่า 10,000 ล้านบาท จำนวน 259 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 90.20 และรองลงมาอยู่ในธุรกิจที่มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดมากกว่า 50,000 ล้านบาท จำนวน 22 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.70

จำนวนพนักงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่อยู่ในธุรกิจที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 1,000 คน มีจำนวน 253 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 88.20 และรองลงมาอยู่ในธุรกิจที่มีพนักงานน้อยกว่า 1,001-5,000 คน มีจำนวน 24 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8.40

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการคนเก่ง เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การมีค่านิยมร่วมในการทำงาน พฤติกรรมสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในองค์การ

ตารางที่ 10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์

(n=287)

วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การมีค่านิยมร่วมในการทำงาน	3.28	0.81	ปานกลาง
พฤติกรรมสร้างสรรค์	3.26	0.85	ปานกลาง
สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในองค์กร	3.27	0.78	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.27	0.78	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ โดยรวม อยู่ระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีค่านิยมร่วมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 รองลงมา คือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือพฤติกรรมสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 รายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวม และรายด้านดังนี้

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ด้านการมีค่านิยมร่วมในองค์กร จำแนกเป็นรายข้อ

(n=287)

ด้านการมีค่านิยมร่วมใน องค์กร	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.องค์กรมีการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมและมี เป้าหมายในการ ปฏิบัติงานในเชิงบวก	33 (11.5)	62 (21.6)	117 (40.8)	75 (26.1)		3.18	0.95	ปาน กลาง
2.องค์กรให้ความสำคัญต่อ การสร้างค่านิยมเชิงบวก ในดำเนินงานและวิธีการ ทำงานที่ดีที่สุด	38 (13.2)	77 (26.8)	127 (44.3)	45 (15.7)		3.37	0.90	ปาน กลาง
3.องค์กรมีวิถีปฏิบัติร่วมใน การสร้างมาตรฐานการ ทำงานที่ดีและเหมาะสม กับองค์กร	33 (11.5)	74 (25.8)	123 (42.9)	57 (19.9)		3.28	0.91	ปาน กลาง
รวมเฉลี่ย						3.28	0.81	ปาน กลาง

จากตารางที่ 11 พบว่าระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ด้านการมีค่านิยมร่วมในองค์การอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นในระดับปานกลางและ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรให้ความสำคัญต่อการสร้างค่านิยมเชิงบวกในดำเนินงานและวิธีการทำงานที่ดีที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 รองลงมาคือองค์กรมีวิถีปฏิบัติร่วมในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่ดีและเหมาะสมกับองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานในเชิงบวก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ด้านพฤติกรรมสร้างสรรค์ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=287)

ด้านพฤติกรรม สร้างสรรค์	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.องค์กรกระตุ้นให้ พนักงานมีความ เป็นนักสร้างสรรค์ อยู่ตลอดเวลา	33 (11.5)	69 (24)	117 (40.1)	68 (23.7)		3.23	0.94	ปาน กลาง
2.องค์กรกระตุ้นให้ พนักงานมีความ เป็นนักสร้างสรรค์ อยู่ตลอดเวลา	46 (16.0)	51 (17.84)	123 (42.0)	67 (23.3)		3.26	0.99	ปาน กลาง
3.พนักงานในองค์การ มีความคิด สร้างสรรค์และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกันเสมอ	35 (12.2)	74 (25.8)	120 (41.8)	58 (20.2)		3.29	0.92	ปาน กลาง
รวมเฉลี่ย						3.26	0.85	ปาน กลาง

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ด้านพฤติกรรมสร้างสรรค์ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ พนักงานในองค์การมีความคิดสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 รองลงมาคือ องค์กรกระตุ้นให้พนักงานมีความเป็นนักสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรกระตุ้นให้พนักงานมีความเป็นนักสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของวัฒนธรรมองค์การ ด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในองค์การ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=287)

ด้าน สภาพแวดล้อม ทางธุรกิจภายใน องค์การ	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.องค์กรสนับสนุน ให้มือสระในการ สร้างสรรค์เพื่อ สร้างบรรยากาศใน การเสริมสร้างพลัง และความพึงพอใจ เชิงบวก	24 (8.4)	73 (25.4)	144 (50.2)	46 (16.0)		3.26	0.82	ปาน กลาง
2.องค์กรเปิด โอกาสให้มีการ นำเสนอความคิด และรับฟังอย่าง ลึกซึ้ง	26 (9.1)	79 (27.5)	100 (34.8)	82 (28.6)		3.17	0.94	ปาน กลาง
3.องค์กรส่งเสริมให้ มีการผสมทักษะ เชิงสร้างสรรค์เพื่อ ประสานความ ร่วมมือโดยมี เป้าหมายร่วมกัน	32 (11.1)	99 (34.5)	107 (37.3)	49 (17.1)		3.40	0.89	ปาน กลาง
รวมเฉลี่ย						3.27	0.78	ปาน กลาง

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การ ด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในองค์การ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การส่งเสริมให้มีการผสมผสานทักษะเชิงสร้างสรรค์เพื่อประสานความร่วมมือโดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 รองลงมาคือ .องค์การสนับสนุนให้มีอิสระในการสร้างสรรค์เพื่อสร้างบรรยากาศในการเสริมสร้างพลังและความพึงพอใจเชิงบวก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์การเปิดโอกาสให้มีการนำเสนอความคิดและรับฟังอย่างลึกซึ้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17

ตารางที่ 14 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(n=287)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การเป็นผู้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง	3.27	0.83	ปานกลาง
การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.24	0.79	ปานกลาง
การกระตุ้นทางปัญญา	3.30	0.78	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.24	7.83	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 พบว่าความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 โดยเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 รองลงมา คือ การเป็นผู้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 รายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวม และรายด้านดังนี้

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=287)

ด้านการกำหนด ทิศทางการ เปลี่ยนแปลง	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.ผู้นำมีวิสัยทัศน์ กว้างไกลในเชิง ก้าวหน้า นำไปสู่ การมีวิธีการทำงาน ใหม่ เพื่อถ่ายทอด ไปสู่พนักงานได้ อย่างเหมาะสม	32 (11.1)	73 (25.4)	138 (48.1)	44 (15.3)		3.32	0.86	ปาน กลาง
2.ผู้นำเสริมสร้าง ความภาคภูมิใจใน การปฏิบัติงานของ พนักงานเพื่อให้เกิด ความผูกพันและ จงรักภักดีและ ทุ่มเทต่อองค์กร	35 (12.2)	73 (25.4)	91 (31.7)	88 (30.7)		3.19	1.00	ปาน กลาง
3.ผู้นำประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดี ในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานมุ่ง ปฏิบัติตน เช่นเดียวกับผู้นำ	34 (11.8)	88 (30.7)	101 (35.2)	63 (22.0)	1 (3.0)	3.31	0.96	ปาน กลาง
รวมเฉลี่ย						3.27	0.84	ปาน กลาง

จากตารางที่ 15 ระดับความคิดเห็นของของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในเชิงก้าวหน้า นำไปสู่การมีวิธีการทำงานใหม่ เพื่อถ่ายทอดไปสู่พนักงานได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 รองลงมาคือผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานทำให้พนักงานมุ่งปฏิบัติตน เช่นเดียวกับผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้นำเสริมสร้างความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้เกิดความผูกพันและจงรักภักดีและทุ่มเทต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล จำแนกเป็นรายข้อ

(n= 287)

ด้านการให้ความสำคัญ ความแตกต่างระหว่างบุคคล	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.ผู้นำมอบหมายงานโดย คำนึงถึงศักยภาพและ ความสามารถของพนักงาน แต่ละบุคคล	27	75	120	65		3.22	0.90	ปาน กลาง
2.ผู้นำส่งเสริมให้พนักงานแต่ ละคนเห็นคุณค่าและ ความสามารถของตนโดยการ ยอมรับและชื่นชมผลการ ปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน	31 (10.8)	75 (26.1)	119 (41.5)	75 (21.6)		3.26	0.91	ปาน กลาง
3.ผู้นำส่งเสริมให้เกิด บรรยากาศที่ดีในองค์กร ใน การเอาใจใส่และสร้าง ปฏิสัมพันธ์ในองค์กร	23 (8.0)	94 (32.8)	98 (34.1)	72 (25.1)		3.23	0.91	ปาน กลาง
รวมเฉลี่ย						3.24	0.79	ปาน กลาง

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นปานกลางโดยที่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้นำส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนเห็นคุณค่าและความสามารถของตนโดยการยอมรับและชื่นชมผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 รองลงมาคือผู้นำส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร ในการเอาใจใส่และสร้างปฏิสัมพันธ์ในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้นำมอบหมายงานโดยคำนึงถึงศักยภาพและความสามารถของพนักงานแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกเป็นรายข้อ

(n=287)

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1.ผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนค่านิยม ความคิดของพนักงาน เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่น เต็มใจที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน	16 (5.6)	78 (27.2)	139 (48.8)	54 (18.8)		3.19	0.80	ปานกลาง
2.ผู้นำสามารถกระตุ้นให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็นและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบได้ด้วยตนเอง	31 (10.8)	77 (26.8)	100 (34.8)	79 (27.5)		3.20	0.96	ปานกลาง
3.ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ	27 (9.4)	77 (26.8)	114 (39.7)	69 (24.0)		3.21	0.91	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย						3.20	0.79	ปานกลาง

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้อมีระดับความคิดเห็นปานกลางโดยที่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 รองลงมา ผู้นำสามารถกระตุ้นให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็นและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบได้ด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนค่านิยม ความคิดของพนักงานเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่น เต็มใจที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การสรรหาคคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่ง และการประเมินคนเก่ง มีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวม และรายด้านดังนี้

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นโดยรวมของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

(n=287)

การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การสรรหาคคนเก่ง	3.15	0.79	ปานกลาง
การพัฒนาคนเก่ง	3.15	0.76	ปานกลาง
การให้รางวัลคนเก่ง	3.14	0.75	ปานกลาง
การประเมินคนเก่ง	3.15	0.78	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.15	0.75	ปานกลาง

จากตารางที่ 18 แสดงระดับความคิดเห็นโดยรวมต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นปานกลางโดยที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ด้านเท่ากัน คือ การสรรหาคคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การประเมินคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การให้รางวัลคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 รายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวม และรายด้านดังนี้

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการสรรหาคคนเก่ง จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการสรรหาคคนเก่ง	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1.องค์กรมีการวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะหลักของคนเก่งอย่างชัดเจนเพื่อเป้าหมายการแข่งขันของธุรกิจ	22 (7.7)	68 (23.7)	118 (41.1)	79 (27.5)		3.11	0.899	ปานกลาง
2.องค์กรมีการจัดทำแหล่งข้อมูลคนเก่งภายนอกองค์กร เพื่อสรรหาคัดเลือกและดึงดูกลุ่มคนเก่งจากภายนอกที่เป็นปัจจุบันเพื่อทันต่อความต้องการขององค์กร	25 (8.7)	82 (28.6)	109 (38.0)	72 (24.7)		3.21	0.916	ปานกลาง
3.องค์กรมีกระบวนการและเครื่องมือในที่มีประสิทธิภาพในการคัดเลือกกลุ่มคนเก่งภายใน	20 (7.0)	81 (28.2)	120 (41.8)	66 (23.0)		3.19	0.86	ปานกลาง
4.องค์กรมีการจัดกลุ่มคนเก่งให้ทำงานร่วมกัน และร่วมวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	28 (9.8)	62 (21.6)	113 (39.4)	84 (29.3)		3.11	0.94	ปานกลาง
5.องค์กรมีตำแหน่งงานที่รับเฉพาะคนเก่งเข้ามาดำรงตำแหน่งองค์กรมีตำแหน่งงานที่รับเฉพาะคนเก่งเข้ามาดำรงตำแหน่ง	24 (8.4)	67 (23.3)	123 (42.9)	69 (24.0)	4 (1.4)	3.13	0.92	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย						3.15	0.79	ปานกลาง

จากตารางที่ 19 พบว่า ระดับความคิดเห็นของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15

เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าทุกข้อมีระดับความคิดเห็นปานกลางโดยที่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์กรมีการจัดทำแหล่งข้อมูลคนเก่งภายนอกองค์กร เพื่อสรรหาคัดเลือกและดึงดูกลุ่มคนเก่งจากภายนอกที่เป็นปัจจุบันเพื่อทันต่อความต้องการขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 รองลงมาคือ

องค์กรมีกระบวนการและเครื่องมือในที่มีประสิทธิภาพในการคัดเลือกกลุ่มคนเก่งภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 ลำดับถัดมา องค์กรมีตำแหน่งงานที่รับเฉพาะคนเก่งเข้ามาดำรงตำแหน่งองค์กรมีตำแหน่งงานที่รับเฉพาะคนเก่งเข้ามาดำรงตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 3.13 ส่วน ถัดมา องค์กรมีการวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะหลักของคนเก่งอย่างชัดเจน เพื่อเป้าหมายการแข่งขันของธุรกิจ และ องค์กรมีตำแหน่งงานที่รับเฉพาะคนเก่งเข้ามาดำรงตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาคนเก่ง จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=287)

ด้านการพัฒนาคนเก่ง	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					— X	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1.แผนพัฒนาคนเก่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร	24 (8.4)	76 (26.5)	141 (49.1)	46 (16.0)		3.27	0.82	ปานกลาง
2.องค์กรสนับสนุนให้คนเก่งได้พัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเชี่ยวชาญ	16 (5.6)	75 (26.1)	111 (38.7)	85 (29.6)		3.07	0.88	ปานกลาง
3.องค์กรมีการมอบหมายงานหรือโครงการใหม่ๆที่ท้าทายเพื่อให้คนเก่งได้พัฒนาศักยภาพในตนเองอยู่เสมอ	18 (6.3)	73 (25.4)	102 (35.5)	94 (32.8)		3.05	0.91	ปานกลาง

ด้านการพัฒนา คนเก่ง	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
4.องค์กรมีนโยบาย การหมุนเวียน ตำแหน่งงานที่ สำคัญให้คนเก่งได้ พัฒนาศักยภาพและ ประสบการณ์ให้สูง ขึ้นอยู่เสมอ	22 (7.7)	62 (21.6)	131 (45.6)	72 (25.1)		3.11	0.87	ปาน กลาง
5.องค์กรส่งเสริมให้ กลุ่มคนเก่ง แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ทำงาน เพื่อสร้างการเรียนรู้ ร่วมกัน	26 (9.1)	80 (27.9)	126 (43.9)	55 (19.2)		3.26	0.87	ปาน กลาง
รวมเฉลี่ย						3.15	0.76	ปาน กลาง

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับความคิดเห็นของการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาคนเก่ง ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้อมีระดับความคิดเห็นปานกลางโดยที่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แผนพัฒนาคนเก่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 รองลงมาคือ องค์กรส่งเสริมให้กลุ่มคนเก่งแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ถัดมาคือองค์กรมีนโยบายการหมุนเวียน ตำแหน่งงานที่สำคัญให้คนเก่งได้พัฒนาศักยภาพและประสบการณ์ให้สูงขึ้นอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.11 และองค์กรสนับสนุนให้คนเก่งได้พัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้าง ความเชี่ยวชาญ มีค่าเฉลี่ย 3.07 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรมีการมอบหมายงานหรือ โครงการใหม่ๆที่ท้าทายเพื่อให้คนเก่งได้พัฒนาศักยภาพในตนเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05

ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาคนเก่ง จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=287)

ด้านการพัฒนาคนเก่ง	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1.แผนพัฒนาคนเก่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร	24 (8.4)	76 (26.5)	141 (49.1)	46 (16.0)		3.27	0.82	ปานกลาง
2.องค์กรสนับสนุนให้คนเก่งได้พัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเชี่ยวชาญ	16 (5.6)	75 (26.1)	111 (38.7)	85 (29.6)		3.07	0.88	ปานกลาง
3.องค์กรมีการมอบหมายงานหรือโครงการใหม่ๆที่ท้าทายเพื่อให้คนเก่งได้พัฒนาศักยภาพในตนเองอยู่เสมอ	18 (6.3)	73 (25.4)	102 (35.5)	94 (32.8)		3.05	0.91	ปานกลาง
4.องค์กรมีนโยบายการหมุนเวียนตำแหน่งงานที่สำคัญให้คนเก่งได้พัฒนาศักยภาพและประสบการณ์ให้สูงขึ้นอยู่เสมอ	22 (7.7)	62 (21.6)	131 (45.6)	72 (25.1)		3.11	0.87	ปานกลาง
องค์กรส่งเสริมให้กลุ่มคนเก่งแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน	26 (9.1)	80 (27.9)	126 (43.9)	55 (19.2)		3.26	0.87	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย						3.15	0.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 21 พบว่า ระดับความคิดเห็นของการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาคนเก่ง ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นปานกลางโดยที่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ แผนพัฒนานคนเก่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 รองลงมาคือ องค์กรส่งเสริมให้กลุ่มคนเก่งแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรมีการมอบหมายงานหรือโครงการใหม่ๆที่ทำทายเพื่อให้คนเก่งได้พัฒนาศักยภาพในตนเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05

ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการให้รางวัลคนเก่ง จำแนกเป็นรายข้อ

(n=287)

ด้านการให้รางวัล คนเก่ง	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.องค์กรให้เกียรติยกย่องชมเชยต่อความสำเร็จของคนเก่ง	20 (7.0)	69 (24.0)	97 (33.8)	101 (35.2)		3.02	0.93	ปาน กลาง
2.องค์กรสนับสนุนทุกวิถีทางในการให้คนเก่งใช้ศักยภาพของตนเพื่อสร้างโอกาสและจุดแข็งขององค์กร	30 (10.5)	65 (22.6)	133 (46.3)	59 (20.6)		3.23	0.89	ปาน กลาง
3.องค์กรมีการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นพิเศษกับกลุ่มคนเก่ง	25 (8.7)	82 (28.6)	123 (42.9)	57 (19.9)		3.26	0.87	ปาน กลาง
4.โครงสร้างการให้รางวัลคนเก่งในองค์กรมีความเป็นธรรมแตกต่างกันตามความสามารถแต่ละบุคคล	32 (11.1)	76 (26.5)	110 (38.3)	69 (24.0)		3.24	0.94	ปาน กลาง

ด้านการให้รางวัล คนเก่ง	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
5.องค์กรเปิดโอกาส ให้คนเก่งก้าวหน้าใน อาชีพได้ในการสืบ ทอดตำแหน่งอย่าง เป็นระบบสามารถ ดำรงตำแหน่งที่ว่าง หรือตำแหน่งใหม่ได้ ในทันที	16 (5.6)	65 (22.6)	114 (39.7)	92 (32.1)		3.01	0.87	ปาน กลาง
รวมเฉลี่ย						3.15	0.76	ปาน กลาง

จากตารางที่ 22 พบว่า ระดับความคิดเห็นของการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการให้รางวัลคนเก่ง ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้อมีระดับความคิดเห็นปานกลางโดยที่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรมีการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นพิเศษกับกลุ่มคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 รองลงมาคือโครงสร้างการให้รางวัลคนเก่งในองค์กรมีความเป็นธรรมแตกต่างกันตามความสามารถ แต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 ส่วน ถัดมาคือองค์กรสนับสนุนทุกวิถีทางในการให้คนเก่งใช้ศักยภาพของตนเพื่อสร้างโอกาสและจุดแข็งขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 และองค์กรให้เกียรติยกย่องชมเชยต่อความสำเร็จของคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือองค์กรเปิดโอกาสให้คนเก่งก้าวหน้าในอาชีพได้ในการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบสามารถดำรงตำแหน่งที่ว่างหรือตำแหน่งใหม่ได้ในทันที มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01

ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการประเมินผลคนเก่ง จำแนกเป็นรายข้อ

(n=287)

ด้านการพัฒนาคนเก่ง	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.องค์กรมีระบบติดตาม ประเมินผลการพัฒนา คนเก่งอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสม	20 (7.0)	58 (20.2)	143 (49.8)	66 (23.0)		3.11	0.83	ปาน กลาง

ด้านการพัฒนาคนเก่ง	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
2.คนเก่งมีศักยภาพสูง มากพอที่จะดูแลและ รักษาพัฒนาองค์กร ต่อไปได้	14 (4.9)	86 (30.0)	112 (39.0)	75 (26.1)		3.13	0.86	ปาน กลาง
3.คนเก่งสามารถ รับผิดชอบงานที่มากขึ้น ยากขึ้น ขอบเขตของ งานใหญ่ขึ้นได้ทันทีแม้ ไม่ได้อยู่ในสายงานของ ตนเอง	26 (9.1)	70 (24.4)	113 (39.4)	78 (27.2)		3.15	0.92	ปาน กลาง
4.คนเก่งสามารถคิด อะไรใหม่ๆเพื่อทำให้ งานที่ทำมีคุณค่ามากขึ้น และสามารถเรียนรู้ ทักษะที่ยากขึ้นกว่า ปัจจุบัน	18 (6.3)	81 (28.2)	104 (36.2)	84 (29.3)		3.11	0.90	ปาน กลาง
5.คนเก่งมีความสามารถ ในการบริหาร ประสานงานกับบุคคล อื่นทั้งระดับสูงกว่า ระดับเดียวกัน ระดับต่ำ กว่า โดยไม่เกิดปัญหา และความขัดแย้งใดๆ	19 (6.6)	69 (24.0)	147 (51.2)	52 (18.1)		3.19	0.80	ปาน กลาง
รวมเฉลี่ย						3.14	0.75	ปาน กลาง

จากตารางที่ 23 พบว่า ระดับความคิดเห็นของการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการประเมินผลคนเก่ง ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้อมีระดับความคิดเห็นปานกลางโดยที่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คนเก่งมีความสามารถในการบริหาร ประสานงานกับบุคคลอื่นทั้งระดับสูงกว่า ระดับเดียวกัน ระดับต่ำกว่า โดยไม่เกิดปัญหาและความขัดแย้งใดๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 รองลงมาคือ คนเก่งสามารถรับผิดชอบงานที่มากขึ้น ยากขึ้น ขอบเขตของงานใหญ่ขึ้นได้ทันทีแม้ไม่ได้อยู่ในสายงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 ถัดมาคือ คนเก่งมีศักยภาพสูงมากพอที่จะดูแลและรักษาพัฒนาองค์กรต่อไปได้

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดองค์กรมีระบบติดตาม ประเมินผลการพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมและ คนเก่งสามารถคิดอะไรใหม่ๆเพื่อทำให้งานที่ทำมีคุณค่ามากขึ้นและสามารถเรียนรู้ทักษะที่ยากขึ้นกว่าปัจจุบัน คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 24 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานประกอบด้วย ด้านผลิตภัณฑ์และด้านกระบวนการ มีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวม และรายด้านดังนี้

ตารางที่ 24 ระดับความคิดเห็นโดยรวมของประสิทธิภาพการดำเนินงาน

(n=287)			
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านผลิตภัณฑ์	3.26	0.85	ปานกลาง
ด้านกระบวนการ	3.24	0.93	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.25	0.87	ปานกลาง

จากตารางที่ 24 แสดงระดับความคิดเห็นโดยรวมของประสิทธิภาพการดำเนินงาน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 โดยที่ทุกด้านมีความคิดเห็นระดับ 3.26 และ 3.24 ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านผลิตภัณฑ์ จำแนกเป็นรายข้อ

ด้านผลิตภัณฑ์	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1.องค์กรให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือมากกว่า	36 (12.5)	57 (19.9)	92 (32.1)	102 (35.5)		3.09	1.02	ปานกลาง

ด้านผลิตภัณฑ์	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
2.องค์กรมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรในการผลิตอย่างประหยัดและคุ้มค่า	37 (12.9)	81 (28.2)	123 (49.2)	46 (16.0)		3.37	0.90	ปานกลาง
3.องค์กรควบคุมต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพมีผลให้ต้นทุนการผลิตลดลง	34 (11.8)	79 (27.5)	117 (40.8)	57 (19.9)		3.31	0.92	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย						3.26	0.85	ปานกลาง

จากตารางที่ 25 พบว่า ระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านผลิตภัณฑ์ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นปานกลางโดยที่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือองค์กรมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรในการผลิตอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 รองลงมาคือองค์กรควบคุมต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพมีผลให้ต้นทุนการผลิตลดลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือมากกว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09

ตารางที่ 26 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านกระบวนการ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=287)

ด้านกระบวนการ	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.องค์กรให้ความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือมากกว่า	34 (11.8)	79 (27.5)	117 (40.8)	57 (19.9)		3.16	1.03	ปานกลาง

ด้านกระบวนการ	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
2.องค์กรมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการและการส่งมอบให้มีมาตรฐานโดยใช้เวลาน้อยที่สุด	40 (13.9)	60 (20.9)	93 (32.4)	94 (32.8)		3.29	0.98	ปานกลาง
3.องค์กรมุ่งเน้นในการปรับปรุงข้อบกพร่องร้องเรียนเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	43 (15.0)	63 (22.0)	115 (40.1)	66 (23.0)		3.27	1.01	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย						3.24	0.93	ปานกลาง

จากตารางที่ 26 พบว่า ระดับความคิดเห็นของประสิทธิผลการดำเนินงาน ด้านกระบวนการ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้อมีระดับความคิดเห็นปานกลางโดยที่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการและการส่งมอบให้มีมาตรฐานโดยใช้เวลาน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 รองลงมาคือองค์กรมุ่งเน้นในการปรับปรุงข้อบกพร่องร้องเรียนเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือองค์กรให้ความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือมากกว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวม และรายด้านดังนี้

ตารางที่ 27 ระดับความคิดเห็นโดยรวมของผลการดำเนินงาน

(n=287)

ผลการดำเนินงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านมุมมองด้านการเงิน	3.26	0.77	ปานกลาง
ด้านมุมมองด้านลูกค้า	3.23	0.86	ปานกลาง
ด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน	3.23	0.85	ปานกลาง
ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	3.25	0.86	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.24	0.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 27 แสดงระดับความคิดเห็นโดยรวมของผลการดำเนินงาน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของผลการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านมุมมองด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 รองลงมา คือ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านมุมมองด้านลูกค้าและด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 มีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวม และรายด้านดังนี้

ตารางที่ 28 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงาน ด้านมุมมองด้านการเงิน จำแนกเป็นรายข้อ

(n=287)

ด้านมุมมอง ด้านการเงิน	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1.องค์กรมีการเติบโตของกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	22 (7.7)	72 (25.1)	87 (30.3)	106 (36.9)		3.03	0.96	ปานกลาง
2.องค์กรสามารถรักษากฎเกณฑ์เก่าและเพิ่มกฎเกณฑ์ใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง	26 (9.1)	89 (31.0)	137 (47.7)	35 (12.2)		3.37	0.81	ปานกลาง
3.ผลผลิตภาพในการผลิตสินค้าและบริการสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	28 (9.8)	95 (33.1)	117 (40.8)	47 (16.4)		3.36	0.86	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย						3.26	0.77	ปานกลาง

จากตารางที่ 28 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงาน ด้านมุมมองด้านการเงิน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้อมีระดับความคิดเห็นปานกลางโดยที่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรสามารถรักษาฐานลูกค้าเก่าและเพิ่มลูกค้าใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 รองลงมาคือผลผลิตภาพในการผลิตสินค้าและบริการสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรมีการเติบโตของกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03

ตารางที่ 29 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงาน ด้านมุมมองด้านลูกค้า จำแนกเป็นรายข้อ

(n=287)

ด้านมุมมองด้าน ลูกค้า	ค่าความถี่ (ร้อยละ)				\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย ที่สุด			
1.องค์กรสามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเกินความคาดหวังของลูกค้าเสมอ	30 (10.5)	71 (24.7)	113 (39.4)	73 (25.4)	3.20	0.94	ปานกลาง
2.องค์กรได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากลูกค้า	32 (11.1)	72 (25.1)	103 (35.9)	80 (27.9)	3.19	0.97	ปานกลาง
3.องค์กรมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าและปรับปรุงเสมอมา	32 (11.1)	92 (32.1)	93 (32.4)	70 (24.4)	3.30	0.96	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย					3.23	0.86	ปานกลาง

จากตารางที่ 29 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงาน ด้านการสร้างประสบการณ์เชิงบวก ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้อมีระดับความคิดเห็นปานกลางโดยที่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าและปรับปรุงเสมอมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 รองลงมาคือ องค์กรสามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเกินความคาดหวังของลูกค้าเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.20 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากลูกค้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19

ตารางที่ 30 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงาน ด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=287)

ด้านมุมมองด้าน กระบวนการภายใน	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.องค์กรให้ความสำคัญ ต่อการพัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการ ใหม่ๆ ให้มีคุณภาพมาก ขึ้นตลอดเวลา	26 (9.1)	88 (30.7)	88 (30.7)	85 (29.6)		3.19	0.96	ปานกลาง
2.องค์กรมีระบบการ ผลิตสินค้าและบริการที่ มีประสิทธิภาพ มีการ จัดส่งครบถ้วน รวดเร็ว และมีการ ประชาสัมพันธ์ในเชิงรุก	26 (9.1)	83 (28.9)	92 (32.1)	84 (29.3)	2 (0.7)	3.16	0.97	ปานกลาง
3.องค์กรให้ความสำคัญ สิ่งแวดล้อมและมี กิจกรรมความร่วมมือที่ เป็นประโยชน์ต่อสังคม อย่างต่อเนื่อง	34 (11.8)	88 (30.7)	105 (36.6)	60 (20.9)		3.34	0.93	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย						3.23	0.86	

จากตารางที่ 30 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้อมีระดับความคิดเห็นปานกลางโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรให้ความสำคัญสิ่งแวดล้อมและมีกิจกรรมความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 รองลงมาคือองค์กรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ให้มีคุณภาพมากขึ้นตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรมีระบบการผลิตสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดส่งครบถ้วน รวดเร็วและมีการประชาสัมพันธ์ในเชิงรุก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16

ตารางที่ 31 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงาน ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำแนกเป็นรายข้อ

(n=287)

ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1.องค์กรตระหนักใน ความสำคัญของ พนักงานโดยสร้าง ความรู้สึกถึงความ เป็นเจ้าขององค์กรให้ เกิดขึ้นกับพนักงาน ทุกระดับ	26 (9.1)	78 (27.2)	108 (37.6)	75 (26.1)		3.19	0.92	ปานกลาง
2.องค์กรสร้าง ความรู้สึกมั่นคงใน การจ้างงานให้กับ พนักงาน	36 (12.5)	83 (28.9)	89 (31.0)	79 (27.5)		3.26	0.99	ปานกลาง
3.องค์กรมุ่งเน้นให้มี การพัฒนาศักยภาพ พนักงานให้สูงขึ้น อย่างต่อเนื่อง	38 (13.2)	76 (26.5)	105 (36.6)	68 (23.7)		3.29	0.97	ปานกลาง

ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	ค่าความถี่ (ร้อยละ)					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
4.องค์การส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	34 (11.8)	83 (28.9)	86 (30.0)	84 (29.3)		3.23	1.00	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย						3.25	0.86	ปานกลาง

จากตารางที่ 31 พบว่า ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงาน ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้อมีระดับความคิดเห็นปานกลางโดยที่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาศักยภาพพนักงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 รองลงมาคือองค์กรสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในการจ้างงานให้กับพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ถัดมาคือ องค์กรส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ องค์กรตระหนักในความสำคัญของพนักงานโดยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบความเป็นเจ้าขององค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น

ตารางที่ 32 ค่าความเบ้ความโด่งของตัวแปรสังเกต

ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต		
ตัวแปรสังเกต	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
การสรรหาคนเก่ง (REC)	.652	-.693
การพัฒนาคนเก่ง (DEL)	.639	-.637
การให้รางวัลคนเก่ง (REW)	.598	-.747
การประเมินคนเก่ง (PMS)	.658	-.542
ค่านิยมร่วมในการทำงาน (TSV)	.627	-.726
พฤติกรรมสร้างสรรค์ (COC)	.597	-.832
สภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร (IBU)	.542	-.720
การเป็นผู้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง (TFL)	.515	-1.008
การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (IND)	.446	-.981
การกระตุ้นทางปัญญา (WIS)	.579	.641
ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์ (PRD)	.659	-.799
ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านกระบวนการ (PRC)	.608	-.918
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FIN)	.524	-.796
ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUS)	.482	-.982
ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการ (INT)	.381	-1.140
ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (LERN)	.470	-1.089

จากตารางที่ 32 พบว่าตัวแปรสังเกตที่ศึกษามีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง .381 ถึง .659 ซึ่งมีค่าอยู่ช่วงระหว่าง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งระหว่าง -1.140 ถึง -.542 ซึ่งมีค่าระหว่าง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงตามปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลที่จะพัฒนาขึ้น

ตารางที่ 33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต

	REC	DEL	REW	PMS	TSV	COC	IBU	TFL	IND	WIS	PRD	PRC	FIN	CUS	INT	LERN
REC	1															
DEL	.56**	1														
REW	.44**	.53**	1													
PMS	.41**	.62**	.46**	1												
TSV	.47**	.57**	.61**	.41**	1											
COC	.48**	.52**	.68**	.43**	.49**	1										
IBU	.63**	.65**	.46**	.41**	.62**	.59**	1									
TFL	.42**	.54**	.68**	.71**	.66**	.53**	.49**	1								
IND	.44**	.59**	.63**	.48**	.551	.56**	.41**	.52**	1							
WIS	.55**	.62**	.71**	.68**	.59**	.53**	.49**	.61**	.58**	1						
PRD	.61**	.65**	.48**	.42**	.62**	.55**	.43**	.49**	.71**	.69**	1					
PRC	.57**	.47**	.41**	.51**	.56**	.49**	.64**	.53**	.41**	.54**	.52**	1				
FIN	.46**	.51**	.59**	.53**	.48**	.46**	.68**	.59**	.53**	.51**	.42**	.49**	1			
CUS	.59**	.52**	.54**	.48**	.43**	.52**	.56**	.43**	.48**	.54**	.57**	.55**	.62**	1		
INT	.61**	.54**	.46**	.69**	.63**	.57**	.55**	.49**	.42**	.49**	.51**	.63**	.54**	.58**	1	
LERN	.43**	.49**	.53**	.57**	.62**	.43**	.48**	.53**	.59**	.49**	.47**	.41**	.57**	.54**	.49**	1

*P-value < 0.01

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 16 ตัวแปรซึ่งตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกันทุกคู่ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ที่ .41 ถึง .70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับค่าตัวแปรสัมประสิทธิ์ของสหสัมพันธ์ต้องมีค่าไม่เกิน .80 ถ้าตัวแปรคู่ใดมีค่าเกิน .80 แสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาคู่ นั้นมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป หรือเกิด Multicollinearity ขึ้น (Hair et al., 2010) รวมทั้งการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และค่า Bartlett's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปรพบว่าค่า KMO มีค่าเท่ากับ 0.958 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.8 ดังนั้นข้อมูลจึงมีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยมีค่า Bartlett's test of Sphericity = 21842.451, df=1596 sig. 00 ดังนั้นตัวแปรเหล่านี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุ จึงมีความเหมาะสมที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลการวิจัยที่จะพัฒนาขึ้น

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและยืนยันความถูกต้องของตัวแปรสังเกตที่สามารถวัดตัวแปรแฝงในแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายในและตัวแปรแฝงภายนอกตัวแปรแฝงภายในได้แก่ 1) ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ (STM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปรคือ การสรรหาคนเก่ง (REC) การพัฒนาคนเก่ง (DEL) การให้รางวัลคนเก่ง (REW) การประเมินผลคนเก่ง (PMS) 2) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (IOP) ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปรคือ ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์ (PRD) และประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านกระบวนการ (PRC) 3) ผลการดำเนินงาน (TPE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปรคือ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FIN) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUS) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (INT) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (LERN) ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (OCR) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวคือ ค่านิยมร่วมในการทำงาน (TSV) พฤติกรรมสร้างสรรค์ (COC) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร (IBU) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRFL) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรคือ การเป็นผู้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง (TFL) การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (IND) การกระตุ้นทางปัญญา (WIS) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่านำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

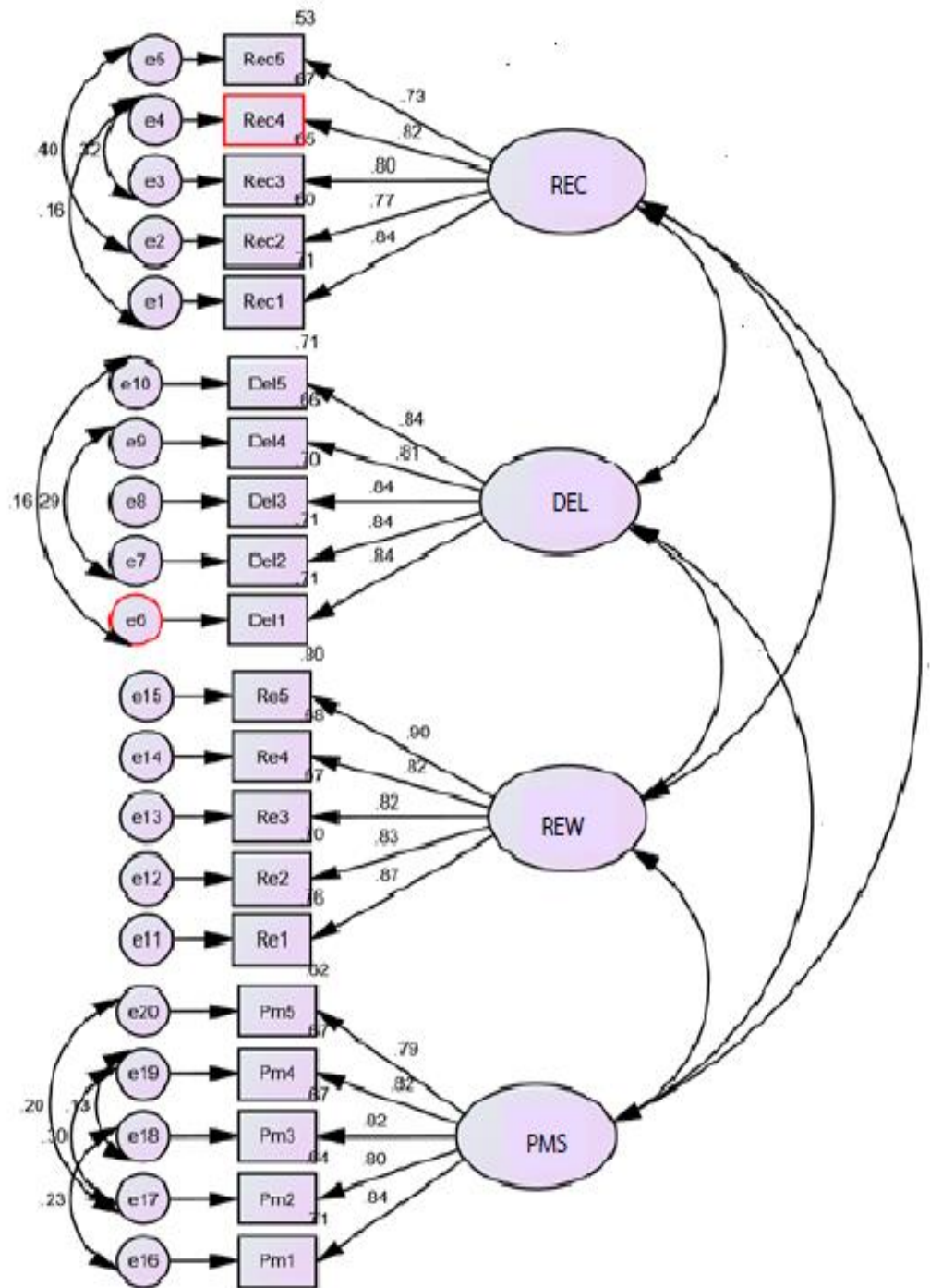
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปรได้แก่ การสรรหาคนเก่ง (REC) การพัฒนาคนเก่ง (DEL) การให้รางวัลคนเก่ง (REW) การประเมินผลคนเก่ง (PMS) กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	37.18	ผ่านเกณฑ์
DF	-	35	-
P-VALUE	>0.05	0.072	ผ่านเกณฑ์
χ^2/DF	<2	1.3	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	.965	ผ่านเกณฑ์
GFI	>.90	.954	ผ่านเกณฑ์
AGFI	>0.90	.910	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<0.05	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 35 พบว่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 37.18 มีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ 0.072 (p-value เท่ากับ 0.072) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.3 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ .965 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .954 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .91 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 15



Chi-Square = 37.18, df=35, P-value= .072, RMSEA =.03

ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบหลัก
ด้านความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 35 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ (STM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร คือ การสรรหาคนเก่ง (REC) การพัฒนาคนเก่ง (DEL) การให้รางวัลคนเก่ง (REW) การประเมินผลคนเก่ง (PMS)

องค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์	ตัวแปรสังเกต	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวนที่เฉลี่ยได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
STM	REC	REC1	.84	.632	.895
		REC2	.77		
		REC3	.80		
		REC4	.82		
		REC5	.73		
	DEL	DEL1	.84	.698	.920
		DEL2	.84		
		DEL3	.84		
		DEL4	.81		
		DEL5	.84		
	REW	REW1	.87	.721	.928
		REW2	.83		
		REW3	.82		
		REW4	.82		
		REW5	.90		
	PMS	PMS1	.84	.663	.908
		PMS2	.80		
		PMS3	.82		
		PMS4	.82		
		PMS5	.79		

จากภาพที่ 15 และตารางที่ 35 พบว่าองค์ประกอบหลักด้านความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การสรรหาคนเก่ง (REC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 อยู่ระหว่าง 0.73 - 0.84 การพัฒนาคนเก่ง (DEL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 อยู่ระหว่าง 0.80 - 0.84 การให้รางวัลคนเก่ง (REW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 อยู่ระหว่าง 0.82 - 0.90 การประเมินผลคนเก่ง (PMS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 อยู่ระหว่าง 0.80 - 0.84 ค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบทั้งหมดมากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al, 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) 0.632 - 0.731 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ซึ่งจัดว่าเป็นค่าที่เหมาะสม และจากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบด้านหลักด้านความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.928 - 0.895 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR>0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; J.F. Hair et al., 2006)

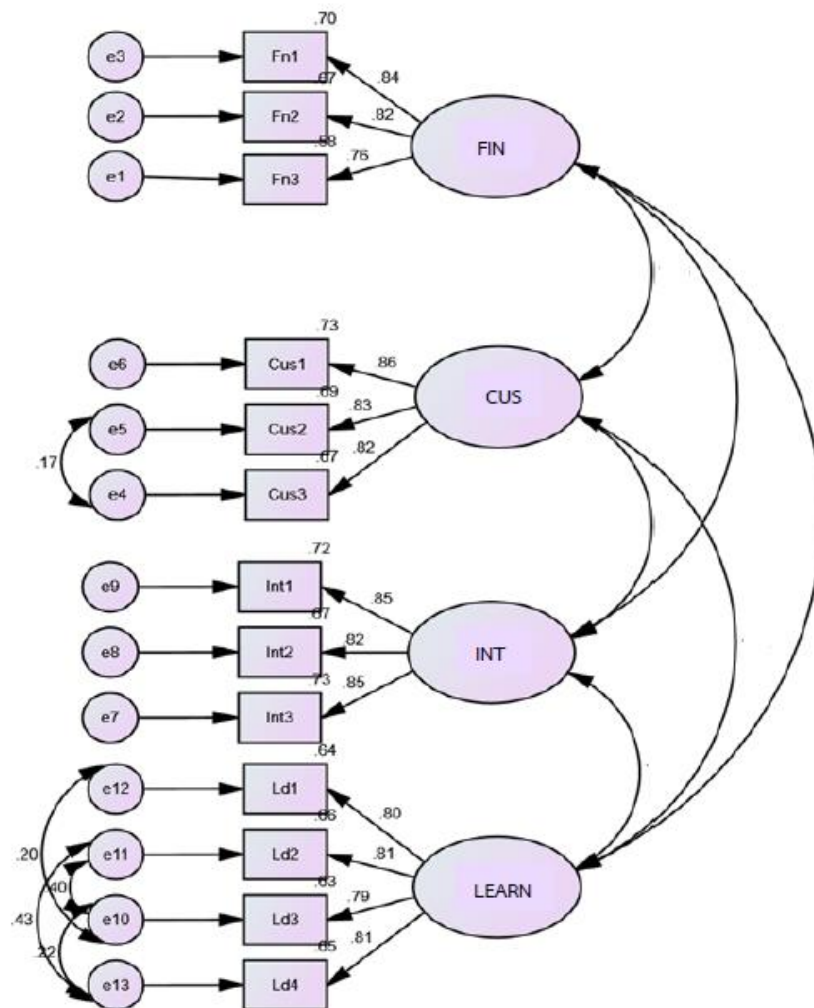
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของผลการดำเนินงาน

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านผลการดำเนินงานประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเงิน (FIN) ผลการดำเนินงานมุมมองด้านลูกค้า (CUS) ผลการดำเนินงานมุมมองด้านกระบวนการภายใน (INT) ผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (LERN) กับข้อมูลประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงาน

สถิติที่ใช้ในการทดสอบ	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	218.621	ผ่านเกณฑ์
DF	-	54	
P-VALUE	>0.05	.083	ผ่านเกณฑ์
χ^2/DF	<2	1.049	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥0.95	.959	ผ่านเกณฑ์
GFI	>.90	.92	ผ่านเกณฑ์
AGFI	>0.90	.91	ผ่านเกณฑ์
สถิติที่ใช้ในการทดสอบ	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
RMSEA	<0.05	.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 36 พบว่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบผลการดำเนินงาน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบครั้งนี้ค่า ไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 218.62 มีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ 0.083 (p-value เท่ากับ 0.083) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.049 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ .959 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .92 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .91 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน มีรายละเอียด ดังภาพที่ 16



Chi-Square = 218.621, df=54, P-value= .083, RMSEA =.02

ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบด้านผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 37 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน

องค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน	ตัวแปร	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวนที่เฉลี่ยได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
TPE	FIN	FN1	084	.652	.849
		FN2	0.82		
		FN3	0.76		
	CUS	CUS1	.88	.712	.881
		CUS2	.83		
		CUS3	.82		
	INT	INT1	.85	.706	.878
		INT2	.82		
		INT3	.85		
	LD	LD1	.80	.644	.879
		LD2	.81		
		LD3	.79		
		LD3	.81		

จากภาพที่ 16 และตารางที่ 37 พบว่าองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน (TPE) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเงิน (FIN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 อยู่ระหว่าง 0.76 - 0.84 ผลการดำเนินงานมุมมองด้านลูกค้า (CUS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 อยู่ระหว่าง 0.8 - 0.88 ผลการดำเนินงานมุมมองด้านกระบวนการภายใน (INT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 อยู่ระหว่าง 0.82 - 0.85 ผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 อยู่ระหว่าง 0.79 - 0.81 ค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบทั้งหมดมากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al, 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) 0.644 - 0.712 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ซึ่งจัดว่าเป็นค่าที่เหมาะสม และจากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบด้านหลักด้านผลการดำเนินงาน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.849 - 0.881 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi & Yi, 1988; J.F. Hair et al., 2006)

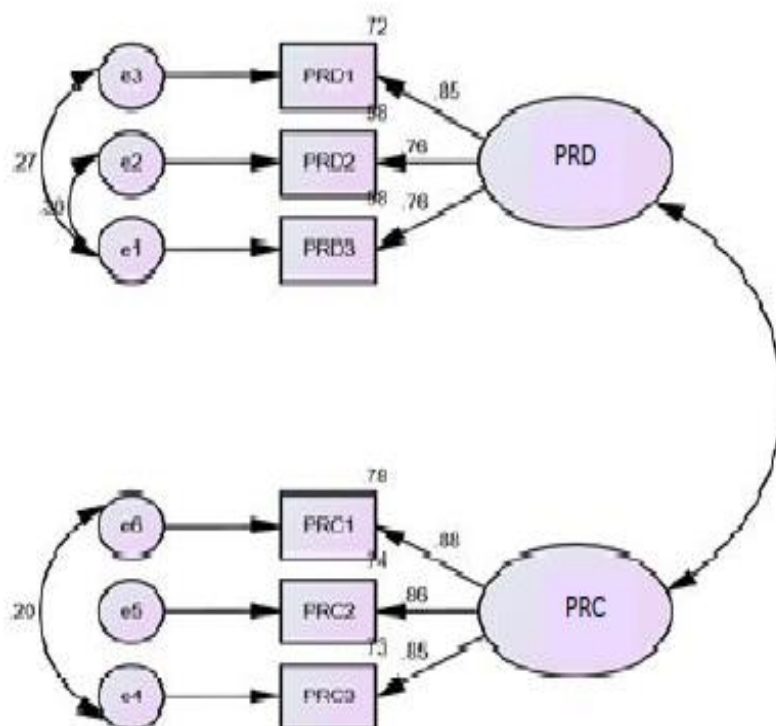
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์ (PRD) และ ประสิทธิภาพด้านกระบวนการ (PRC) กับ ข้อมูลประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 38

ตารางที่ 38 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	17.188	-
DF	-	5	
P-VALUE	>.05	.063	ผ่านเกณฑ์
χ^2/DF	<2	1.438	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	.992	ผ่านเกณฑ์
GFI	>.90	.980	ผ่านเกณฑ์
AGFI	>0.90	.916	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<0.05	.042	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 38 พบว่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบดังนี้ค่า ไค-สแควร์ (χ^2)



เท่ากับ 17.188 มีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ 0.083 (p-value เท่ากับ 0.063) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.438 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ .992 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .980 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .916 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .042 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีรายละเอียดดังภาพที่ 17

Chi-Square = 17.188, df=5, P-value= .063, RMSEA =.042

ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ตารางที่ 39 สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านการประสิทธิภาพการดำเนินงาน

องค์ประกอบหลักด้าน ประสิทธิภาพการ ดำเนินงาน	ตัวแปร	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนที่ เฉลี่ยได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
IOP	PRD	PRD1	0.85	.626	.833
		PRD2	0.76		
		PRD3	0.76		
	PRC	PRC1	0.88	.746	.898
		PRC2	.0.86		
		PRC3	0.85		

จากภาพที่ 17 และตารางที่ 39 พบว่าองค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน (IOP) ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์ (PRD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 อยู่ระหว่าง 0.76 - 0.85 ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านกระบวนการ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 อยู่ระหว่าง 0.85-0.88 ค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบทั้งหมดมากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al, 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) 0.627 และ 0.746ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ซึ่งจัดว่าเป็นค่าที่เหมาะสม และจากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบด้านหลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบอยู่ที่ 0.833 และ 0.898 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; J.F. Hair et al.,2006)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ค่านิยมร่วมในการทำงาน (TSV) พฤติกรรมสร้างสรรค์ (COC) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์การ (IBU) กับข้อมูลประจักษ์มีรายละเอียดดังตารางที่ 40

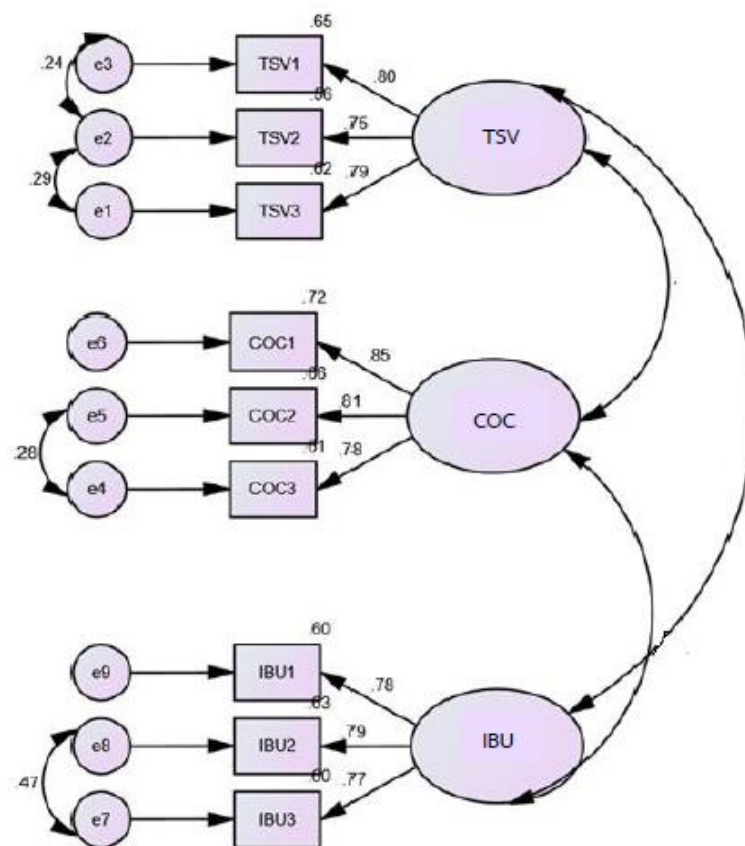
ตารางที่ 40 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	96.304	-
DF	-	20	
P-VALUE	>.05	.094	ผ่านเกณฑ์

χ^2/DF	<2	1.815	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	.967	ผ่านเกณฑ์
GFI	>.90	.934	ผ่านเกณฑ์
AGFI	>0.90	.910	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<0.05	.001	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 40 พบว่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบครั้งนี้ค่า ไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 96.304 มีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ 0.094 (p-value เท่ากับ 0.094) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.815 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ .967 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .934 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .910 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .001 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 18





Chi-Square = 96.304, df=20, P-value= .094, RMSEA =.001

ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบ
ด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์

ตารางที่ 41 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบ หลักด้าน วัฒนธรรม องค์การเชิง สร้างสรรค์	ตัวแปร	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนที่ เฉลี่ยได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
OCR	TSV	TSV1	.80	.609	.724
		TSV2	.75		
		TSV3	.79		
	COC	COC1	.85	.662	.855
		COC2	.81		
		COC3	.78		
	IBU	IBU1	.78	.608	.823
		IBU2	.79		
		IBU3	.77		

จากภาพที่ 18 และตารางที่ 41 พบว่าองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์(OCR) ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ค่านิยมร่วมในการทำงาน (TSV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 อยู่ระหว่าง 0.75 - 0.80 พฤติกรรมสร้างสรรค์มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 อยู่ระหว่าง 0.78-0.85 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 อยู่ระหว่าง 0.77-0.79 ค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบทั้งหมดมากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al, 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าอยู่ที่ 0.724 - 0.855 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ซึ่งจัดว่าเป็นค่าที่เหมาะสม และจากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบอยู่ที่ 0.833 และ 0.898 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi & Yi, 1988; J.F. Hair et al.,2006)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

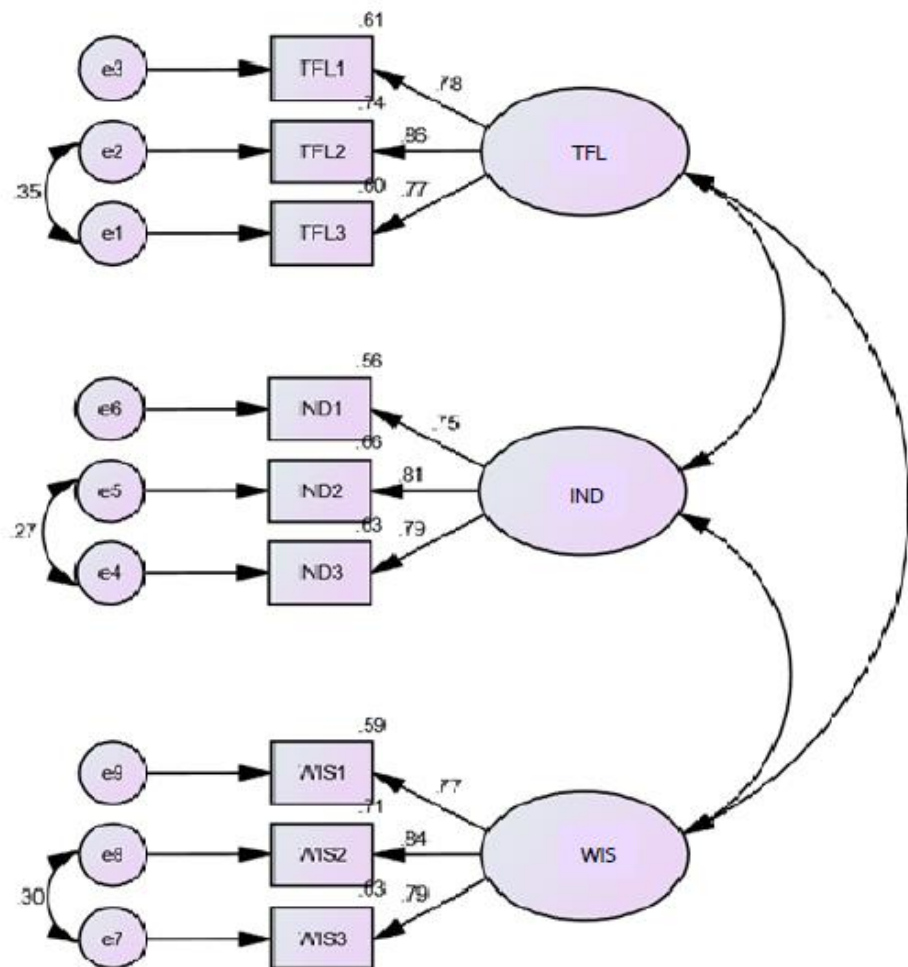
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การ

เป็นผู้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง (TFL) การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (IND) การกระตุ้นทางปัญญา (WIS) กับข้อมูลประจักษ์มีรายละเอียดดังตารางที่ 42

ตารางที่ 42 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	57.070	-
DF	-	21	
P-VALUE	>.05	.079	ผ่านเกณฑ์
χ^2/DF	<2	1.884	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	.965	ผ่านเกณฑ์
GFI	>.90	.937	ผ่านเกณฑ์
AGFI	>0.90	.962	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<0.05	.004	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 42 พบว่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบดังนี้ค่า ไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 57.304 มีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ 0.079 (p-value เท่ากับ 0.079) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.884 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ .965 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .937 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .962 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .004 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังภาพที่ 19



Chi-Square =57.07, df=21, P-value= .079, RMSEA =.004

ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบ
ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 43 สรุปรองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ หลักด้านภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ตัวแปร	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนที่ เฉลี่ยได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
TRFL	TFL	TFL1	.78	.647	.846
		TFL2	.86		
		TFL3	.77		
	IND	IND1	.75	.614	.827
		IND2	.81		
		IND3	.79		
	WIS	WIS1	.77	.641	.842
		WIS2	.84		
		WIS3	.79		

จากภาพที่ 19 และตารางที่ 43 พบว่าองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRFL) ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การเป็นผู้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง (TFL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 อยู่ระหว่าง 0.77 - 0.86 การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (IND) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 อยู่ระหว่าง 0.75-0.81 การกระตุ้นทางปัญญา (WIS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 อยู่ระหว่าง 0.77-0.84 ค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบทั้งหมดมากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al, 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าอยู่ที่ 0.614 - 0.647 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ซึ่งจัดว่าเป็นค่าที่เหมาะสม และจากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบอยู่ที่ 0.77 - 0.84 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi & Yi, 1988; J.F. Hair et al.,2006)

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 4 องค์ประกอบของตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน โดยพิจารณาโดยใช้ค่าความสอดคล้องของโมเดล (Model fit index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized factor loading) มีรายละเอียดดังนี้

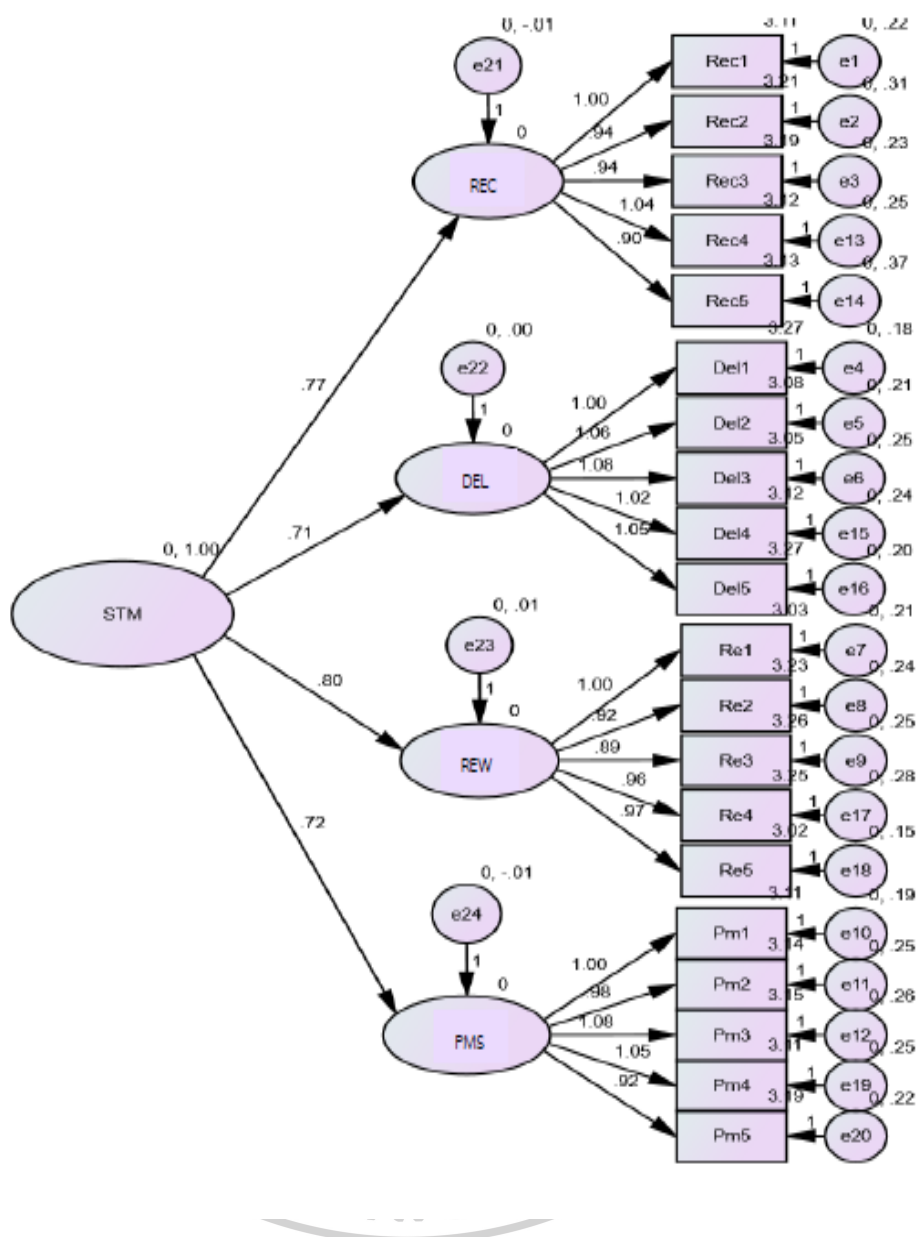
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 44 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	518.46	ไม่ผ่านเกณฑ์
DF	-	166	-
P-VALUE	>0.05	.076	-
χ^2/DF	<2	2.123	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	.95	ผ่านเกณฑ์
GFI	>.90	.944	ผ่านเกณฑ์
AGFI	>0.90	.903	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<0.05	.042	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 44 พบว่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ พบว่าค่าสถิติ ไควสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 518.46 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.076 ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 2.123 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.944 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.903 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.042 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้านความสามารถการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังภาพ 20



ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลัก
ด้านความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 45 สรุปองค์ประกอบหลักด้านความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบ หลักด้าน ความสามารถ จัดการคนเก่ง เชิงกลยุทธ์	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวนที่ เฉลี่ยได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
STM	REC	.77	2	.564	.838
	DEV	.71	4		
	REW	.80	1		
	PMS	.72	3		

จากภาพที่ 20.และตารางที่ 45 องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ในส่วน การสรรหาคนเก่ง (REC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลัก 0.77 องค์ประกอบทางด้าน การพัฒนาคนเก่ง (DEL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลัก 0.71 การให้รางวัลคนเก่ง (REW) มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบหลัก 0.80 และการประเมินคนเก่ง (PMS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลัก 0.72 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006)และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ มีค่าเท่ากับ .564 จัดว่าเป็นค่าที่เหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell & Larcker,1981 ; Hair et al., 2006) และจากการพิจารณา ค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ โดยค่าความเชื่อมั่นแบบวัดเชิง องค์ประกอบมีค่าเท่ากับ .838 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi & Yi,1988 ; Hair et al., 2006) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดในด้านของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีความ น่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์เชิงยืนยันอันดับที่สอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ การให้รางวัลคนเก่ง (REW) รองลงมาได้แก่ด้านการสรรหาคนเก่ง (REC) รองลงมาได้แก่ การประเมินผลคนเก่ง (PMS) และการพัฒนาคนเก่ง (DEL) ตามลำดับ

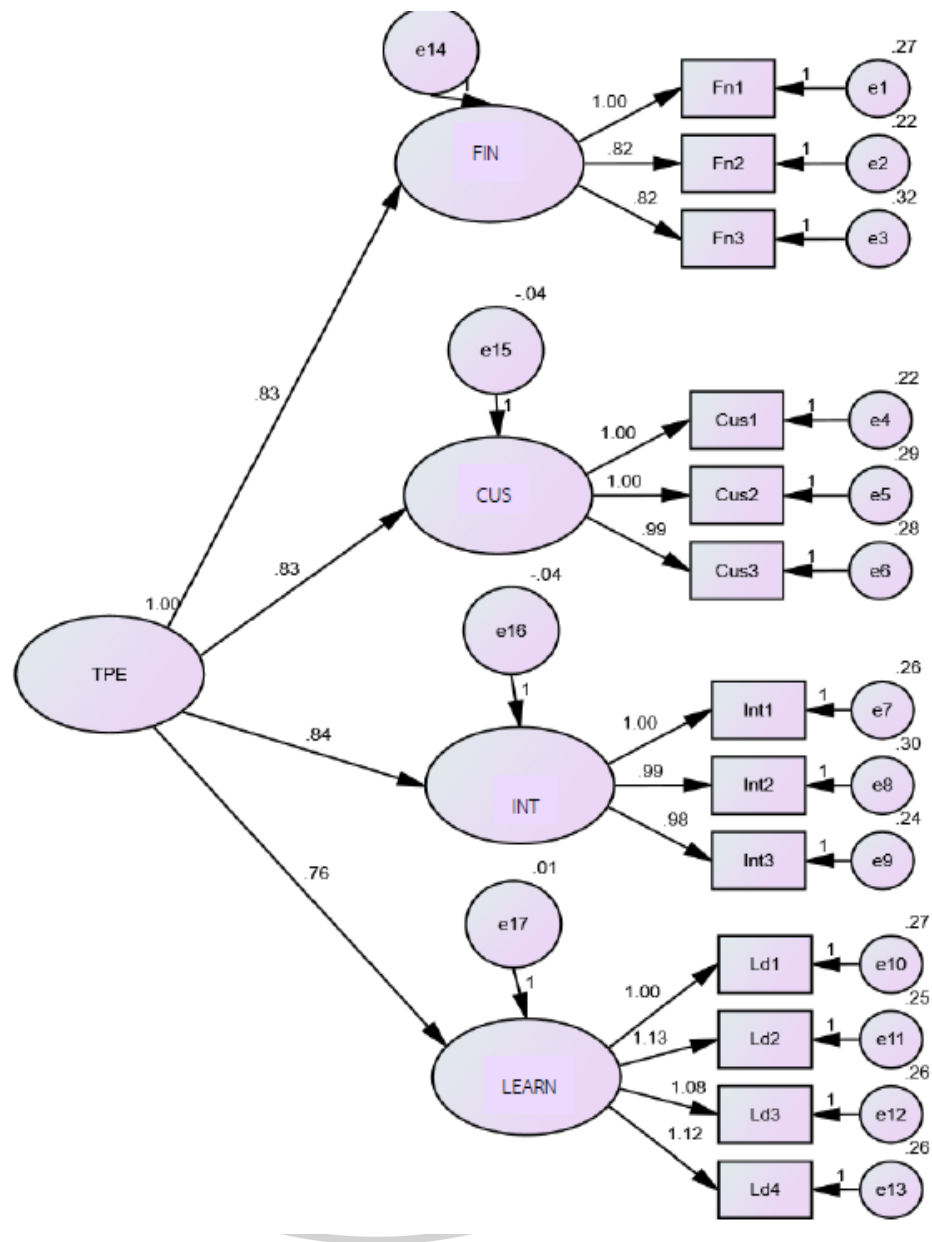
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 46 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	311.182	-
DF	-	61	-
P-VALUE	>0.05	.057	-
χ^2/DF	<2	1.10	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	.938	ผ่านเกณฑ์
GFI	>.90	.961	ผ่านเกณฑ์
AGFI	>0.90	.92	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<0.05	.020	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 46 พบว่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน พบว่าค่าสถิติ ไควร์สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 311.182 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.057 ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.10 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.938 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.961 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.92 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.020 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีรายละเอียดดังภาพ 22



Chi-Square =311.182, df=61, P-value= .057, RMSEA =.020

ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 47 สรุปองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน

องค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนที่เฉลี่ยได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
TPE	FIN	.83	2	.665	.888
	CUS	.83	2		
	INT	.84	1		
	LEARN	.76	3		

จากภาพที่ 21 และตารางที่ 47 องค์ประกอบย่อยด้านผลการดำเนินงาน โดยปัจจัยด้านการเงิน (FIN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลัก 0.83 องค์ประกอบทางด้านมุมมองลูกค้า (CUS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลัก 0.83 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (INT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลัก 0.84 และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลัก 0.76 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน มีค่าเท่ากับ .665 จัดว่าเป็นค่าที่เหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell & Larcker, 1981 ; Hair et al., 2006) และจากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน โดยค่าความเชื่อมั่นแบบวัดเชิงองค์ประกอบมีค่าเท่ากับ .888 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi & Yi, 1988 ; Hair et al., 2006) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดในด้านผลการดำเนินงานมีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์เชิงยืนยันอันดับที่สอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (INT) รองลงมาคือด้าน มุมมองทางการเงิน (FIN) และ มุมมองทางด้านลูกค้า (CUS) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เท่ากันและรองลงมาคือด้านมุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา (LEARN) ตามลำดับ

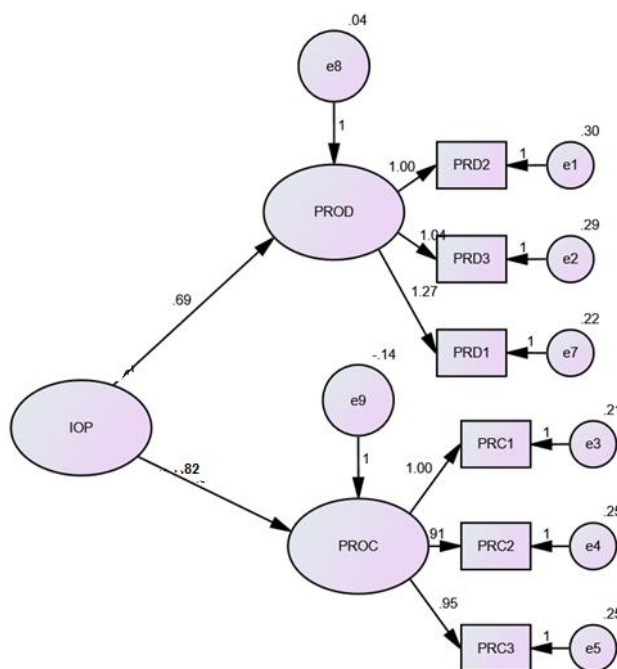
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 48 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบ
หลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน

สถิติที่ใช้ในการ ตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	62.462	-
DF	-	8	-
P-VALUE	>0.05	.053	-
χ^2/DF	<2	1.808	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	.966	ผ่านเกณฑ์
GFI	>.90	.952	ผ่านเกณฑ์
AGFI	>0.90	.947	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<0.05	0.047	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 48 พบว่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบ
หลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน พบว่าค่าสถิติ ไคร์สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 62.462 มีค่านัยสำคัญ
ทางสถิติ 0.053 ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.808 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI)
เท่ากับ 0.966 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.952 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้
แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.947 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ
ค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.047 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ดังนั้นจึงสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้าน
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีรายละเอียดดังภาพ 22



Chi-Square =64.462, df=8, P-value= .053, RMSEA =.047

ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ตารางที่ 49 สรุปองค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน

องค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนที่เฉลี่ยได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
IOP	PRD	.69	2	.574	.792
	PRC	.82	1		

จากภาพที่ 22 และตารางที่ 49 องค์ประกอบย่อยด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ (PRD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลัก 0.69 องค์ประกอบทางด้านกระบวนการ (PRC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลัก 0.82 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีค่าเท่ากับ .574 จัดว่าเป็นค่าที่เหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell & Larcker,1981 ; Hair et al., 2006) และจากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยค่าความเชื่อมั่นแบบวัดเชิงองค์ประกอบมีค่าเท่ากับ .792 จัดว่ามี

ความเหมาะสม (CR ≥ 0.70) (Bagozzi & Yi,1988 ; Hair et al., 2006) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานมีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์เชิงยืนยันอันดับที่สอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ด้านกระบวนการ (PRC) รองลงมาได้แก่ด้านผลิตภัณฑ์ (PRD) ตามลำดับ

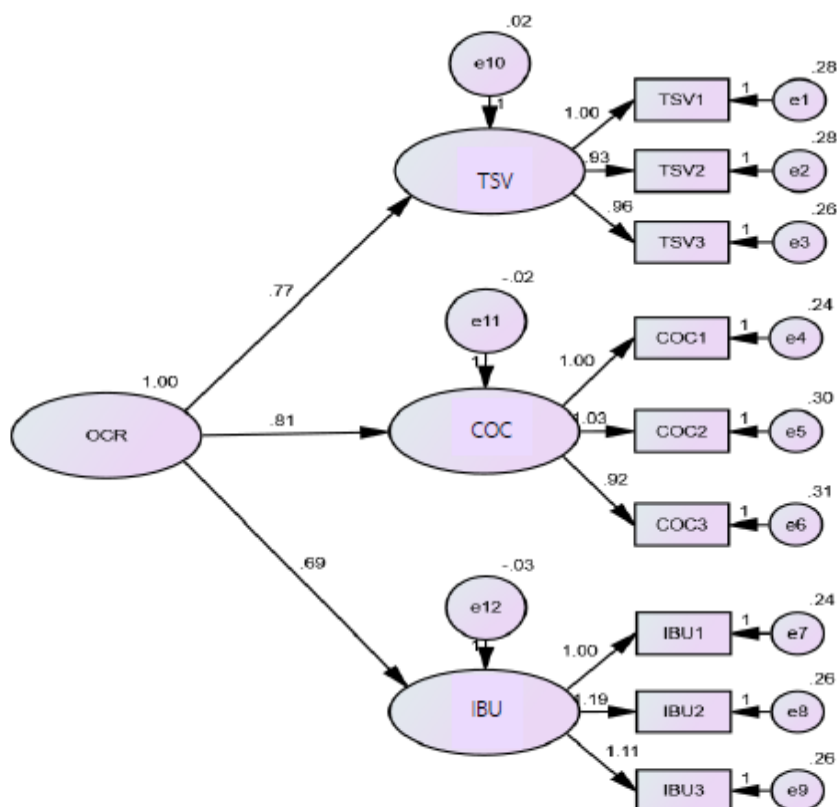
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 50 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	188.541	-
DF	-	24	-
P-VALUE	>0.05	.052	-
χ^2/DF	<2	1.856	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	.959	ผ่านเกณฑ์
GFI	$>.90$.932	ผ่านเกณฑ์
AGFI	>0.90	.979	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<0.05	0.048	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่50 พบว่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ พบว่าค่าสถิติ ไคร้สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 188.541 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.052 ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.856 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.959 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.932 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.979 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.048 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ มีรายละเอียดดังภาพ 23



Chi-Square =311.182, df=61, P-value= .057, RMSEA =.020

ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลัก
ด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์

ตารางที่ 51 สรุปองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบหลัก ด้านวัฒนธรรม องค์กรเชิง สร้างสรรค์	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวนที่ เฉลี่ยได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
OCR	TSV	.77	3	.860	.864
	COC	.81	2		
	IBU	.89	1		

จากภาพที่ 23 และตารางที่ 51 องค์ประกอบย่อยด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ โดย
ค่านิยมร่วมในการทำงาน (TSV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลัก 0.77 องค์ประกอบทางด้าน

พฤติกรรมสร้างสรรค์ (COC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลัก 0.81 และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร (IBU) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลัก 0.89 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเท่ากับ .860 จัดว่าเป็นค่าที่เหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell & Larcker, 1981 ; Hair et al., 2006) และจากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ โดยค่าความเชื่อมั่นแบบวัดเชิงองค์ประกอบมีค่าเท่ากับ .864 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988 ; Hair et al., 2006) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดในด้านของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์เชิงยืนยันอันดับที่สอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร (IBU) รองลงมาได้แก่ด้านพฤติกรรมสร้างสรรค์ (COC) และค่านิยมร่วมในการทำงาน (TSV) ตามลำดับ

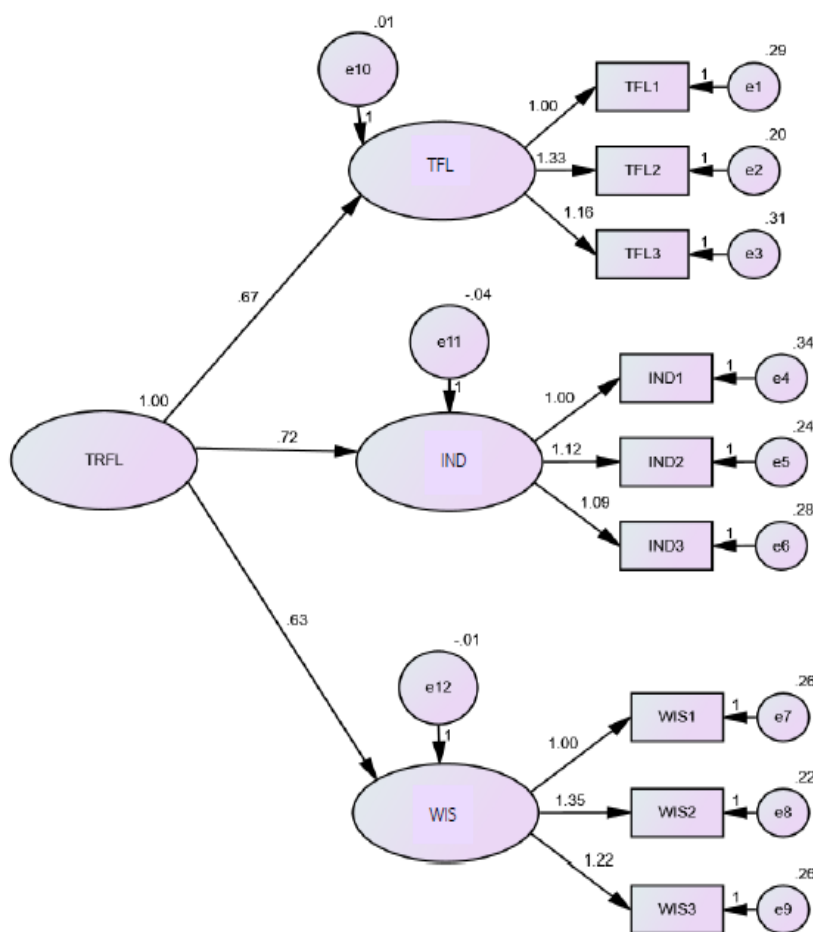
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	152.242	-
DF	-	24	-
P-VALUE	>0.05	.053	-
χ^2/DF	<2	6.343	ผ่านเกณฑ์
CFI	\geq 0.95	.95	ผ่านเกณฑ์
GFI	>.90	.92	ผ่านเกณฑ์
AGFI	>0.90	.911	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<0.05	.037	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 52 พบว่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าค่าสถิติ ไค์สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 152.242 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.000 ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 6.343 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.92 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.911 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.037 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังภาพ 24



Chi-Square =152.242, df=24, P-value= .053, RMSEA =.037

ภาพที่ 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 53 สรุปองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนที่เฉลี่ยได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
TRFL	TFL	.67	3	.552	.786
	IND	.72	2		
	WIS	.83	1		

จากภาพที่ 24 และตารางที่ 53 องค์ประกอบย่อยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยปัจจัยด้านการเป็นผู้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง (TFL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลัก 0.67 องค์ประกอบทางด้านการให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (IND) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลัก 0.72 และปัจจัยด้านการกระตุ้นทางปัญญา (WIS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลัก 0.83 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ .552 จัดว่าเป็นค่าที่เหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) และจากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยค่าความเชื่อมั่นแบบวัดเชิงองค์ประกอบมีค่าเท่ากับ .786 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดในด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์เชิงยืนยันอันดับที่สอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่การกระตุ้นทางปัญญา (WIS) รองลงมาได้แก่ด้านการให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (IND) และการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง (TFL)

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

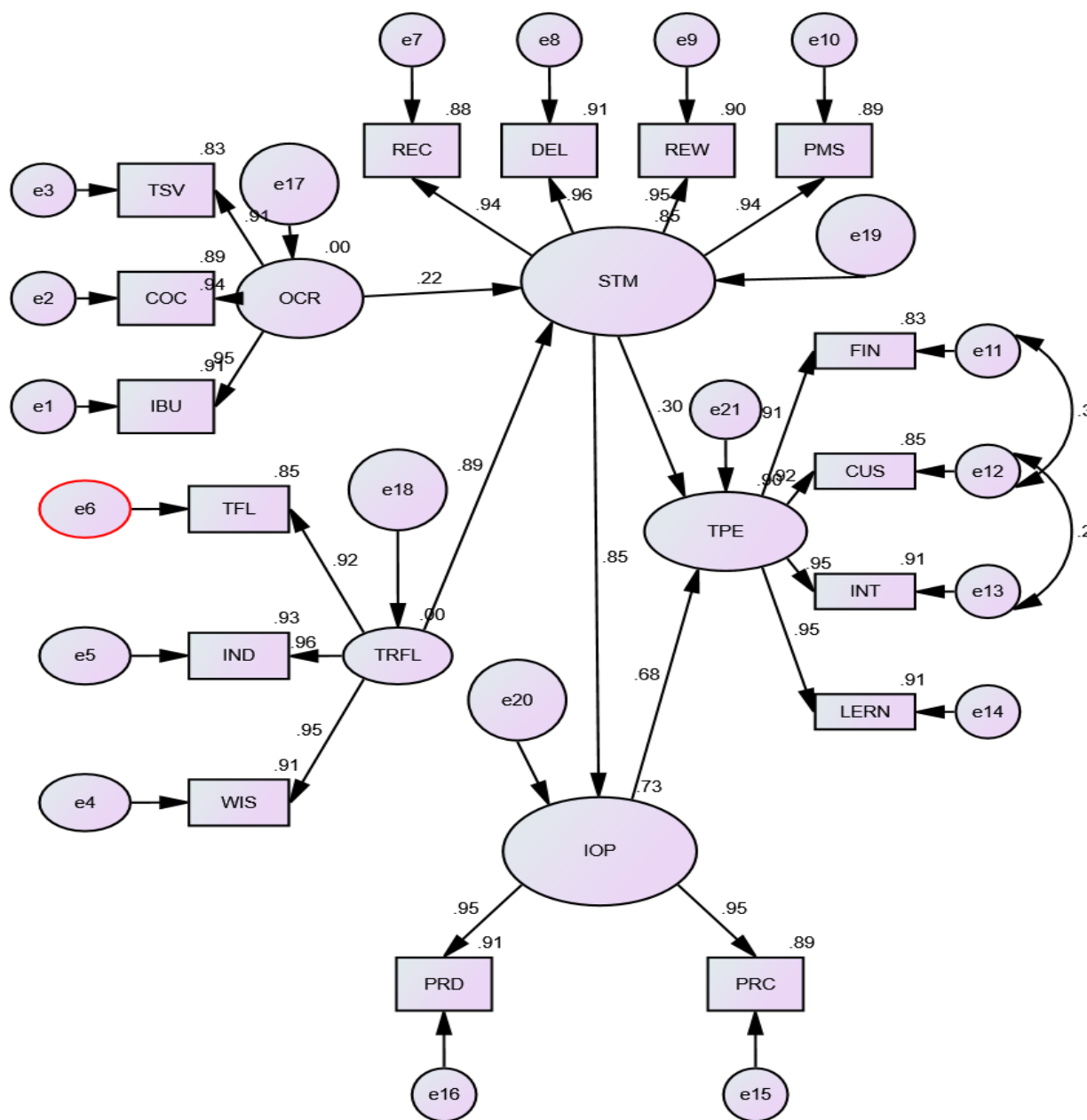
ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โมเดลสมมติฐานการวิจัย หรือโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์เชิงกลยุทธ์ในธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยกำหนดค่าสถิติเพื่อใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วยค่า ไค-สแควร์ (χ^2) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องระหว่างโมเดลพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับโมเดล (Model modification)

โดยพิจารณาจากคำแนะนำการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลค่าดัชนีปรับโมเดล (Model modification indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น ทำให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้จนกระทั่งค่าดัชนีความสอดคล้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีรายละเอียดดังตารางที่ 54

ตารางที่ 54 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การจัดการคนเก่ง
เชิงกลยุทธ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ	20.109	-
DF	-	97	-
P-VALUE	>0.05	.096	-
χ^2/DF	<2	1.517	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	.965	ผ่านเกณฑ์
GFI	>.90	.982	ผ่านเกณฑ์
AGFI	>0.90	.952	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<0.05	.046	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 54 พบว่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ พบว่าค่าสถิติ ไควสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 20.109 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.096 ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.517 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.965 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.982 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.952 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.046 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงไปวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 25



Chi-Square =20.109, df=61, P-value= .096, RMSEA =.046

ภาพที่ 25 ผลการวิเคราะห์อภิปรัชญาของตัวแปรสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทดสอบอภิปรัชญาตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายสมมติฐานการวิจัย ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังตารางที่ 55

ตารางที่ 55 อิทธิพลตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)								
	STM (การจัดการคนเก่งเชิง กลยุทธ์)			IOP (ประสิทธิภาพการ ดำเนินงาน)			TPE (ผลการดำเนินงาน)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
OCR (วัฒนธรรม องค์กรเชิง สร้างสรรค์)	.22		.22						
TRFL (ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง)	.89		.89						
STM (ความสามารถใน การจัดการคนเก่ง เชิงกลยุทธ์)				.85		.85	.30	.58	.88
IOP (ประสิทธิภาพการ ดำเนินงาน)	.85		.85				.68		

***P < 0.001 DE คือ อิทธิพลทางตรง, IE คือ อิทธิพลทางอ้อม, TE คือ อิทธิพลรวม

จากตารางที่ 55 พบว่าตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม โดยแบ่งตามสมมติฐานการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

พบว่าวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (OCR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ (STM) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.22 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

พบว่าภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง (TRFL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ (STM) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.89 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2

สมมติฐานที่ 3 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

พบว่าความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ (STM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน(TPE) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.30 ค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.58 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.88 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3

สมมติฐานที่ 4 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

พบว่าความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ (STM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (IOP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.85 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.85 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3

สมมติฐานที่ 5 ประสิทธิภาพการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

พบว่าประสิทธิภาพการดำเนินงาน (IOP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (TPE) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.68 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5

สมมติฐานที่ 6 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

พบว่าความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ (STM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน(TPE) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.30 และค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.58 และมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.88 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6

ผู้วิจัยได้สรุปตารางการทดสอบสมมติฐานเรื่องการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ในตารางที่ 56

ตารางที่ 56 การทดสอบสมมติฐานเรื่องความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สมมติฐาน	ผลลัพธ์
H1 วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์	ยอมรับ
H2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์	ยอมรับ
H3 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน	ยอมรับ
H4 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน	ยอมรับ
H5 ประสิทธิภาพการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน	ยอมรับ
H6 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน	ยอมรับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology methodology) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการวิจัยครั้งนี้จากผู้บริหารที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายในองค์กรหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปที่มีหน้าที่ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่ยอมรับอยู่ใน SET100 ได้รับรางวัลหุ่นยนต์ยอดเยี่ยมติดต่อกันซึ่งแสดงถึงความมีธรรมาภิบาลในการบริหารงานมีแนวโน้มความยั่งยืนในการดำเนินกิจการ ทั้งสิ้น 5 บริษัท รวมถึงบริษัทที่มุ่งไปสู่หุ่นยนต์ยอดเยี่ยมอีก 1 บริษัท รวมทั้งสิ้น 6 แห่ง โดยไม่ขอระบุชื่อตำแหน่งและองค์การ การเก็บรวบรวมจากผู้ให้ข้อมูลหลักดังกล่าวเพื่อช่วยยืนยันและขยายผลการวิจัยเชิง ปริมาณให้มีความชัดเจน ทั้งด้านปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์และผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งเสนอแนวทางในการใช้และพัฒนาคนเก่งเชิงกลยุทธ์ในองค์กรสรุป ผลการวิจัยได้ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการคนเก่ง เชิงกลยุทธ์

การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า มีรูปแบบวิธีการ และมีการให้ความสำคัญในแต่ละองค์การ ใกล้เคียงกับที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาแนวคิดการจัดการคนเก่งทั้ง 4 ด้าน คือการสรรหาคคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่งและการประเมินผลคนเก่ง มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การสรรหาคคนเก่ง พบว่า ในแต่ละองค์การมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่คล้ายคลึงกัน Build or Buy เป็นสิ่งที่ทุกองค์การต้องมีการวางแผนและคิดล่วงหน้าเสมอเพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนคนเก่ง ต้องได้คนเก่งมาในเวลาที่เหมาะสมทันตามความต้องการ คนเก่งต้องมีจำนวนมากพอกับความต้องการในแต่ละองค์การและการได้มาซึ่งคนเก่งในแต่ละองค์การ เป็นได้อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และคุ่มค่าแก่การลงทุนให้ได้มาซึ่งคนเก่ง และการได้มาซึ่งคนเก่งไม่ได้ถูกกำหนดโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่ถูกกำหนดโดยนโยบายของแต่ละส่วนงานที่ต้องการกลุ่มคนเก่งเหล่านั้น รวมทั้งการได้มาของคนเก่งเหล่านั้น มีกลยุทธ์ที่ใช้ในการสรรหาคคัดเลือกด้วยวิธีการที่หลากหลายอีกด้วย การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“บริษัทมีวิธีการคัดสรรอย่างเหมาะสม ผ่านการคัดกรองตามกระบวนการต่าง ๆ ที่สำคัญฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) ร่วมกับผู้บริหารส่วนงานเป็นผู้ทำหน้าที่สัมภาษณ์รับพนักงานใหม่ เข้าทำงานในองค์กร ต้องมีความรู้รอบด้านเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ รวมถึงมีหลักจิตวิทยาอย่างดี สังเกตพฤติกรรมคน เพื่อคัดคนเก่งที่มีมาให้เลือกมาก แต่บริษัทต้องการคนเก่งที่เหมาะสมกับทิศทางของบริษัท” (A [นามสมมติ], 2564)

“เป็นไปในทิศทางของการสรรหา-พัฒนา-บำรุงรักษาพนักงาน ตามความต้องการของกลุ่มธุรกิจพลังงานซึ่งต้องการความถูกต้อง มีขั้นตอนการทำงานกับเครื่องจักรที่ชัดเจน ทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะ สามารถแก้ไขปัญหาในการงานได้ มีทักษะการบริหาร ในประกาศรับสมัครพนักงาน จะมีระบุคุณสมบัติพื้นฐานทั่วไป เช่น วุฒิกการศึกษา, อายุ, เพศ ฯลฯ และความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง เช่น มีใบผู้ควบคุมหม้อไอน้ำ ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานสาขาอะไร มีประสบการณ์การทำงาน มาแล้วกี่ปี หากเป็นนักศึกษาจบใหม่ จะให้ความสำคัญจากกิจกรรมที่เข้าร่วมระหว่างเรียน เช่นมีการอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง เคยมีส่วนร่วมในการเป็นผู้จัดกิจกรรมของมหาลัยหรือไม่ซึ่งทางบริษัทจะพิจารณาผู้มีคุณสมบัติตรงความต้องการเข้ามาสอบสัมภาษณ์และผู้ที่เหมาะสมที่สุดจะได้รับการคัดเลือก ซึ่งอาจจะไม่ใช่คนเก่งที่สุด ตัวอย่างตำแหน่งหัวหน้าแผนก เรียนเก่ง มีประสบการณ์ผ่านงานตรงสายงาน มีความรู้ด้านเครื่องจักร ด้านงบประมาณ แต่ปกครองพนักงานไม่ได้ องค์กรของเรามีการเน้นการพัฒนาคนเก่งภายในองค์กร มีการจัดทำข้อมูลคนเก่งภายในและทิศทางการพัฒนา ส่วนกรณีคนนอก การดึงดูจะมาจากชื่อเสียงของบริษัท

ผลตอบแทน ความมั่นคง สวัสดิการและการเติบโตก้าวหน้า แต่ไม่ได้จัดทำเป็นฐานข้อมูลอย่างชัดเจนเพื่อดึงดูดหรือระบุชัดเจนว่าจะรับใครให้เข้ามาทำงาน” (B [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทมีกระบวนการหลัก 2 แบบคือ คัดเลือกจากภายนอกองค์กร โดยไปสรรหาตั้งแต่ระดับ ปวช. ปวส. มัธยมปลาย เพื่อให้ทุนในการศึกษาต่อในสาขาที่ต้องการและภายใต้เงื่อนไขในมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ เป็นทุนให้เปล่า แต่ถ้าผู้ได้รับทุนกลับมาทำงานให้กับบริษัท นั้นหมายความว่าผ่านการทดสอบอีกชั้น ถึงระดับจิตใจและความภักดีที่มีให้ต่อองค์กรเจ้าของทุน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วแทบไม่มีใครเลยที่จะไม่กลับมาทำงาน อีกทางหนึ่งคือการคัดคนจากภายในซึ่งปรัชญาในการการดำเนินงาน ธุรกิจ คือคนทุกคนมีศักยภาพในตัวเองและมีศักยภาพในการพัฒนา โดยจะเปิดโอกาสให้ทุกคนพัฒนาตัวเองจนเข้าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เพราะฉะนั้นทุกคนมีสิทธิ์ที่จะได้รับการคัดเลือกเข้าสู่กระบวนการได้ทุกคน และในทุกส่วนงาน ซึ่งจริงๆ ต้องเรียกว่าเราได้กลุ่มคนที่เป็นครีมมาตั้งแต่ต้นอยู่แล้ว” (C [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทมีการใช้การสรรหาคัดเลือกโดยการที่ผู้บริหารในหน่วยงานนั้นๆ ต้องเข้าไปวางแผนร่วมกับฝ่ายHR ในการกำหนดเกณฑ์และกระบวนการสรรหาคัดเลือก เพื่อต้องการคัดกลุ่มคน ที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการคัดโดยวิธีปกติทั่วไปไม่ว่าจะเป็นการประกาศรับสมัครปกติ รวมถึงการซื้อตัวคนเก่งจากองค์กรอื่น ๆ ส่วนการสรรหาคัดเลือกจากภายใน มีเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกเมื่อใครเข้าเกณฑ์ก็จะถูกวางตัวเพื่อเข้าสู่กระบวนการในการพัฒนาต่อไป” (D [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทมีกระบวนการสรรหาคัดเลือกตามกระบวนการทั่วไปคือประกาศรับสมัครบุคคลภายนอกทั่วไป การซื้อตัวมาจากองค์กรอื่น และการสรรหาจากภายในโดยเป็นไปตามกระบวนการและเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และที่สำคัญบริษัทตระหนักในเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งมาก เนื่องจากการดำเนินการเรื่องของ Talent Management เป็นหนึ่งในเกณฑ์ที่รัฐวิสาหกิจทุกรัฐต้องมีเพื่อการประเมินผล SEPA ประจำปีจาก TRIS เพราะไปผูกกับการจ่ายโบนัสประจำปีของรัฐวิสาหกิจ” (E [นามสมมุติ], 2564)

“ในส่วนของการบริหารจัดการคนเก่ง บริษัทไม่ได้จัดทำเป็นคู่มืออย่างเป็นทางการแต่รู้กันภายในบริษัทว่ามีกระบวนการบริหารจัดการอย่างไร เนื่องจากบริษัทเรามีวิสัยทัศน์ที่ถ่ายทอดกันมาว่าคนเราทุกคนพัฒนาได้ ทุกคนมีศักยภาพในการพัฒนา ในบางตำแหน่งอาจกำหนดคุณสมบัติไว้ในส่วนของวุฒิการศึกษาแต่ทางบริษัทไม่ได้ปิดโอกาส เมื่อเห็นว่าเขามีประสบการณ์ตรงในการทำงานหน้าที่นั้น นั้นหมายถึงเค้าสามารถทำงานได้เกินกว่าที่เราคาดหวัง ก็รับเข้ามาทำงานถึงแม้ว่าวุฒิการศึกษาจะต่ำกว่าที่กำหนดไว้ และบริษัทยังพยายามมองถึงทัศนคติของผ่านการยกตัวอย่างสถานการณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เพราะเราเชื่อว่าทัศนคติสำคัญและการมองเป้าหมายร่วมกันในระยะยาวกับองค์กรเป็นสิ่งสำคัญมาก”(F [นามสมมุติ], 2564)

2.2 การพัฒนาคนเก่ง พบว่า กระบวนการในการจัดทำแผนการพัฒนาคนเก่งมีความเฉพาะเจาะจงในแต่ละตำแหน่ง และเป็นการเฉพาะของแต่ละองค์กร ทั้งในส่วนของกรอบพัฒนา การเรียนรู้จากการแก้สถานการณ์ การส่งไปแก้ปัญหาที่ยากหรือนอกเหนือหน้าที่เพื่อส่งเสริมพัฒนา นอกกรอบ การพัฒนาคนเก่งจะเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในอาชีพและการเติบโตตามสายอาชีพ และ กระบวนการในการพัฒนาต้องสามารถสร้างความภาคภูมิใจและแรงจูงใจให้กับคนเก่งได้ เพื่อส่งเสริมให้คนเก่งเกิดความผูกพันต่อองค์กร หลักสูตรที่ได้รับการออกแบบมาเฉพาะเพื่อพัฒนาคนเก่งคนเก่งอาจจะทำให้พนักงานอื่นๆ รู้สึกอยากพัฒนาความสามารถเพื่อจะเป็นคนเก่งและมุ่งมั่นจะเป็นคน เก่ง และการทุ่มเทจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีของตนเองและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่ดีของ บริษัทได้ การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“ต้องรู้ว่าคนเก่งต้องการอะไร คนเก่งชอบแสดงออก อยากแสดงศักยภาพที่มีในตัว องค์กร ต้องมอบหมายงานที่ท้าทายใหม่ ๆ ให้ตลอดเวลา องค์กรมีการพัฒนาคนเก่งทั้งด้านทักษะให้เก่ง ยิ่งขึ้นไป โดยผ่านกระบวนการอบรมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งผ่านการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นหน้า งาน และการพัฒนาด้านการบริหาร ในทุกองค์ประกอบ ทุกมิติ” (A [นามสมมุติ], 2564)

“เน้นการพัฒนาคนเก่งภายในองค์กร มีการจัดทำข้อมูลคนเก่งภายในและทิศทางการพัฒนา มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมและแผนพัฒนา Training road Map สำหรับพนักงาน คนเก่งที่องค์กร ต้องการต้องมี Attitude ที่สอดคล้องไปกับทิศทางเป้าหมายของบริษัท และแนวทางการพัฒนาคน เก่ง ขององค์กรมีการดำเนินการเป็นลำดับขั้นคือ การให้ความรู้ คำแนะนำโดยมุ่งเป้าหมายของบริษัท ผ่านการสอนงาน On the job Training มอบหมายงาน ให้รู้จักขั้นตอนและการทำงาน มีส่วนร่วมใน การวิเคราะห์ เสนอแนะ และร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานมีการทำ Root Cause Analysis รวบรวมแนวทางแก้ไขปัญหาที่สำเร็จแล้วเผยแพร่ให้ ผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งติดตามประเมินผล ตลอดจน ให้คำแนะนำปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่การได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นและได้รับการโปรโมท ตำแหน่งงาน”(B [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทมีการพัฒนาคนเก่งที่ถูกวางตัวไว้ ผ่านโปรแกรมการพัฒนาในแต่ละระดับ ซึ่งมี กระบวนการพัฒนาที่หลากหลายทั้งอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งหลักสูตรที่พัฒนา ความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยชื่อดังในต่างประเทศ หรือการให้อาจารย์จากมหาวิทยาลัยจาก ต่างประเทศ เช่น Dell University และอีกหลาย มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ มาสอน พนักงานภายในบริษัท ซึ่งมีหลักสูตรมากมายที่เราจัดเตรียมไว้เพื่อพัฒนาคนกลุ่มนี้ และในการพัฒนา เรายังรวมถึงการพัฒนาคนข้ามสายงานอีกด้วยเนื่องจากเรามี Base ในหลายประเทศเรายังส่งคนไป พัฒนาโดยการเรียนรู้อันและแก้ปัญหาจริงในแต่ละประเทศ รวมทั้งฝึกการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมเพื่อ สร้างให้คนมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้อยู่ตลอดเวลา อีกทั้งการเรียนรู้ข้ามสายงานจะช่วยปิด

ช่องว่างบางอย่างเพื่อให้เค้าเห็นมุมมองได้กว้างขึ้นและเป็นการประเมินคนกลุ่มนี้ก็หลายๆว่าจะผ่านความยากตรงนี้ได้ไหม ถ้าเค้าผ่านไปได้เราก็จัดกลุ่มเค้าเป็นอีกกลุ่มที่พัฒนาโดยให้โจทย์ที่ยากขึ้นไปอีกในแต่ละระดับชั้น ”(C [นามสมมุติ], 2564)

“องค์กรมีหลักสูตรอย่างชัดเจนในการพัฒนาคนกลุ่มนี้ และบริษัทเองก็ยังเล็งเห็นว่าคนอื่นๆทุกคนพัฒนาได้เช่นกัน คนที่เข้ามาในองค์กรในตอนแรกอาจไม่ใช่ Talent แต่เมื่อสามารถพัฒนาตัวเองจนผ่านเกณฑ์เพื่อเข้าสู่กระบวนการพัฒนาของบริษัทจะถูกพัฒนาต่อไปตามกระบวนการเช่นส่งไปอบรม เรียนรู้จากหน่วยงานจริงหรือส่งไปแก้ปัญหาทางตามฐานการผลิตต่างๆทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเมื่อผ่านการแก้ปัญหาจากหน่วยงานใน step แรกไปได้ก็จะส่งงานที่ยากขึ้นเรื่อยๆเพื่อดูการแก้ปัญหาว่าสามารถรับผิดชอบและแก้ปัญหาเหล่านี้ได้หรือไม่ องค์กรจะทำทุกอย่างเพื่อรองรับการพัฒนาและเติบโตของคนกลุ่มนี้ บริษัทมีงานที่ยากและท้าทายเพื่อสร้างและดึงศักยภาพของคนกลุ่มนี้ออกมา หรือแม้แต่หลักสูตรที่ออกแบบมาในแต่ละส่วนงาน แต่ละระดับชั้นจะถูกออกแบบมาเฉพาะเพื่อพัฒนาคนกลุ่มนี้ตามลักษณะที่อยากให้เป็น ภายใต้ Core Value ”(D [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทเป็นธุรกิจเฉพาะ เพราะฉะนั้นระบบการพัฒนาศักยภาพจึงต้องออกแบบมาเฉพาะ ธุรกิจไม่สามารถใช้หลักสูตรเหมือนที่อื่น ได้ มีระบบการพัฒนาโดยมีหลักสูตรความร่วมมือกับ Cornell University ในการส่งกลุ่มคนเก่งไปพัฒนาที่ต่างประเทศรวมทั้งให้อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Cornell มาสอนที่นี้ ผ่านหลักสูตรที่ชื่อว่า Airport Management Development Program (AMDP) เป็นหลักในการพัฒนากลุ่ม Talent รวมทั้งหลักสูตรภายในที่เป็นการอบรมการบริหารจัดการสนามบินซึ่งต้องสอบผ่านการวัดระดับจึงจะสามารถเข้าอบรมได้นอกจากคุณสมบัติอื่นๆที่ตั้งไว้ ตั้งแต่ผู้บริหารสนามบินระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ซึ่งจะมีความเข้มข้นและเครือข่ายความร่วมมือของแต่ละท่าอากาศยานในต่างประเทศแตกต่างกันไปตามแต่ละระดับของหลักสูตร แต่ปัจจุบันบริษัทกำลังดำเนินการก่อสร้างอาคารเพื่อจัดเป็นศูนย์ฝึกอบรมบุคลากรเฉพาะ ซึ่งตั้งอยู่ระหว่างก่อสร้างในบริเวณสำนักงานใหญ่ ใช้ชื่อว่าสถาบันวิทยาการท่าอากาศยาน โดยเป็นหลักสูตรความร่วมมือกับสมาคมท่าอากาศระหว่างประเทศ (Airport Council International: ACI) ซึ่งต้องยอมรับว่า บริษัทต้องออกแบบหลักสูตรเฉพาะในทุกๆเรื่องเพื่ออบรมบุคลากรกลุ่มนี้ ให้สามารถแก้ปัญหาได้ในทุกสถานการณ์ฉุกเฉิน แม้กระทั่งการสร้างสถานการณ์บางอย่างเพื่อให้กลุ่มคนเก่งแก้ปัญหาหน่วยงานได้ ภายใต้ภาวะกดดันและหาทางออกในการแก้ปัญหาเป็นทีมงานด้วยซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการหลอมรวมความเป็นทีมให้เกิดขึ้นด้วยจากการแก้ปัญหาผ่านสถานการณ์ที่ถูก Set Up ขึ้นมาเพื่อฝึกการแก้ปัญหาหนึ่งๆ แต่ในระยะหลังบริษัทสนใจการฝึกอบรม พัฒนา ด้วยแนวคิด 70 20 10 ”(E [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทมีกระบวนการพัฒนาคนเก่งรวมทั้งบุคลากรอื่น คือการเรียนรู้ผ่านการแก้ปัญหาจากหน้างานจริงเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมหนัก ในบางครั้งต้องเข้าไปแก้ปัญหาและเรียนรู้งานไปในตัว เพื่อแก้ไขวิกฤตที่เกิดขึ้น บริษัทต้องสร้างความรู้สึกร่วม ความเป็นเจ้าของร่วมเพื่อให้กลุ่มคนเหล่านี้ทุ่มเทศักยภาพในการทำงานให้เต็มที่ ซึ่งวิธีการถ่ายทอดความคิดการเป็นครอบครัวเดียวกัน ความไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันและกัน จะช่วยในการพัฒนาคนกลุ่มนี้ได้ในมุมมองของบริษัท บริษัทไม่ได้มองแค่ว่าการพัฒนาคนกลุ่มนี้จะพัฒนาที่ตัวของงานและศักยภาพส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียวแต่ยังเล็งเห็นว่าต้องยกระดับและพัฒนาความรู้สึกร่วมของคนกลุ่มนี้ด้วย นั่นคือ Mental Health เพื่อสร้างความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหาร เจ้าของกิจการและพนักงานในองค์กรทุกระดับ” (F [นามสมมุติ], 2564)

2.3 การให้รางวัลคนเก่ง พบว่า เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้คนเก่งตั้งใจทำงานและพัฒนาผลงานให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรมอบให้ เป็นการตอบแทนและการให้รางวัลไม่ใช่เพียงการตอบแทนด้วยเงินเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการให้เกียรติ ให้สวัสดิการที่ดี การให้รางวัลที่ผูกโยงกับความก้าวหน้าในอาชีพเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้คนเก่งปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่ามีรายละเอียดดังนี้

“การบริหารคนเก่งให้ทำงานอยู่กับองค์กรได้นั้นต้องคำนึงหลายปัจจัยนอกจากเงิน ก็ต้องมีสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี มีงานที่ท้าทายความสามารถเพื่อเปิดโอกาสให้ได้แสดงศักยภาพที่มีให้เป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับ ให้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ให้โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสุดท้ายแล้วก่อให้เกิดประโยชน์ต่องานและองค์กรได้อย่างดี ” (A [นามสมมุติ], 2564)

“มีการพิจารณาในการให้รางวัลคนเก่งโดย พิจารณาจากทักษะในการบริหารจัดการที่ผ่านกระบวนการประเมินผลภายใต้เกณฑ์ที่กำหนดไว้ เมื่อกลุ่มคนเก่งสามารถทำได้ก็จะได้รับการพิจารณา ค่าตอบแทนที่สูงกว่าและได้รับการโปรโมทตำแหน่งต่อไป เพื่อเป็นการจูงใจให้คนเก่งพยายามพัฒนาศักยภาพตัวเองอยู่ตลอดเวลาและจะได้มีเป้าหมายในการเติบโตตามสายความก้าวหน้าในอาชีพที่ควรจะเป็น” (B [นามสมมุติ], 2564)

“เมื่อกำลังคนเก่งสามารถทำงานได้ตามเกณฑ์ที่ตั้งเป้าไว้คือ มีการให้ค่าตอบแทนในเรื่องของเงินและสวัสดิการที่ดี ซึ่งครอบคลุมไปถึงครอบครัวอย่างเช่นครอบครัวด้วย เงินที่บริษัทจ่ายให้มากกว่าค่ากลางที่ตลาดตั้งไว้เพื่อจูงใจให้คนกลุ่มนี้ทำงานอย่างทุ่มเทเต็มที่ องค์กรตระหนักถึงความยุติธรรมที่องค์กรสมควรต้องจ่ายให้กับพนักงานที่ทุ่มเทให้กับบริษัทอย่างเต็มที่ และยังจูงใจด้วยการให้ได้ไปอบรมในหลักสูตรระดับสูงเพื่อการพัฒนาตัวเองเพราะกลุ่มคนเก่ง เรื่องเงินบางครั้งไม่ได้ตอบโจทย์เสมอไป คนเก่งต้องการเวทีในการแสดงความสามารถและศักยภาพในตัวเอง เพราะฉะนั้นการส่งไปอบรมต่างประเทศ หรือในหลักสูตรเฉพาะระดับสูง เป็นการสร้างความรู้สึที่ดีอีกขั้นสำหรับคนเก่ง และอีกอย่างการที่มีเวทีให้ไปเติบโตในธุรกิจของบริษัทในแต่ละ Base ไม่ว่าจะในประเทศหรือต่างประเทศล้วนเป็นสิ่งที่ทำนายและสร้างโอกาสให้คนกลุ่มนี้ได้เติบโต ซึ่งมันสามารถสร้างแรงจูงใจ

ให้กับกลุ่มคนเก่งได้มาก เนื่องจากมันเป็นความท้าทายสำหรับเป็นอย่างมาก ” (C [นามสมมุติ], 2564)

“ในการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจคนกลุ่มนี้เมื่อสามารถทำงานได้ตามเป้าที่ตั้งไว้ ละให้รางวัลจูงใจในการขึ้นสู่ตำแหน่งได้แม้กระทั่งการขึ้นตำแหน่งข้ามสายงาน สามารถเกิดขึ้นได้ในบริษัท หากกลุ่มคนเหล่านี้มีความสามารถในการแก้ปัญหาจากสิ่งที่ให้ลงไปปรับแก้ นั้นหมายถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพของทุกคน และให้คุณค่ากับคนทุกคนว่าทุกคนคือคนเก่งที่สามารถพัฒนาได้เพียงแค่ ผ่านเกณฑ์ประเมินที่ตั้งไว้เท่านั้นและ Successor เหล่านี้จะได้รับโอกาสในการเดินตาม ติดตามผู้บริหารระดับสูงเพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหา ศึกษากระบวนการทำงานที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์วิกฤตเพื่อสร้างให้เกิดการพัฒนาขึ้นอีก ซึ่งโอกาสแบบนี้ไม่ได้เกิดขึ้นได้กับทุกคนแต่จะเกิดขึ้นได้กับคนที่บริษัทมองเห็นศักยภาพและถูกวางตัวในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ ” (D [นามสมมุติ], 2564)

“ Talent เหล่านี้ถูกพัฒนาขึ้นมาเฉพาะสำหรับธุรกิจ สำหรับบริษัทการให้รางวัล Successor เหล่านี้ จะไม่ได้อยู่ในรูปแบบของการให้ค่าตอบแทนที่มากกว่าปกติในแต่ละตำแหน่งเนื่องด้วยถูกจำกัดด้วยระเบียบและการกำกับโดยรัฐ นั้นหมายถึงว่า ถ้าเป็นค่าตอบแทนเรื่องเงินหรือสวัสดิการอื่นๆ จะไม่สามารถระบุอย่างชัดเจนได้เหมือนบริษัททั่วไป แต่สิ่งที่เป็นตัวบอกถึงรางวัลที่เราจะให้สำหรับคนกลุ่มนี้คือ ระบบ Fast Track ในทุกๆ อย่างไม่ว่าจะเป็นการลดข้อจำกัดในการอบรมในหลักสูตรระดับสูงสำหรับคนกลุ่มนี้ หรือการขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงสามารถย่นระยะเวลาลงได้มากกว่าคนอื่นๆ หลายปีหรือลดเวลาการครองตำแหน่งเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งระดับบนได้ ซึ่งบริษัทจะเรียกว่าระบบ Fast Track นั่นคือมีโอกาสก้าวหน้าได้เร็วกว่าคนอื่น ” (E [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทมีระบบการจูงใจที่ชัดเจนมากในการตอบแทนกลุ่มคนเหล่านี้ เช่น เมื่อสามารถทำผลงานได้ตามเป้าหมาย บริษัทให้รถ Honda Civic 1 คันกับคนกลุ่มนั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็พิสูจน์ให้ว่าพนักงานยินดีและทุ่มเทให้กับการทำงานมาก แม้ว่าเกิดวิกฤต Covid-19 ขึ้น แต่ยอดขายของบริษัทสูงที่สุดในรอบ 9 ปี หรือแม้กระทั่งให้ทุนการศึกษาบุตรของพนักงานกลุ่มนั้น หรือมีแม้กระทั่งบริษัทเข้าไปดูแลครอบครัวของพนักงานบางคนถึงระดับส่งให้เรียนจนจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี แต่ทั้งนี้ไม่ใช่ทุกคน แต่จะเป็นกลุ่มคนที่บริษัทพิจารณาแล้วว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ” (F [นามสมมุติ], 2564)

2.4 การประเมินผลคนเก่ง พบว่า การประเมินผลภายใต้ความมีธรรมาภิบาล มีความยุติธรรมในการประเมินรวมทั้งมีเกณฑ์การวัดผลที่เป็นรูปธรรม จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนเก่งและพบว่า คนเก่งที่ไม่ผ่านการประเมินผลก็จะได้ถือว่าไม่เป็นคนเก่งอีกต่อไปและจะ ไม่ได้รับการพัฒนาในฐานะคนเก่งต่อไป ส่วนพนักงานอื่นๆ หากผ่านการประเมินในระดับของคนเก่งก็สามารถก้าวขึ้นมาเป็นคนเก่ง เพื่อจะเข้าสู่ระบบการพัฒนาคนเก่งต่อไปได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่ามีรายละเอียดดังนี้

“การแข่งขันปัจจุบันสูงมาก คนเก่งที่ใช้จะช่วยประหยัดเวลา ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จสูง ซึ่งบริษัทมีการจัดการคล้ายคลึงกับการจัดการพนักงานอื่น แต่สิ่งที่ต่างในเรื่องของรายละเอียดและขั้นตอนที่มีวิธีการปฏิบัติที่ต่างกันทั้งในระดับการทำงานและเรื่องของการประเมินผลโดยมีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการวัดประเมินผล ภายใต้แนวคิดที่ว่า กลุ่มคนเก่งสามารถทำงานได้รวดเร็ว มีความคิดที่เฉียบ ทักษะการสื่อสารที่ดี มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายกำหนดแผนระยะสั้นและองค์กรเจริญเติบโตมีความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจได้ในระยะยาว ซึ่งคนเก่งจะสามารถประสานงานกับคนในทุกระดับและรับผิดชอบงานที่ยากขึ้นขอบเขตงานกว้างขึ้นได้” (A [นามสมมุติ], 2564)

“เป็นไปในทิศทางของการสรรหา พัฒนา บำรุงรักษาพนักงาน ตามความต้องการของกลุ่มธุรกิจพลังงานซึ่งต้องการความถูกต้อง มีขั้นตอนการทำงานกับเครื่องจักรที่ชัดเจน ทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะ สามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ มีทักษะการบริหาร ความคาดหวังและทิศทางการพัฒนาพนักงาน ไล่จากพื้นฐานขึ้นไป คือ พนักงานรู้และปฏิบัติตาม JD ได้ พนักงานมีความชำนาญเชี่ยวชาญในตำแหน่งงาน พนักงานสามารถศึกษาความรู้เพิ่มเติม และนำมาประยุกต์ใช้ในงาน ทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานดีขึ้น งานช่อมลดลง ลดเวลา ประหยัดงบประมาณ ฯลฯ มีทักษะในการบริหารจัดการ ” (B [นามสมมุติ], 2564)

“องค์กรมีเกณฑ์ประเมินผลที่ชัดเจนและประกาศออกมาเพื่อให้คนที่เข้าสู่ระบบสามารถเข้าสู่เกณฑ์การประเมินผลในการพัฒนาความสามารถและความรับผิดชอบต่องานนั้นได้ ทุกอย่างมีความโปร่งใสและไม่ได้แปลว่ากลุ่มคนที่อยู่ในกระบวนการนี้จะเป็น Talent ตลอดไป เพราะหากไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินผลก็จะตกกระบวนการไป ซึ่งก็มีให้เห็นบ่อยๆ แต่ก็สามารถพัฒนาศักยภาพตัวเองเพื่อกลับขึ้นมาเป็น Talent ได้อีกเพราะบริษัทยังเน้นเสมอว่า ทุกคนมีศักยภาพในตัวเองและสามารถพัฒนาเพื่อเข้าสู่กระบวนการได้อีก” (C [นามสมมุติ], 2564)

“เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกแจ้งออกไปอย่างเป็นทางการชัดเจน เพื่อให้สามารถประเมินผลเองในเบื้องต้นได้ก่อน ในการเข้าถึงเกณฑ์ประเมินนั้นคนที่ผ่านเกณฑ์ประเมินบริษัทจะมอบหมายงานที่ยากขึ้นขอบเขตงานที่กว้างขึ้นเพื่อให้ได้พัฒนาศักยภาพตัวเองต่อไปเรื่อยๆ ในขณะที่บางส่วนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินก็จะหลุดกระบวนการและหลุดจากการพัฒนาในกลุ่ม Talent ขององค์กรต่อไป ซึ่งแบบนี้เป็นส่วนน้อย แสดงถึงกระบวนการคัดกรองที่ดีของบริษัทอีกขั้นว่าค่าเป็น Talent ขององค์กรจริง”(D [นามสมมุติ], 2564)

“องค์กรมีระบบเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนและเป็นระบบเนื่องจากต้องถูกกำกับด้วยเกณฑ์ประเมินจาก TRIS ดังนั้นจะมีการประเมินผลตามงานที่ให้ไปและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรอบการประเมินปกติ ซึ่งการประเมินทั้งสองแบบนี้จะทำให้คัดกลุ่ม Talent ที่แท้จริงได้ หากใครตกเกณฑ์ประเมินนี้ก็จะไม่สามารถเข้าสู่กระบวนการพัฒนา Talent ในหลักสูตรเฉพาะส่วนคนที่ผ่าน

เกณฑ์คือ Talent ขององค์กรอย่างแท้จริงและสามารถเติบโตเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป” (E [นามสมมุติ], 2564)

“ประเมินผลกลุ่มคนเก่งของบริษัท คือการตั้งเกณฑ์การประเมินจากหน้าที่ให้งานไปรับผิดชอบซึ่งเกณฑ์นี้คนเหล่านี้ จะรู้อยู่แล้วตั้งแต่ถูกมอบหมายงานให้รับผิดชอบ ส่วนใหญ่พบว่าสามารถทำได้ตามเกณฑ์ประเมินผลตามที่ตั้งเอาไว้”(F [นามสมมุติ], 2564)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital) หรือทุนทางปัญญาให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด และระหว่างที่อยู่ในองค์กรนั้นคนเก่งจะดึงศักยภาพในการทำงานออกมาให้มากที่สุด และองค์กรจะสามารถนำความรู้ของคนเก่งเหล่านั้นออกมาเพื่อพัฒนาองค์กรผ่านกระบวนการถ่ายทอดด้วยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยเชิงสาเหตุของของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ปัจจัยสาเหตุของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

1) วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ คือกิจกรรมหรือกระบวนการที่โดดเด่นที่จะนำไปสู่การสร้างมาตรฐานขององค์กรและสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สมาชิกทุกคนให้การยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ไม่ว่าจะเป็นการมีค่านิยมร่วมและแนวทางปฏิบัติขององค์กรร่วมกัน รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในขององค์กรสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ จะมีผลต่อการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้

1. ค่านิยมร่วมในการทำงาน

เป็นสิ่งสำคัญที่กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือทิศทางการทำงานขององค์กร ผ่านความเชื่อ และการยึดโยงกับผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดออกมาออกมาผ่านกิจกรรม

การดำเนินงานภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการหล่อหลอมคนในองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษาดังนี้

“บริษัทมีการสร้างมาตรฐานในการทำงาน เพื่อให้มีแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กรนอกจากการสรรหาคนเก่งเข้าร่วมงานจากภายนอกแล้วภายในองค์กรก็สร้างคนเก่งอยู่ตลอดเวลา ซึ่งบริษัทมีวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานยึดเป็นหลักปฏิบัติงานตามค่านิยมร่วมกัน ” (A [นามสมมติ], 2564)

“มีการกำหนดบริบทองค์กร เช่น ธุรกิจพลังงาน มีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ วิเคราะห์ SWOT จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ผังโครงสร้างองค์กร มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยกระบวนการควบคุมและตรวจสอบให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สิ่งที่สำคัญที่สุดของคนในบริษัทต้องตระหนัก คือทัศนคติ ต้องสอดคล้องไปกับทิศทางเป้าหมายของบริษัท ต้องมีคุณธรรม รู้จักการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญ ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ” (B [นามสมมติ], 2564)

“มีการกำหนด Core Value ตามปรัชญาการดำเนินธุรกิจภายใต้อุดมการณ์ที่จะต้องเป็นไปตามครรลองแห่งความถูกต้องและเป็นธรรม ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม ที่สำคัญเราเชื่อมั่นในคุณค่าของคน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะถูกปลูกฝังเหมือนเป็น DNA ของคนในองค์กร การที่บริษัทเติบโตอย่างยั่งยืนเป็นองค์กร 100 ปีอีกหนึ่งองค์กร เรามุ่งหวังถ่ายทอดให้คนในองค์กรส่งต่อ “สิ่งที่ดีกว่า” ไปสู่ลูกค้าและสังคมด้วย Circular Economy ภายใต้ “Passion for Better” เรามุ่งหวังให้ DNA เหล่านี้อยู่ในทุกตัวตนของคนทุกระดับ นั่นคือยึดมั่นในคุณภาพและเป็นธรรม ” (C [นามสมมติ], 2564)

“ การสร้างหรือถ่ายทอดความรู้สู่สังคม ความเป็นคนที่มีทิศทางเดียวกับองค์กร สำหรับบริษัทสร้างขึ้นได้เร็วเนื่องจากเรามีสถาบันการศึกษาตั้งแต่ระดับ ปวช. จนถึงปริญญาตรี เพื่อป้อนคนที่ถูกหล่อหลอมด้วยวิสัยทัศน์ และทิศทางที่เป็นไปในทางเดียวกับองค์กร และด้วยขนาดขององค์กรของเราที่มีขนาดใหญ่ มีจำนวนพนักงานทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นจำนวนมาก รวมทั้งฐานการผลิตที่เรามีในหลายๆ ประเทศรวมทั้งธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่องสอดประสานกัน การขับเคลื่อนจึงเป็นไปทั้งองค์พหุ ทุกอย่างถูกทำให้ขับเคลื่อนไปด้วยกันทั้งระบบถึงแม้ว่าในแต่ละประเทศจะมีวัฒนธรรม ประเพณีแตกต่างกันแต่ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจที่ถ่ายทอดไปยังพนักงานคือปรัชญาเดียวกัน ” (D [นามสมมติ], 2564)

“บริษัท มีการปลูกฝัง Core Value ผ่านหลายช่องทางเพื่อให้คนภายในองค์กรตระหนักเรา มีการถ่ายทอดผ่านการมองเห็นตั้งแต่กำหนดให้มีการใส่เสื้อ Core Value เป็นหนึ่งในเครื่องแบบที่ต้องสวมใส่ใน 1 วันต่อสัปดาห์เพื่อสร้างการรับรู้ของพนักงาน และการมีกิจกรรมสร้างสรรค์ต่างๆ ที่มีการสอดแทรก เพื่อที่สร้างให้เกิดการสร้างความตระหนักในค่านิยมของบริษัทในทุกกิจกรรมไม่ว่าแม้กระทั่ง กิจกรรมกีฬาภายใน ก็ยังสอดแทรกค่านิยมร่วมเข้าไปในกิจกรรมนั้น เพื่อให้ทุกอย่างเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นดูเป็นปกติและแทรกซึมเข้าไปในทุกเวลา” (E [นามสมมุติ], 2564)

“การสร้างวัฒนธรรมองค์การรวมทั้งปลูกฝังค่านิยมร่วมของบริษัทเริ่มจากการถ่ายทอดจากรุ่นพ่อแม่มาจากรุ่นลูกที่เข้ามาดูแลกิจการต่อ สิ่งที่ปลูกฝังให้กับคนข้างในคือความเป็นครอบครัวเดียวกัน ความเข้าถึงได้ง่ายของผู้บริหารกับพนักงาน สร้างให้พนักงานมีความเอื้อเฟื้อ เอื้ออาทรต่อกัน มุมมองผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีมองเห็นคุณค่าในตัวบุคคลและมองว่าพวกเขาคือทุนที่เราต้องรักษาไว้และให้ความสำคัญ” (F [นามสมมุติ], 2564)

2. พฤติกรรมสร้างสรรค์

เป็นสิ่งที่แสดงออกผ่านความคิดและการกระทำ ที่พนักงานแสดงออกผ่านกิจกรรม หรือกระบวนการทำงานโดยได้รับการสนับสนุนจากองค์การที่สอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยมในการทำงาน โดยผ่านช่องทางการสื่อสารระหว่างกันในองค์กรหลากหลายช่องทาง. จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้

“บริษัทเน้นการสร้างความผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยให้อิสระอย่างเต็มที่ในการทำงาน มีการทำงานเชิงรุก และสามารถนำเสนอไอเดีย ความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาได้ในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยบริษัทจะคอยสนับสนุนในทุกความต้องการ ”(A [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทมีการจัดทำ Core Value ให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของธุรกิจ สื่อสารให้พนักงานรับทราบ จัดกิจกรรมหรือการทำงานให้สอดคล้องกับ Core Value บริษัทเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารในทุกทิศทางและทุกระดับอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้พนักงานรับรู้และเข้าใจเหตุการณ์ ผลกระทบที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไข รวมถึงมีการชี้แจงมอบหมายบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน” (B [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทได้ชื่อว่าเป็นองค์กรที่สร้างสรรค์ เมื่อดูจากมุมมองจากคนภายนอกที่มองเข้ามา ซึ่งบริษัทเราเปิดโอกาสในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ให้กับคนในองค์กรในแต่ละระดับ เพราะฉะนั้นอะไรก็ตามที่เป็นการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการกระทำที่สร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทำงาน วิธีปฏิบัติงานต่างๆ บริษัทพร้อมสนับสนุนอย่างเต็มที่ รวมทั้งบริษัทเองก็มี

กระบวนการในการกระตุ้นให้พนักงานคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เรามีการให้คนที่มีความเชี่ยวชาญเข้าไปร่วมแก้ไขปัญหาข้ามสายงานที่ตัวเองอยู่เพื่อจะได้มุมมองใหม่ ซึ่งเป็นเรื่องไม่แปลกที่จะเห็น วิศวกรในบริษัทไปดูแลทางด้านการเงินหรือแก้ปัญหาวิกฤตทางด้านการเงินหรือด้านอื่นๆ ตามแต่จะมอบหมายให้ไปรับผิดชอบ ซึ่งนี่ก็เป็นอีกตัวอย่างที่มองว่าเป็นการสร้างสรรค” C [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทมองว่าทุกคนมีคุณค่าและศักยภาพในตัวเอง ภายใต้แนวคิดนี้ บริษัทจึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอวิธีการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยสามารถแสดงออกถึงความคิดและการปฏิบัติได้ภายใต้กรอบด้านคุณธรรมที่เป็น ซึ่งเราพร้อมสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการคิดและทำงานอย่างสร้างสรรค์” (D [นามสมมุติ], 2564)

“องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ กลุ่มคนที่เป็น Talent ขององค์กรซึ่งตอนนี้แต่ละคนต่างนั่งในตำแหน่งบริหารในหลายส่วนงาน มีการติดต่อกันเรื่อยๆ ในส่วนที่ต้องมีการแก้ปัญหาร่วมกันในบางอย่างที่เกิดปัญหาเกินขอบเขตความรับผิดชอบ จะมีการถ่ายทอดประสบการณ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันตลอดเวลา ซึ่งในหลายๆ ครั้งที่เกิดปัญหาหรือวิกฤตใดๆ เกิดขึ้นก็จะสามารถผ่านไปได้ทุกครั้ง”(E [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทยึดหลักการการทำงานที่เน้นให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นครอบครัวเพราะฉะนั้นจึงเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนจะมีกระบวนการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างไรนั้นจะปล่อยให้พนักงานบริหารทีมงานกันเองอย่างเต็มที่ ยกตัวอย่างบริษัทต้องการยอดขายเท่านี้ ทีมการตลาดต้องมีการสร้างสรรค์กระบวนการทำงานเองเพื่อให้ไปสู่อุดนั้นให้ได้ มีการบริหารทีมงานเอง ซึ่งบริษัทจะสร้างแรงเสริมโดยการให้แรงจูงใจในรูปแบบเงินและสวัสดิการอื่นๆ แต่ในส่วนกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าจะปล่อยให้ทำงานอย่างสร้างสรรค์แลกเปลี่ยนวิคิดและกระบวนการทำงานซึ่งกันและกัน สุดท้ายผลลัพธ์ที่ได้ก็เป็นไปตามเป้าที่วางไว้” (F [นามสมมุติ], 2564)

3. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร

จากการศึกษาพบว่า องค์กรแต่ละแห่งใส่ใจในการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้กับพนักงาน มีหลายหน่วยงานที่จัดสภาพแวดล้อม ตั้งแต่โต๊ะ เก้าอี้ มุมพักผ่อน หรือการเปิดโอกาสให้คนเก่งทำงานจากที่ใดก็ได้โดยไม่ต้องอยู่ที่ห้องทำงานเท่านั้น เพราะเล็งเห็นว่าสิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น แต่ก็มีบางหน่วยงานที่จัดสภาพแวดล้อมและกิจกรรมในงานเป็นปกติ เพื่อไม่ต้องการให้เกิดความแตกต่างระหว่างพนักงานมากเกินไป จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษาดังนี้

“บริษัทมีการสร้างบรรยากาศการทำงานขององค์กร ในเรื่องการยอมรับซึ่งกันและกัน กลุ่มคนเก่งที่โดดเด่นชอบแสดงออก และกลุ่มคนเก่งในงานแต่ไม่แสดงออก โดยมีการให้โอกาสและมีเวทีเพื่อให้สามารถแสดงผลงานตามศักยภาพที่เป็น โดยไม่ตีกรอบการแสดงศักยภาพเหล่านั้น” (A [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทสรรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อให้เกิดการสนับสนุน ทั้งในส่วนงบประมาณ อุปกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญ ฯลฯ ถึงที่สุดคือการกำกับดูแลการทำงานให้เป็นไปตามทิศทางและเป้าหมายขององค์กรและหากเกิดวิกฤตขึ้นต้องสามารถประยุกต์และปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ต่างๆ ได้” (B [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทของมีการจัดการเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มที่ ด้วยแนวคิด Work from Anywhere ไม่ได้คิดแค่การ Work from Home บริษัทมีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องความเสี่ยงในองค์กรในทุกปัจจัย ไม่ว่าจะเป็น คน สิ่งแวดล้อม รวมถึง Disruption ต่างๆ ที่จะเข้ามากระทบกับองค์กร ซึ่งความเสี่ยงเรื่องวิกฤตโรคระบาดบริษัทมีการเตรียมการล่วงหน้ามาเป็น 10 ปี เพราะฉะนั้นบริษัทจึงออกแบบระบบการทำงานเพื่อได้มาซึ่งงานไว้หลายแบบ หรือแม้กระทั่งการมีศูนย์กลางการทำงานที่ Base ตามภูมิภาคหรือกลุ่มจังหวัดเพื่อการประสานงานในการทำงานและพนักงานเองมีสิทธิ์ที่จะเลือกสภาพแวดล้อมวิธีการทำงานที่สะดวกที่สุดของตัวเอง เพียงแต่บริษัทมีระบบ Big Data ในการติดตามตัวและติดตามงานภายใต้ Application และโปรแกรมของบริษัทโดยทำงานผ่านเครือข่ายข้อมูลขนาดใหญ่มาเป็นเวลานานแล้ว เพราะองค์กรมีขนาดใหญ่ มีพนักงานจำนวนมากและมีฐานการผลิตและบริษัทในเครือในปริมาณมากและในส่วนของ Mental Health ของพนักงานบริษัทก็มีการตระหนักในส่วนนี้เช่นกัน พนักงานจะสามารถนำเสนอไอเดียและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ตลอดเวลา บริษัทสนับสนุนให้มีการยอมรับและรับฟังความเห็นของคนในทุกระดับชั้นโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรเป็นหลักและพนักงานต้องมีความสุขในการทำงาน ” (C [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทมีกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติที่เป็นทิศทางเดียวกันเนื่องจากต้องการสร้างคนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันถึงแม้จะมีฐานการผลิตอยู่ที่ไหนก็ตามก็มีปรัชญาการทำงานแบบเดียวกัน ยกเว้นในฐานการผลิตต่างประเทศที่มีความแตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรม ก็ต้องมีการปรับตัวตามนั้นเพียงแต่หลักใหญ่ใจความในการดำเนินงานก็ยังเป็นหลักเดียวกัน การจัดสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อเอื้อให้การทำงานมีประสิทธิภาพแน่นอนว่า จัดตามหลักโดยนำเรื่องของสิ่งแวดล้อมเข้ามาและสร้างพื้นที่สีเขียวในบริเวณการปฏิบัติงานเพื่อความผ่อนคลายของพนักงานในเชิงกายภาพ ส่วนการดูแลพนักงานในส่วนตัวเองบริษัท เปิดโอกาสให้พนักงานสร้างพลังบวกซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีม มีระบบที่เลี้ยงที่คอย Coaching พนักงานในแต่ละส่วนงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้กัน โดยมองว่าทุกคน

สามารถเรียนรู้งานข้ามสายงานได้และเติบโตข้ามสายงานได้ บริษัทไม่ปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และไม่ปิดโอกาสในการแสดงฝีมือของพนักงานไม่ว่าระดับใด เพราะอยากสร้างให้บริษัทเรามีคนเก่งเยอะที่สุด และต้องเป็นคนเก่งที่มีความสุขและรักในองค์กรด้วย” (D [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทมีระบบการทำงานและการจัดสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปกติ ไม่ได้จัดสภาพการทำงานระหว่างพนักงานที่เป็นคนเก่งกับพนักงานปกติแตกต่างกันแต่อย่างใด เพราะไม่ต้องการให้พนักงานปกติรู้สึกว่าตัวเองไม่สำคัญ เพราะจริงๆแล้วทุกคนมีความสำคัญต่อองค์กร บริษัทยังต้องการการทำงานเป็นทีม เพราะฉะนั้นทางกายภาพไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานแต่อย่างใด เพียงแต่ในด้านของจิตใจคนภายในจะรู้กันเองว่าใครคือคนที่ถูกวางตัวว่าเป็น Talent ซึ่งสิ่งที่เห็นได้ชัดคือ CEO จะเปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้เข้าพบเพื่อเสนอไอเดียได้ตลอดเวลา รวมทั้ง CEO เองจะลงมารับฟังปัญหา เดินเข้ามาหาพนักงานกลุ่มนี้เอง ตรงนี้เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเหล่านั้นรู้สึกถึงการให้เกียรติและเปิดโอกาสในการทำงานให้เป็นอย่างสูง ไม่มีอะไรกัน ไม่มีความเป็นเจ้านายลูกน้อง รู้สึกถึงความเป็นพี่น้อง เป็นครอบครัวการให้เกียรติ แม้จะเป็นพนักงานตัวเล็กๆ แต่ CEO ปฏิบัติต่อพนักงานเหล่านั้นเป็นอย่างดีรับฟังและให้โอกาสในการทำงานและแก้ปัญหาเพื่อนำเสนองานใหม่ๆ อยู่เสมอ” (E [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทมีแนวคิดทำทุกอย่างให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นบ้าน เป็นครอบครัว มีความใกล้ชิดระหว่างพนักงานด้วยกันและ ผู้บริหารกับพนักงานพยายามลดช่องว่างของระดับชั้นให้น้อยที่สุด เพื่อสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันให้มาก พนักงานสามารถบอกความต้องการตรงกับหัวหน้างานหรือผู้บริหารได้ทันที บริษัทไม่ได้จำกัดการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นของพนักงาน แนวคิดการเปลี่ยนระบบการทำงานทั้งองค์พหุในทุกบริษัททุกด้วย เพราะผู้บริหารในรุ่นนี้เป็นรุ่นลูกเข้ามาบริหารงาน รุ่นพ่อแม่เป็นผู้ให้คำปรึกษาและแนวความคิดการสร้างการทำงานแบบครอบครัวถ่ายทอดมาจากรุ่นคุณพ่อคุณแม่ ทุกอย่างในองค์กรเลยถูกออกแบบมาด้วยความเอื้อให้พนักงานรู้สึกเหมือนอยู่บ้าน อยู่กับพี่น้องในครอบครัวเดียวกัน และผู้บริหารรุ่นใหม่ ที่เป็นรุ่นลูกก็ถือวิธีการทำงานแบบที่คุณแม่สร้างไว้ให้ ซึ่งตรงนี้ช่วยลดความเหลื่อมล้ำระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานและสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานให้เกิดขึ้นได้” (F [นามสมมุติ], 2564)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวังและพัฒนาความสามารถและศักยภาพของผู้ตามและผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ในการเป็นผู้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีผลต่อการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษาดังนี้

1. การเป็นผู้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่อยู่องค์การให้ความสำคัญคือ ผู้นำต้องสามารถนำทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายและเป็นแบบอย่างที่ดีในกับพนักงานได้ คนเก่งจะมองที่ผู้นำเพื่อการก้าวไปสู่การมีตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น เติบโตตามสายอาชีพ รวมทั้งในบางแห่งมีปรัชญาที่สร้างให้ผู้นำขององค์การมีทัศนคติ แนวคิดและ ปฏิบัติงานตามแนวปฏิบัติขององค์การ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษาดังนี้

“บริษัทเห็นความสำคัญ ของการขับเคลื่อนองค์การผ่านหัวหน้างาน ซึ่งหัวหน้างานต้องเป็นคนที่รู้หน้างานจริง มีวิสัยทัศน์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจตลอดเวลา เพราะผู้บริหารต้องวางแผนในการบริหารพนักงานแต่ละกลุ่มไว้ล่วงหน้า มีกระบวนการบริหารงานที่ตลอดจนแนวทางการพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจน มีการให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง จนสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กร” (A [นามสมมุติ], 2564)

“ผู้บริหารหรือผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างมากที่จะขับเคลื่อนทำให้กิจกรรมต่างๆสำเร็จ โดยต้องกำหนดนโยบาย อนุมัติงบประมาณ อนุมัติให้จัดกิจกรรม ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมเพื่อกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมาย” (B [นามสมมุติ], 2564)

“ผู้นำหรือผู้บริหารคือต้นแบบในการทำงานอย่างแท้จริง ยังมีภาระหน้าที่ขอบเขตที่กว้างขวางแค่ไหน ยังต้องวางตัวให้เหมาะสมเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ลูกน้องให้มาก เพราะขนาดผมซึ่งเป็นผู้บริหารในระดับสูงก็ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานทุกเช้าตรงเวลา ผ่านเครือข่ายฐานข้อมูลของบริษัทโดยไม่มีข้อยกเว้น” (C [นามสมมุติ], 2564)

“การก้าวเข้ามาเป็นผู้บริหารขององค์กร ไม่ใช่เรื่องง่ายต้องการกระบวนการต่างๆ มากมาย นั่นหมายถึงบริษัทคนที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำ ผู้บริหาร หนึ่งสิ่งคือวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ท้นต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถปกครองลูกน้องได้ บริษัทไม่ได้ต้องการผู้นำที่เป็นคนเก่งแต่ปกครองหรือถ่ายทอดวิธีคิด วิธีการทำงานให้กับลูกน้องไม่ได้เพราะต้องการสร้างคนขึ้นมา การไปซื้อตัวเป็นวิธีที่ง่ายแต่คนเหล่านั้นก็อยู่กับเราไม่นาน ถ้าบริษัทมีผู้นำที่เป็น Role Model ขององค์กร จะสามารถถ่ายทอด DNA ขององค์กรไปสู่พนักงานเพื่อจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างคนให้เค้ามี DNA เดียวกันจะทำให้เขาอยู่กับเราได้นาน” (D [นามสมมุติ], 2564)

“การที่บริษัทเรามีการจัดทำเรื่องของ Talent management ซึ่งทำก่อนจะมีเกณฑ์การประเมินบังคับให้แต่ละรัฐฯต้องทำ เกิดขึ้นเพราะ CEO ของคนก่อนเป็นคนเก่ง และมีวิสัยทัศน์มาก ซึ่งถูกถ่ายทอดกระบวนการคิด วิธีการทำงานมายังกลุ่ม Talent ขององค์กร แต่กระบวนการที่ทำเพื่อหล่อหลอมให้สามารถพัฒนาตัวเองและเพิ่มศักยภาพถูกสร้างขึ้นเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี และองค์กรเองทุ่มงบประมาณในส่วนนี้เป็นอย่างมาก ยังต้องการมีคนเก่งเยอะๆในองค์กร ยังต้องสร้างเองเพราะธุรกิจมีความเฉพาะสูง จะเห็นได้เลยว่า เมื่อ CEO ไม่ได้ให้ความสำคัญการดำเนินงานด้านนี้

ก็ Drop ลงไปเพราะมันใช้งบประมาณเยอะมาก ทั้งนี้ ถ้าผู้บริหารเห็นความสำคัญงานเรื่องนี้ก็ไปต่อได้” (E [นามสมมุติ], 2564)

“ผู้นำ หรือผู้บริหารคือต้นแบบในการทำงานที่ดีของพนักงาน ดังนั้นกระบวนการขึ้นมาเป็น ผู้บริหารก็จะมีกระบวนการคัดอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาเรื่องของสุขภาพจิตด้วย เพราะต้อง ถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรไปสู่การปฏิบัติของพนักงาน ผู้นำ ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้พนักงานได้ ปกครองยอมรับในตัวตนและความสามารถ ที่สำคัญเมื่อเวลาเกิดวิกฤตต้องสามารถนำองค์กรและ พนักงานผ่านวิกฤตไปด้วยกันได้” (F [นามสมมุติ], 2564)

2. การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล ในทุกๆที่พบว่าใส่ใจกับพนักงานใน กลุ่มคนเก่งเป็นอย่างมาก และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเหล่านั้นของพนักงานที่มีความ ต้องการที่แตกต่างกันแต่ต้องไปขัดแย้งกับแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดการผสาน ประโยชน์และความร่วมมือมากที่สุด

“บริษัทเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลจึงพยายามสร้างให้เกิดวัฒนธรรมในเรื่องการ ยอมรับซึ่งกันและกัน แม้กระทั่งการจัดการกับกลุ่มคนเก่งที่โดดเด่นชอบแสดงออก และในกลุ่มคนเก่ง ในงานแต่ไม่แสดงออก ซึ่งบริษัทเข้าใจในความต่างนั้น แต่คนเก่งที่ปฏิบัติตามนโยบาย วัฒนธรรม และกลยุทธ์ขององค์กร จะทราบว่าบริษัทต้องไปทิศทางใด ดังนั้นพนักงานจะยึดเป็นหลักปฏิบัติงาน ตามค่านิยมร่วมกัน และการเน้นสร้างความผูกพันให้เกิดกับองค์กร” (A [นามสมมุติ], 2564)

“คนเก่งสามารถเรียนรู้ได้เร็ว สามารถประยุกต์และปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องไปตาม สถานการณ์ปัจจุบันซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ได้เร็ว แต่ในความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มี ซึ่งใน บางครั้งวิธีคิด กระบวนการไปถึงเป้าหมายของแต่ละคนมีความแตกต่างและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ในปัจจุบันมาก จึงให้โอกาสในการแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ โดยไม่ถูกปิดกั้น” (B [นาม สมมุติ], 2564)

“บริษัทเข้าใจที่มาที่ไปของแต่ละคน ถึงแม้ว่าจะถูกหลอมรวมด้วยปรัชญาและวิธีการทำงาน เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ให้อิสระในกระบวนการทำงานที่แตกต่างกัน เพราะต้องการให้ คนทำงานอย่างมีความสุข บริษัทเชื่อมั่นว่าคนทุกคนมีคุณค่าในตัวเอง ฉะนั้นจะมีกระบวนการทำงาน อย่างไม่ได้กำหนดขอเพียงอยู่ภายใต้ระเบียบปฏิบัติบางอย่างที่กำกับไว้เช่น ต้องรายงานผลการ ปฏิบัติงานผ่าน Application หรือโปรแกรมที่กำหนด แต่จะไปนั่งทำงานที่ไหนก็ได้ แต่ขอให้งาน

ออกตามเวลา ซึ่งนี่คือการปฏิบัติงานปกติของบริษัทนี่คือตัวอย่างเล็กๆ ที่บริษัทเปิดโอกาสให้” [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทตระหนักถึงความแตกต่างของบุคคลที่มีอยู่คือการทำงานด้วยความสุขภายใต้ปรัชญาการทำงานของบริษัท จึงเน้นให้พนักงานสร้างความสัมพันธ์อันดีร่วมกัน เพื่อให้เกิดการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และผลักดันไปสู่เป้าหมายสุดท้ายขององค์กร ถึงแม้จะต่างวิธีการทำงานไปบ้างหรือในบางหน่วยงานอาจไม่ได้มีระบบหรือกระบวนการทำงานเหมือนกัน ขึ้นอยู่กับผู้นำและทีมของหน่วยงานนั้นๆ แต่สุดท้ายปลายทางจะออกมาในส่วนของบริษัทที่เป็นที่น่าพอใจ” (D [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทไม่ได้สร้างความรู้สึพิเศษในกระบวนการทำงานระหว่างพนักงานที่เป็นคนเก่งกับพนักงานธรรมดาอย่างชัดเจน แต่จะรู้กันจากการได้เข้าสู่กระบวนการอบรมหรือการให้ความสนธิสนมหรือการให้งานยากๆ ไปแก้ปัญหา ซึ่งจริงๆ มันก็คือการแบ่งอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างของพนักงานทั่วไปกับ Successor ซึ่งมีข้อดีคือไม่ได้แปลกแยกกันทำให้คนสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ และคนที่อยากเป็น Successor ก็จะมีพฤติกรรมเลียนแบบในการทำงานและทุ่มเทในการทำงานเหมือน Successor ที่บริษัทวางตัวไว้” (E [นามสมมุติ], 2564)

“การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่ระมัดระวังและตระหนัก บริษัทจะให้งานที่เหมาะสมกับคนคนนั้น ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ได้กลับมาก็เป็นอย่างไรก็ได้คาดหวังไว้อยู่แล้ว แต่เมื่อบริษัทได้รับกลับเกินที่คาดหวังมันก็ Happy ทั้งสองฝ่าย แล้วการที่ผู้บริหารใส่ใจพนักงานและให้โอกาสในการทำงานในแบบของตัวเอง มันทำให้บริษัทได้ผลตอบแทนจากการทำงานที่กลับมาสู่องค์กรมากกว่าที่คาดหวังเสมอ ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่ดี” (F [นามสมมุติ], 2564)

3.การกระตุ้นทางปัญญา องค์กรทุกแห่งเปิดโอกาสให้คนเก่งได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ และมีอิสระในการคิด การทำงาน โดยผ่านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษาดังนี้

“บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและแก้ไขปัญหาพร้อมกันเมื่อเกิดวิกฤติและมีการสร้างแรงจูงใจ ทำให้พนักงานรู้สึกถึงเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พวกเขามีความสำคัญ ตลอดจนรู้สึกเป็นเจ้าของ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ” (A [นามสมมุติ], 2564)

“สิ่งที่สำคัญที่สุดของคนเก่งที่บริษัทมอง คือทัศนคติ ต้องสอดคล้องไปกับทิศทางเป้าหมายของบริษัท ในการทำงานปกติหรือเมื่อเกิดวิกฤติในองค์กร จะถ่ายทอดและจะสื่อสารให้พนักงานรับรู้

และเข้าใจเหตุการณ์รวมทั้งผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข ตลอดจนชี้แจงมอบหมาย บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน เราจะให้การสนับสนุน งบประมาณ อุปกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญ ฯลฯ ซึ่งตรงนี้หลายๆ ครั้งทำให้เห็นฝีมือของกลุ่มคนเก่งในองค์กร” (B [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาอยู่เสมอ บริษัททำแม้กระทั่งส่งคนไปทำงานข้ามสายงานเพื่อเรียนรู้งาน เพื่อจะได้เข้าใจงานนอกหน้าที่ ที่จะต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานตรงของคนนั้นๆ หรือแม้กระทั่งส่งคนไปใน Base การผลิต ต่างประเทศ และการสร้างสถานการณ์ให้เค้าไปเผชิญอะไรที่ไม่คุ้นเคย จะเป็นการดึงความคิดสร้างสรรค์ออกมาและการแก้ปัญหานอกกรอบความคิดเดิมๆ ทำให้ได้วิธีการที่ดีในหลายๆ ครั้งและผลลัพธ์ที่ออกมาดีทุกครั้ง ซึ่งวิธีการคิดแบบนี้มันก็ถูกถ่ายทอดมายังผู้บริหารรุ่นต่อรุ่น” (C [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทให้โอกาสคนที่เป็น Successor ในหน่วยงาน ได้ติดตามเดินตามผู้บริหารไปในทุกครั้งที่ต้องลงไปแก้ปัญหาแต่ละ Case เพื่อจะได้ร่วมเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหาถกเถียงหรือร่วมรับฟังซึ่งกันและกัน เป็นการเตรียมพร้อมคนที่จะขึ้นมาแทน ซึ่งเป็นเรื่องดีที่ทำให้เห็นศักยภาพและได้เห็นมุมมองใหม่ๆ จากคนรุ่นใหม่ คนละ Gen ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อบริษัทมาก” (D [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสในการนำเสนอวิธีคิดในการแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ โดยทุกๆ CEO จะมีวันที่ให้กลุ่มคนเก่งเข้ามานำเสนอหรือปรึกษาได้ทุกเรื่อง อย่างทุกวันศุกร์ บ่าย สามารถเปิดประตูเข้าไปคุยกับ CEO ได้เลยไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน หรืออะไรก็ตามที่อยากจะพูด จะคุย ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีมากๆ เพราะมันคือสิ่งที่ทำให้รู้สึกถึงการให้เกียรติ เห็นการให้ความสำคัญ เห็นการให้โอกาส เห็นการให้ความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ซึ่งสิ่งนี้มันแลกด้วยอะไรไม่ได้เลย มันเป็นเรื่องของความรู้สึกที่ดีจริงๆ ” (E [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทมีจำนวนคนไม่มาก แต่สร้างโอกาสในการให้พนักงานได้มีโอกาสในการเสนอและแก้ไขปัญหาอยู่เสมอๆ บางครั้งผู้บริหารให้โจทย์ยากไปเช่นต้องการระบายสต็อกสินค้าออกไปจำนวนเท่านั้น เท่านั้น ซึ่งมันเยอะมากแต่สุดท้ายแล้ว ทีมงานที่ให้ไปทำก็สามารถทำได้ทุกครั้ง” (F [นามสมมุติ], 2564)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการคนเก่ง เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ปัจจัยผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย
ประสิทธิภาพการทำงานและผลการดำเนินงาน มีรายละเอียดดังนี้

1 ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงาน คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
และเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และคุ้มค่าสูงสุด เพื่อประโยชน์ในการเพิ่ม
ความสามารถในการแข่งขันต่อองค์กรทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ซึ่งความสามารถในการ
การจัดการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ บริษัทใน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้ความสำคัญกับการบริหารคนเก่ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การ
ดำเนินงานประสบผลสำเร็จ แม้กระทั่งเกิดภาวะการณ์ระบาดของไวรัส Covid-19 กลุ่มคนเก่งเหล่านี้ยัง
เป็นกลุ่มคนที่องค์กรสงวนรักษาไว้เพื่อช่วยแก้วิกฤตที่เกิดขึ้นและช่วยให้การดำเนินงานก้าวไป
ข้างหน้าได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลัง
ศึกษา ดังนี้

“กลุ่มคนเก่งสามารถทำงานได้รวดเร็ว มีความคิดที่เฉียบ ทักษะการสื่อสารที่ดี มีความรู้
ความสามารถที่โดดเด่น ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายกำหนดแผนระยะสั้น
และองค์กรเจริญเติบโต มีความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจได้ในระยะยาว บริษัทมีระบบของการ
บริหารจัดการระบบงานและการบริหารคนที่ดี พนักงานปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ถึงแม้จะมีการ
เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรง แต่บริษัทมีความสามารถในการขับเคลื่อนธุรกิจและ
ได้เปรียบทางธุรกิจ เนื่องมาจากจากบุคลากรที่มีความสามารถสูง” (A [นามสมมุติ], 2564)

“เมื่อเกิดวิกฤตต่างๆ บริษัทต้องมาพิจารณาว่า ผลกระทบนั้นมาจากปัจจัยอะไรบ้าง ภายใน
หรือภายนอก ระดับความรุนแรง เป็นอย่างไร มีแผนตอบโต้กับปัจจัยนั้นๆอย่างไร ซึ่งคนเก่งจะช่วยให้
เยอะมาก องค์กรจะเข้ามาสื่อสารว่าต้องการให้คนเก่งทำงานอย่างไร มีบทบาทหน้าที่อย่างไร ผลลัพธ์
ที่ต้องการจากคนเก่งอย่างไร ในภาวะวิกฤตินี้ เช่น คนเก่งจะมีบทบาทในการระดมให้เข้ามาช่วยเหลือ
แก้ไขให้เหตุการณ์เหล่านั้นผ่านพ้นไป เพื่อให้องค์กรเข้าสู่สภาวะปกติให้เร็วที่สุด ลดผลกระทบต่อ
ลูกค้า, กำไร-ขาดทุนของบริษัท คนเก่งสามารถเรียนรู้ได้เร็ว ประยุกต์และปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องไป
ตามสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ มีสามารถสร้างความแตกต่างและเป็น
ประโยชน์ต่อองค์กรในปัจจุบันมาก จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาหรือสรรหาคคนเก่งเข้ามาร่วมงาน
ยกตัวอย่าง หากมีวิกฤตเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก บริษัทจะทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงว่ามีอะไรบ้าง
ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง จัดทำแผนตอบโต้เพื่อลด
ผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นๆ การกระจายความเสี่ยง และอีกอย่างวิกฤตปัจจุบันที่กำลังบริษัทกำลัง
เผชิญอยู่ มีการปรับการทำงานแบบ WFH คนเก่งมีส่วนสำคัญในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน

จากแบบ Off line ไปสู่ Online ได้เร็วขึ้น ช่วยสร้าง Plat form ต่างๆมาใช้งานลดผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน” (B [นามสมมุติ], 2564)

“การที่บริษัทมีคนเก่งที่เป็นคริมเข้ามา ทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานทุกอย่างสามารถสำเร็จได้อย่างรวดเร็วเพราะคนกลุ่มนี้มีความเข้าใจในทุกๆอย่าง ได้อย่างรวดเร็วและมีการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานรวดเร็ว ไม่สะดุดและตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจได้ทันทั่วทั้ง” (C [นามสมมุติ], 2564)

“คนเก่งที่มีในบริษัทสามารถสร้างให้บริษัทมีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดี บริษัทจึงยอมทุ่มเทเพื่อสร้างคนเก่งและซื้อคนเก่งเข้ามาร่วมงานกับองค์กรให้เยอะที่สุด โดยไม่ได้สนใจว่าจะต้องใช้เงินมากขนาดไหนเพราะบริษัทเห็นว่าคนเก่งเหล่านี้จะสร้างความคุ้มค่าต่อเงินที่ลงทุนได้ เห็นได้จากการเติบโตอย่างต่อเนื่องของบริษัทและการปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง” (D [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทใช้งบประมาณลงทุนในส่วนของ Talent สูงมาก ในการพัฒนาคนกลุ่มนี้รุ่นต่อรุ่นโดยเชื่อว่าคนกลุ่มนี้จะเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาเมื่อองค์กรเกิดวิกฤตได้อย่างรวดเร็วทันทั่วทั้ง และที่สำคัญเมื่อการบริหารจัดการคนเก่งถูกทำให้เป็นเกณฑ์ประเมินของรัฐวิสาหกิจทุกรัฐมันแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีคนเก่งต่อการประเมินผลองค์กร” (E [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทมีการทำงานภายใต้การบริหารงานแบบพี่น้อง เหมือนคนในครอบครัว สามารถสร้างความไว้วางใจระหว่างคนทำงานด้วยกัน ลูกน้องกับหัวหน้า ซึ่งมันทำให้คนเก่งทำงานอย่างทุ่มเทเต็มที่ การลาออกก็แทบจะเป็น 0 ทำให้งานของเดินต่อเนื่องไปได้เรื่อยๆ แต่เมื่อเกิดปัญหาขึ้น Talent เหล่านี้จะเข้าไปแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและผ่านวิกฤตได้ทุกครั้ง” (F [นามสมมุติ], 2564)

2) ผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาพบว่า ผลการดำเนินงาน คือ ผลลัพธ์จากการบริหารงานขององค์กรใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งความสามารถในการการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์จะส่งผลกระทบต่อดำเนินงานของธุรกิจ จากการมีคนเก่งในปริมาณที่เพียงพอแล้วคนเก่งเหล่านั้นต้องมีการพัฒนาศักยภาพเรื่อยๆ ผ่านกระบวนการอบรม พัฒนาศักยภาพด้วยโปรแกรมที่ถูกออกแบบมาเป็นการเฉพาะช่วยสร้างให้คนเก่ง มีความโดดเด่นจากพนักงานทั่วไปส่งผลให้สร้างผลงานได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ และหลายแห่งตั้งงบประมาณในการดูแลพนักงานเหล่านี้ แม้ในอนาคตอาจไม่สามารถรักษาพนักงานเหล่านี้ไว้ในองค์กรได้แต่ บริษัทพบว่าก็ยังสามารถสร้างความคุ้มค่าจากการลงทุนในคนเก่งขององค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษาดังนี้

“การมีกลุ่มคนเก่งถือว่าเป็นส่วนเสริมให้องค์กรมีผลประกอบการดีขึ้นและการบริหารจัดการคนเก่งที่ดีจะช่วยสร้างความสามารถด้านการแข่งขัน กับคู่แข่ง ในตลาดได้อย่างยั่งยืน บริษัทมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานด้านความยั่งยืน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับกรรมการบริหาร ระดับผู้บริหารระดับสูง และระดับผู้บริหารระดับกลางและพนักงาน เพื่อขับเคลื่อนความยั่งยืนให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่พัฒนามุ่งเน้นสู่ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม มีการประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของบริษัทเป็นประจำทุกปี รวมถึงแนวทางการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสีย เป็นที่มาองค์กรได้รับรางวัล Thailand Sustainability Investment 3 ปีซ้อน” (A [นามสมมุติ], 2564)

“ผลระยะสั้น เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน มาจากแนวทางการพัฒนาพนักงาน และพนักงานคนเก่งมีเป้าหมายในการเติบโต มีความตั้งใจทำงานสูงขึ้น ผลระยะยาว A : มีผลเชิงบวกต่อองค์กร คือคนเก่งได้รับการพัฒนา สามารถทำงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด สามารถสอนงาน ถ่ายทอดงานให้กับน้องๆในทีม ส่งผลให้คนเก่งได้ค่าตอบแทนสูงขึ้นได้โปรโมทตำแหน่ง ส่งผลต่อองค์กรได้พัฒนาพนักงานและทำผลงานได้ตามเป้าหมาย หรือเติบโตขึ้น ผลระยะยาว B : มีผลเชิงลบต่อองค์กร หากคนเก่งไม่สามารถพัฒนาได้ตามเป้าหมายหรือความคาดหวัง ตัวอย่าง นาย A เป็นช่างที่เก่งจึงได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้างาน แต่นาย A ไม่ถนัดงานเอกสารหรือไม่สามารถปกครองลูกน้องได้ ทำให้บริษัทเสียช่างที่เก่งไปแต่ได้หัวหน้างานที่แย่มาแทน ดังนั้น การบริหารจัดการและการควบคุมปัจจัยต่างๆ ภายในบริษัทให้หนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการจัดการวัตถุดิบ ควบคุมกระบวนการผลิต การปฏิบัติตามกฎหมาย การบริหารการเงินและพนักงาน ฯลฯ ที่ดี จะเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่จะเข้ามาร่วมลงทุน ผู้ถือหุ้นฯ ซึ่งสิ่งนี้แสดงให้เห็นจากการที่บริษัทถูกจัดอยู่ใน Thailand Sustainability Investment หรือหุ้นยั่งยืนเป็นระยะเวลา 4 ปี จากนโยบายหลักขององค์กร และผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกำกับ ดูแลว่าทิศทางในการดำเนินธุรกิจต้องเป็นไปแบบยั่งยืน ชุมชนมีรายได้อันเกิดจากการดำเนินงานของบริษัท เช่นการจ้างงาน การขายวัตถุดิบ และไม่สร้างผลกระทบต่อชุมชน นั่นคือบริษัทมอง เศรษฐกิจ+ชุมชน+สิ่งแวดล้อม” (B [นามสมมุติ], 2564)

“การได้กลุ่มคนที่เป็นคริมมาตั้งแต่แรก เมื่อคนกลุ่มนี้เข้ามาทำงานศักยภาพจะสูงมากและผนวกกับการเข้าสู่กระบวนการพัฒนาอย่างมีระบบของบริษัททำให้พวกเขาสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับบริษัทได้ บริษัทขยายการเติบโตออกไปเรื่อยๆ ถ้าจะมองโครงสร้างธุรกิจหลัก 3 โครงสร้างหลักๆจะเห็นว่าบริษัทอยู่ภายใต้กำกับอีกหลายบริษัท ในหลายๆ ครั้งบริษัทลูกที่ตั้งใหม่พวกนี้ จะเอาคนที่เป็ Talent ไปนั่งบริหารเพื่อฝึกและวางแผนสืบทอดตำแหน่งเอาไว้ และคนกลุ่มนี้ก็จะสร้างผลประกอบการที่ดีให้แก่เราเสมอมา ถ้าถามว่าวิกฤตโรคระบาดแบบนี้ องค์กรกระทบไหมมันก็มีผลกระทบบ้างแต่บริษัทมีหน่วยงานจัดการความเสี่ยงซึ่งตั้งโดยมีกรรมการในชุดนั้น เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั่งอยู่ในชุดนั้นๆด้วย และมีการวางแผนความเสี่ยงในเรื่องนี้มาเป็น 10 ปี จึงรับมือกับปัญหานี้ได้ทัน ในตอนแรกที่เกิดเหตุ ฝ่ายที่ทำงานหนักสุดของคือ IT เพราะต้องเตรียมพร้อมสำหรับ Application และ Program ต่างๆ เพื่อใช้ในการทำงานภายใต้วิกฤต เพราะ

ต้องยอมรับว่าข้อมูลที่มีมันเป็น Big DATA แต่ทุกอย่างก็สามารถทำได้โดยไม่มีปัญหาแต่อย่าง คนทำงานไม่มีใครถูกเลิกจ้าง บริษัทดำเนินธุรกิจโดยเห็นคนเป็นทุนสำคัญที่ต้องรักษาไว้ คนที่ต้องมีความสุขควบคู่กับการทำงานที่ได้ผลงานดี ทำให้บริษัทแทบไม่มีบุคลากรลาออก ด้วยหลายเหตุปัจจัย ที่มีและสนับสนุนให้คนเหล่านี้ได้ทำงานอย่างเต็มที่ และบริษัทยังใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อมมากและบริษัท ถูกจัดอยู่ใน Thailand Sustainability Investment หรือหุ้นยั่งยืนเป็นระยะเวลา 6 ปีซ้อนและอยู่ใน Dow Jones Sustainable สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่ดีของเรา” (C [นามสมมุติ], 2564)

“การที่บริษัทมี Talent เยอะเป็นเรื่องที่ดี และบริษัทพยายามที่จะทำ Talent Pools เพื่อรวบรวม คนเก่งมาไว้ที่ห้มากที่สุดเพราะศักยภาพของคนกลุ่มนี้มีสูง แม้คนเก่งที่บริษัทสร้างเองขึ้นมา เสียเงิน เสียงบประมาณและเวลาในการสร้างคนเหล่านั้นขึ้นมาเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร แต่ สุดท้าย บางครั้งก็ประสบกับการสูญเสียคนเก่งที่องค์กรสร้างมาอยู่บ้างเนื่องจากการซื้อตัว จากบริษัท อื่นๆ ที่เป็นคู่แข่งบ้าง หรือข้าม Sector บ้าง ซึ่งบริษัททำการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและความเสี่ยงอยู่ เรื่อยๆ และจำนวนที่เสียไปไม่มาก ไม่ได้กระทบกับการทำงานเพราะมีการสร้างคนข้างในให้เข้าสู่ กระบวนการของคนเก่งอยู่เสมอ ยกเว้นสร้างไม่ทันก็จะซื้อจากองค์กรอื่นมาเหมือนกัน สรุปคือ องค์กร จะไม่มีการขาดแคลนคนเก่ง และพนักงานข้างในเองก็ต้องการถูกยอมรับและพัฒนาในการเข้าสู่ระบบ นี้ด้วย เพราะจะทำให้ก้าวหน้าได้ไว รวมทั้งค่าตอบแทนที่สูงขึ้นกว่าพนักงานปกติ และงานที่ให้คนกลุ่ม นี้ทำมันท้าทายความสามารถขึ้นเรื่อยๆ คนบางคนก็ชอบที่จะทำอะไรท้าทายแบบนี้ และบริษัทเองก็ ชอบที่พนักงานพร้อมทุ่มเททำงานเต็มที่ และถึงแม้จะเกิดวิกฤตจะเห็นได้ว่าไม่มีข่าวของบริษัทในการ เลิกจ้างพนักงาน นี่เป็นสิ่งที่คาดการณ์ความเสี่ยงไว้ล่วงหน้าแล้วเช่นกัน พนักงานยังเกิดความภักดีต่อ องค์กรและที่สำคัญวิกฤตนี้กลับทำให้การเติบโตของธุรกิจสูงขึ้นมาจากปีก่อนๆ ธุรกิจอาหารแช่แข็ง อาหารพร้อมทานเติบโตสูงมากเพราะคนไม่ออกไปไหน โลกผลิตอาหารเพิ่มขึ้นเยอะมากเพื่อ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นเรื่องน่ายินดีที่สามารถเติบโตขึ้นไปได้อีก เมื่อเทียบผลกำไร เพิ่มขึ้นเยอะมาก และอีกอย่างปรัชญาการทำธุรกิจที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้เกี่ยวข้อง และดูแลเรื่อง สิ่งแวดล้อมทำให้ภาพลักษณ์ของบริษัทดีมาก ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานทุกคนภูมิใจ และบริษัทก็ถูก จัดอยู่ใน Thailand Sustainability Investment หรือหุ้นยั่งยืนเป็นระยะเวลา 6 ปีซ้อนและอยู่ใน Dow Jones Sustainable” (D [นามสมมุติ], 2564)

“ไม่ว่าจะเกิดวิกฤตขึ้นกับบริษัทของเราขนาดไหน ก็ไม่พบว่าพนักงานกลุ่มที่เป็น Talent ลาออกจากองค์กรเลยแม้แต่คนเดียว อัตราการลาออกของพนักงานกลุ่มนี้เป็น 0 สิ่งหนึ่งที่น่าสนใจ อาจเป็นเพราะกระบวนการตั้งแต่การสร้างและพัฒนาคนกลุ่มนี้ขึ้นมา แต่ละหลักสูตรเราปลูกฝังความ รักองค์กร การทำงานเป็นทีมเอาไว้ด้วยตลอด เมื่อเกิดปัญหาเกิดขึ้น คนกลุ่มนี้จะเข้าไประดมสมอง เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทุกครั้งและทุกสถานการณ์ ซึ่งทำให้ผ่านวิกฤตและมีผลประกอบการดีมาก และก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีในทุกๆ ด้านและบริษัทเองถูกจัดอยู่ใน Thailand Sustainability Investment หรือหุ้นยั่งยืนเป็นระยะเวลา 6 ปีซ้อน แต่ถึงแม้ว่าช่วงนี้จะเกิดวิกฤตขึ้น และได้รับ ผลกระทบเป็นอย่างมาก แต่ก็สามารถประคองธุรกิจให้อยู่รอดได้ส่วนหนึ่งก็มาจาก Talent รุ่นแรกๆ

ที่นั่งเป็นผู้บริหารในทุกส่วนงานทำงานกันอย่างสอดประสาน ทำให้สามารถผ่านวิกฤตครั้งนี้ไปได้ ซึ่งก็ได้แต่หวังว่าจะเข้าสู่ภาวะปกติในเร็ววัน เพราะเราคาดการณ์ไว้ว่าจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างปกติภายในระยะเวลา 2 ปี” (E [นามสมมติ], 2564)

“ในขณะที่ธุรกิจอื่นได้รับผลกระทบจากภาวะ Covid-19 แต่บริษัทลับสามารถทำอะไรได้ในรอบ 9 ปีเนื่องด้วย Demand การซื้อเหล็กในตลาดโลกมีสูงมากเนื่องจากสหรัฐอเมริกาและจีนไม่สามารถส่งออกเหล็กได้เนื่องจากแรงงานและภาวะโรคติดต่อ หลายๆ ประเทศจึงหันมาสั่งเหล็กจากประเทศไทย ซึ่งทำให้สามารถระบายสต็อกที่ค้างไว้ได้ออกไปเยอะมาก ส่วนหนึ่งที่ต้องยอมรับคือการทำที่บริษัทเสริมแรงทางบวกให้กับกลุ่มคนที่เป็นคนเก่งของบริษัทให้ขายสินค้าออกไปให้ได้มากที่สุด เช่น แจกรถยนต์ให้พนักงานที่ขายรถให้บริษัทได้ นอกจากนั้นสวัสดิการต่างๆที่ให้ ไม่ว่าจะเป็นค่ารักษาพยาบาล การส่งบุตรหลานพนักงานเรียนต่อ หรือให้ทุน หรือแม้กระทั่งการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนที่สูงกว่าราคาตลาดทำให้บริษัทได้กลุ่มคนเก่งแบบที่องค์กรต้องการมาอยู่ด้วย คนเหล่านี้เมื่อพบกับการดูแลและวัฒนธรรมองค์กรแบบที่เราสร้างความเป็นครอบครัว แทบจะไม่ลาออกจากบริษัทเลย เรียกได้ว่าเป็น 0 และยังทุ่มเททำงานจนมีผลกำไรอย่างต่อเนื่องแม้จะเกิดวิกฤต บริษัทก็ยังมีกำไรจากการดำเนินงาน เมื่อบริษัทดูแลคนกลุ่มนี้ได้ดี คนกลุ่มนี้ก็ทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ ให้ใจเรากลับมา Win-Win ทั้งคู่ และในอนาคตคาดหวังว่าบริษัทจะพยายามเข้าไปสู่การประเมินเพื่อเป็นบริษัทที่ได้รับการจัดอยู่ในหุ้นยั่งยืนเหมือนบริษัทใหญ่ อื่นๆ ด้วย” (F [นามสมมติ], 2564)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สามารถดึงศักยภาพของกลุ่มคนเก่งมาพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน ให้เกิดผลิตภาพในสินค้าและบริการ สร้างความแข็งแกร่งในการดำเนินงาน บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร มีผลประกอบการที่ดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลต่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนได้

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

กล่าวคือ บริษัทมีกระบวนการภายใน ในการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งแต่ละแห่งจะมีการสร้างวัฒนธรรมแบบเปิด เพื่อให้กลุ่มคนเก่งมีพื้นที่ในการแสดงออกซึ่งความสามารถ และศักยภาพ อย่างเต็มที่ทั้งกระบวนการทำงาน การปลูกฝังค่านิยมต่าง ๆ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่องค์กรแต่ละแห่งจะเน้นผู้นำที่สามารถประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายและยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในทุกสถานการณ์ ซึ่งคนเหล่านี้จะแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ที่ดีและความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนเก่งได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

1) อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ แต่ละองค์การต่างสร้างวัฒนธรรมองค์การเฉพาะของตัวเองขึ้นมาเพื่อถ่ายทอดลักษณะที่เรียกว่า DNA ขององค์การให้พนักงานเพื่อจะได้ผสานประโยชน์ร่วมกันระหว่างพนักงานกลุ่มคนเก่งและองค์การ เพื่อคนเก่งจะสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ พบประเด็นความสอดคล้องจาก การสัมภาษณ์ดังนี้

“บริษัทเน้นการการสร้างความผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยให้อิสระอย่างเต็มที่ในการทำงาน มีการทำงานเชิงรุก และสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ต่างๆไปแก้ปัญหาได้ในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยบริษัทจะคอยสนับสนุนในทุกความต้องการ” (A [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทมีการกำหนดบริบทองค์กรและเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยกระบวนการควบคุมและตรวจสอบให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สิ่งที่สำคัญที่สุดของการจัดการคนเก่งที่บริษัทตระหนัก คือทัศนคติ ต้องสอดคล้องไปกับทิศทางเป้าหมายของบริษัท ต้องมีคุณธรรม รู้จักการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญให้เกียรติเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่บริษัทยึดถือปฏิบัติมาตลอด” (B [นามสมมุติ], 2564)

“การกำหนด Core Value ตามปรัชญาการดำเนินธุรกิจภายใต้อุดมการณ์ที่จะต้องเป็นไปตามครรลองแห่งความถูกต้องและเป็นธรรม ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม ที่สำคัญเราเชื่อมั่นในคุณค่าของคน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะถูกปลูกฝังเหมือนเป็น DNA ของคนในองค์กร การที่บริษัทเติบโตอย่างยั่งยืนเป็นองค์กร 100 ปีอีกหนึ่งองค์กร บริษัทมุ่งหวังถ่ายทอดให้คนในองค์กรส่งต่อ “สิ่งที่ดีกว่า” ไปสู่ลูกค้าและสังคมด้วย Circular Economy ภายใต้อุดมการณ์ “Passion for Better” บริษัทมุ่งหวังให้ DNA เหล่านี้อยู่ในทุกตัวตนของคนของเราในทุกๆระดับ นั่นคือยึดมั่นในคุณภาพและเป็นธรรม” (C [นามสมมุติ], 2564)

บริษัทเราเน้นการการสร้างความผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยให้อิสระอย่างเต็มที่ในการทำงาน มีการทำงานเชิงรุก และสามารถนำเสนอไอเดีย ความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาได้ในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยบริษัทจะคอยสนับสนุนในทุกความต้องการ (D [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทไม่ได้จัดสภาพการทำงานระหว่างพนักงานที่เป็นคนเก่งกับพนักงานปกติแตกต่างกันแต่อย่างใด เพราะต้องการการทำงานเป็นทีม ไม่ต้องการให้คนงานทั่วไปกับคนเก่งรู้สึกถึงความแปลกแยก และบริษัทมีการถ่ายทอดค่านิยมองค์กรร่วมกันผ่านกระบวนการทำงานหรือแม้กระทั่งมีสื่อ Core Value และแทรกในกิจกรรมต่างๆ ที่บริษัทดำเนินการ” (E [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทมีปรัชญาการทำงานแบบเน้นความเป็นครอบครัว ดูแลพนักงานเหมือนคนในครอบครัว เปิดโอกาสให้พนักงานสร้างพลังบวกซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีม มีระบบที่เลี้ยงที่คอย Coaching พนักงานในแต่ละส่วนงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้งาน เพราะบริษัทอยากสร้างให้มีคนเก่งเยอะที่สุด และต้องเป็นคนเก่งที่มีความสุขและรักในองค์กรด้วย” (F [นามสมมุติ], 2564)

2) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ พบว่าบริษัทให้ความสำคัญ ต่อผู้นำที่นอกจากเข้าใจวิสัยทัศน์ ทิศทางและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจแล้ว ต้องสามารถกระตุ้นผู้ตามสร้างความเป็นทีม เป็นแบบอย่างในการนำ และการพัฒนาสิ่งใหม่ คาดการณ์ความเสี่ยงและสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อออกแบบหรือกำหนดกลยุทธ์ในการคนเก่ง และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการคนเก่งทั้งความเป็นนามธรรมและรูปธรรมในการใช้ทรัพยากรและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์การสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกลพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกตลอดเวลาภายใต้ธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูงโดยเฉพาะธุรกิจเทคโนโลยีและการสื่อสาร ที่สำคัญต้องเป็น Role Model ที่ดีได้ ต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์องค์กรผ่านกระบวนการทำงาน นอกจากต้องบริหารทรัพยากรบริษัทให้ได้ประสิทธิภาพแล้ว ยังต้องดูแลปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะคนที่เก่ง ที่ผู้นำต้องวางแผนในส่วนของการออกแบบกำลังคนในส่วนของบริษัทและด้านอื่นๆ ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อบริหารจัดการด้านบุคลากรได้ สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมายการทำธุรกิจ” (A [นามสมมุติ], 2564)

“ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานในองค์กร เป็นหนึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จที่การผลักดันให้บริษัทมีผลประกอบการที่ดี ผู้บริหารต้องอ่านเกมขาด มองเห็นและคาดการณ์อนาคตล่วงหน้า ต้องเป็นผู้ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบและต้องสามารถนำรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่ดีมาบริหารจัดการองค์กรและจัดการบุคลากรภายในได้ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป็นไปตามเป้าหมาย”(B [นามสมมุติ], 2564)

“ผู้นำที่เก่งในการวางแผนกลยุทธ์ทั้งในแผนงานระยะสั้นและระยะยาว จะสามารถเตรียมคนและสร้างคนเก่ง เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ การพัฒนาคนและกระบวนการทำงานก็จะถูกทิศทางมากขึ้น”(C [นามสมมุติ], 2564)

“ผู้นำที่ให้ความสำคัญและจริงจังกับทุกขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติจนได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ผู้นำเหล่านั้นสามารถวางแผนพัฒนาลูกน้องให้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี”(D [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทเกิดแนวคิดและแนวปฏิบัติเรื่องการจัดการคนเก่งได้เพราะ CEO คนก่อนมีวิสัยทัศน์มาก ทำให้เราทำเรื่องนี้อย่างเป็นระบบได้ก่อนที่ รัฐบาลอื่นๆ จะทำและยังทำก่อนที่จะถูกนำมาเป็นเกณฑ์ประเมินด้วย ผลที่เห็นได้ชัดคือเราได้กลุ่มคนที่เป็ Talent มาบริหารจัดการองค์กรได้ทันเวลาในช่วงวิกฤตและผ่านได้ทุกช่วง ที่สำคัญ ผู้บริหารยอมทุ่มงบประมาณในส่วนนี้เพื่อสร้างคนเก่งในแบบเฉพาะของบริษัทขึ้นมาให้ได้เพื่อรองรับการปรับตัวและขยายตัวของธุรกิจในอนาคต”(E [นามสมมุติ], 2564)

“การบริหารจัดการคนเก่งนั้นให้ประสบความสำเร็จ สิ่งสำคัญที่สุดเป็นอันดับต้นๆ คือ ผู้บริหารในระดับสูงทุกท่านจะต้องเข้าใจ และเป็นแบบอย่างในกระบวนกรปฏิบัติงานของพนักงาน มีความทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลง และไม่ได้ทำหน้าที่แค่สื่อสารมายังพนักงานเท่านั้น แต่ต้องลงมือปฏิบัติและผลักดันทุกอย่างอย่างจริงจัง จึงจะประสบผลสำเร็จ” (F [นามสมมุติ], 2564)

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลลัพธ์การจัดการคนเก่ง

1) อิทธิพลของการจัดการคนเก่งที่มีต่อผลการดำเนินงาน กล่าวคือ การสรรหา/คัดเลือก การพัฒนา การให้รางวัลและการประเมินผลกลุ่มคนเก่งของบริษัท มีกระบวนการที่เป็นรูปแบบชัดเจนในการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้กลุ่มคนเก่งมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการสร้างผลงานที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง ผลจากการทุ่มเท มุ่งมั่นในการทำงานของกลุ่มคนเก่ง ส่งผลต่อเนื่องให้เกิดการเติบโตของบริษัทและมีแนวโน้มในการสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานระยะยาว จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“กลุ่มคนเก่งจะม้การทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีผลงานที่ดีโดดเด่น โดยดูจากผลงาน และการประเมินผลงานในแต่ละปี และถึงแม้ว่าจะมีวิกฤตอย่างไร คนกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มคนที่ไม่บริษัทจะดูแลใส่ใจเป็นพิเศษ ไม่มีการให้พนักงานกลุ่มนี้ออก แม้ว่าจะมีวิกฤตองค์กรแค่ไหนก็ตาม” (A [นามสมมุติ], 2564)

“กลุ่มคนเก่งที่บริษัทมีจะช่วยทำให้บริษัทสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อช่วยลดต้นทุนในกระบวนการผลิต” (B [นามสมมุติ], 2564)

“กลุ่มคนเก่งที่บริษัทมีอยู่ ช่วยบริษัทได้มากจากศักยภาพที่มี กระบวนการตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก ผ่านกระบวนการในการพัฒนาไม่ได้สูญเสียแต่อย่างใด แม้บริษัทจะใช้เงินลงทุนตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก พัฒนาคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนที่สูงแม้เราจะไม่รู้ว่า บริษัทอื่นมีการลงทุนเพื่อคนเหล่านี้หรือไม่ แต่บริษัทก็จะลงทุนพัฒนา ด้วยงบประมาณแบบนี้เพราะคิดว่าถึงอย่างไร ผลตอบแทนที่ได้กลับมาจากกลุ่มคนเหล่านี้ ได้มากกว่าที่บริษัทต้องเสียไป ที่สำคัญคนเก่งในบริษัทไม่มีใครลาออกซึ่งเป็นสิ่งที่ดีเพราะเงินที่บริษัทใช้ในการลงทุนเพื่อพัฒนาคนเก่งไม่ได้เสียเปล่า และยังส่งผลในแง่ของผลงานที่ออกมาอย่างดีเป็นไปตามที่บริษัทคาดหวัง ปัญหาในการบริหารคนเก่งหรือบริหารคนในองค์กรส่วนที่มีการลาออกของคนเก่งส่วนใหญ่เกิดจากการถูกซื้อตัวจากบริษัทอื่นๆ” (C [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทลงทุนในการสรรหา คัดเลือก พัฒนาคนเก่งผ่านระบบที่ถูกตั้งเกณฑ์ไว้อย่างสอดคล้องกันระหว่างส่วนงานที่ต้องการคนเก่งกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำให้ได้คนที่เหมาะกับงานนั้นจริง และคนเหล่านี้ก็สร้างผลงานให้ทุกคนได้เห็นถึงความสามารถในทุกด้าน” (D [นามสมมุติ], 2564)

“การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง และการพัฒนาที่ทําอย่างเป็นระบบและมีธรรมาภิบาล ทำให้บริษัทได้กลุ่มคนที่เป็นคนเก่งที่มีคุณภาพจริงๆ เข้ามาในบริษัท บริษัทผ่านช่วงวิกฤตมาได้ในทุกครั้งก็ด้วยคนเก่งที่บริษัทพัฒนาขึ้นมาและนั่งอยู่ในตำแหน่งสำคัญๆ แม้ว่าบริษัทจะลงทุนในการพัฒนาคนเก่งด้วยโปรแกรมเฉพาะที่สูงมาก ในแต่ละรุ่นของคนเก่งที่บริษัทสร้างขึ้นมาเพื่อทดแทนการเกษียณอายุ และเตรียมพร้อมคนเหล่านี้เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญในสายงานต่างๆ เพราะคนในยอมเข้าใจถึงปัญหาในระดับโครงสร้างได้ดีกว่า และเป็นเรื่องที่น่าคิดเพราะเงินลงทุนที่ใช้ บริษัทพบว่าไม่สูญเปล่า การลาออกของกลุ่มคนกลุ่มนี้เรียกได้ว่าเป็น 0 ที่สำคัญคนเก่งยังสร้างผลงานได้ดีนำบริษัทฝ่าวิกฤตไปได้ในทุกๆ เรื่อง” (E [นามสมมุติ], 2564)

“กลุ่มคนเหล่านี้มีความสามารถในการจะช่วยเหลือพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานบริษัท มีแนวคิดในการสร้างสรรค์ มีผลงาน มีการปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ ที่ดีให้กับบริษัทเสมอๆ ทำให้ องค์กรมีผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายทั้งในส่วนของการที่มากเกินกว่าที่คาดหวังไว้ และที่สำคัญยังช่วยสร้างชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับซึ่งในวันนี้เราได้ก้าวไปอย่างก้าวกระโดด ซึ่งเป็นที่น่ายินดีในผลที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการจัดคนเก่งอย่างเป็นระบบภายใต้บริษัท” (F [นามสมมุติ], 2564)

2) อิทธิพลของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

กล่าวคือ คือ การสรรหา/คัดเลือก การพัฒนา การให้รางวัลและการประเมินผลกลุ่มคนเก่งของบริษัท ก่อให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุง กระบวนการทำงานและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีจากบริษัทเพื่อส่งมอบให้ลูกค้า การพัฒนาปรับปรุงทั้งองค์ความรู้ ส่งผลต่อเนื่องให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพในบริษัท การที่องค์กรมีระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่ดี มีระบบการอบรม การสร้างคนเก่งให้เก่งยิ่งขึ้น ย่อมส่งผลต่อการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งในหลายบริษัท จะมีระบบที่พัฒนาขึ้นเรื่อยๆ ในการ

ดูแลคนกลุ่มนี้เพราะวัดจากผลการปฏิบัติงานพบว่ามีความคุ้มค่า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“การสร้างกลุ่มคนเก่งที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ แผนธุรกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงาน จากการ พัฒนาคอนกลุ่มนี้มาช่วงระยะหนึ่ง คนกลุ่มนี้ได้เติบโตเป็นผู้บริหาร และนำความเชี่ยวชาญมา พัฒนาให้เกิดการเติบโต ขยายธุรกิจใหม่ สินค้าและบริการใหม่ มีการปรับปรุง แก้ปัญหาการทำงาน ด้วยแนวคิดและศักยภาพที่ผ่านการเรียนรู้ ฝึกฝนและพัฒนาด้วยโปรแกรมที่บริษัทได้ออกแบบและ วางไว้ให้คนกลุ่มนี้ ทำให้ผลที่ได้จากคนกลุ่มนี้คุ้มค่ากับเงินที่ลงทุนทุ่มลงไป ผลกระทบประกอบการของ บริษัทส่วนหนึ่งคือความสามารถของกลุ่มคนเหล่านี้ ซึ่งจัดเป็นทรัพยากรที่มีค่าของเรา” (A [นาม สมมุติ], 2564)

“การขยายผลความรู้และประสบการณ์ บทเรียนที่ได้ทั้งที่ดี และไม่ดีจากการกลุ่มคนเก่ง ไปสู่ กลุ่มอื่นภายในองค์กร ก่อให้เกิดการต่อยอดความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ ในการปรับปรุงวิธีการทำงานและขยายผลไปสู่มุมมองการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ” (B [นาม สมมุติ], 2564)

“การพัฒนาพนักงานกลุ่ม Talent นอกเหนือจากการสรรหาที่ดีแล้ว การพัฒนาคอนกลุ่มนี้ ของบริษัทมีกระบวนการและหลักสูตรเฉพาะเพื่อสร้างคนกลุ่มนี้ให้มีทักษะสูงยิ่งขึ้นไป นอกจากการ จัดฝึกอบรมภายใน การสร้างหลักสูตรความร่วมมือกับต่างประเทศทั้งจากมหาวิทยาลัยใน ต่างประเทศและผ่านความร่วมมือในการพัฒนาในหน่วยงานอื่นๆจากต่างประเทศแล้ว ยังส่งเสริมให้ เกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงด้วยการมอบหมายงาน ก็คือการ เอาความรู้ที่ได้ไป Apply เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละส่วนงาน ในกระบวนการนี้จะมีการมอบหมายให้ผู้บริหารระดับคอย ดูแลเป็นที่ปรึกษาเป็นที่เลี้ยงในการให้คำปรึกษาและยังทำหน้าที่เป็น Mentor อีกด้วย วิธีการดูแลที่ ดีช่วยให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น และยังเป็น การเตรียมพร้อมในการปฏิบัติในตำแหน่งที่สูงขึ้น” (C [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ KM ให้เป็นการปฏิบัติงานประจำวัน เน้น ให้มีการถ่ายทอด เรียนรู้ พัฒนาการทำงานให้องค์กรมี Productivity สูงขึ้น และต่อยอดความรู้ พัฒนาเป็นนวัตกรรมสังเกตจากไลน์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีการพัฒนาออกสู่ตลาดไปยังผู้บริโภค ซึ่งมี ใหม่อยู่เรื่อยและบริษัทไม่เคยหยุดพัฒนาเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และความต้องการ ที่จะเติบโตตามวิสัยทัศน์ที่บริษัทวางไว้ การดำเนินงานของบริษัทที่ผ่านมาการถ่ายทอด ประสบการณ์ขององกลุ่มคนเก่งจากรุ่นสู่รุ่นในแต่ละหน่วยงานทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาด ลดช่องว่างระหว่าง Generation และยังสามารถต่อยอดในการพัฒนา กระบวนการผลิตหรือพัฒนากระบวนการในการทำงาน ซึ่งเห็นได้จากการรายงานผลประกอบการ ประจำปีของบริษัท” (D [นามสมมุติ], 2564)

“ถ้าไม่มีกระบวนการตั้งศักยภาพของคนกลุ่มนี้มาสร้าง Value added ให้กับบริษัท ก็จัดว่าเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า ซึ่งที่ผ่านมาไม่เคยเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้นในบริษัท บริษัทได้ประโยชน์จากกระบวนการจัดการคนเก่งเป็นอย่างมาก บริษัทประเมินถึงการใช้ Utility ที่ได้จากคนกลุ่มคนเก่งว่ามีความแตกต่างจากพนักงานทั่วไป คนเก่งมีศักยภาพในการทำงานให้ดีกว่า มีประสิทธิภาพกว่าคนอื่น เพราะบริษัทได้เลือกคัดสรรมาแล้วทั้งจากคนภายในและการซื้อตัวมาจากข้างนอกบ้างตามตำแหน่งที่ส่วนนั้นๆ ต้องการ การสร้างและพัฒนาให้พร้อมในอนาคต คือการให้ลงมือทำและแก้ปัญหาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การพัฒนาตัวเองผ่านการเรียนรู้จากหน้างานจริงทำให้คนเก่งได้เรียนรู้และคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งผลที่ออกมาเป็นไปตามที่บริษัทคาดหวังหรือมากกว่าการคาดหวังของบริษัทเสมอ” (E [นามสมมุติ], 2564)

“เมื่อบริษัทมีกลุ่มคนเก่ง ก็พยายามเสริมคนกลุ่มนี้ให้เกิดการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในกระบวนการทำงาน หรือสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ บริษัทเปิดโอกาสและส่งเสริมให้พนักงานผ่านการฝึกอบรม การถ่ายทอดวิธีคิด ประสบการณ์ร่วมกันในกลุ่มและระหว่างกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน และถ่ายทอดวิธีทำงานร่วมกัน ผลที่ได้คือความสนิทสนมกลมเกลียวระหว่างพนักงานในกลุ่มคนเก่งและพนักงานทั่วไป ผลที่ได้คือบริษัทมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นเรื่อยๆ ตามผลประกอบการและอัตราการลาออกจากงานของบริษัทแทบจะเป็น 0” (F [นามสมมุติ], 2564)

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน

อิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน กล่าวคือ องค์กรมีกระบวนการปรับปรุง การปฏิบัติงานทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณภาพที่ดี ใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า ลดต้นทุน ลดเวลาในการทำงานให้เร็วขึ้น ลดเวลานำในการส่งมอบ ส่งผลให้บริษัทมีผลประกอบการที่ดีเป็นไปตามเป้าหมาย บริษัททุกแห่งจัดทำประมาณการเกี่ยวกับพนักงานที่เป็นกลุ่มคนเก่งไว้ ซึ่งสูงมาก แต่พบว่าบริษัทเต็มใจที่จะจัดทำประมาณการส่วนนี้ แม้วินิจฉัยหน้ากลุ่มคนเหล่านี้จะไม่อยู่กับองค์กรแล้วก็ตาม แต่จากผลการทำงานที่คนเก่งทำองค์กร พบว่า กลุ่มคนเหล่านี้ สร้างผลกำไรให้องค์กรได้มากกว่าที่ลงทุนไปมากซึ่ง คุ้มค่าต่อการลงทุนในด้านนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“การเพิ่มผลผลิตด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใน เป็นสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญและถือปฏิบัติ ถึงแม้จะมีการแข่งขันในธุรกิจนี้สูง แต่บริษัทสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีได้จากกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภายใน ((Productivity Improvement) ส่งผลให้บริษัทมีผลประกอบการที่ดีเยี่ยม (A [นามสมมุติ], 2564)

“ธุรกิจภาคพลังงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานและการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมมีความสำคัญมากในการแข่งขันของธุรกิจ บริษัทมี KPI ในการเพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติงาน และมีงบประมาณในการวิจัยและพัฒนาที่เพียงพอต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีพลังงาน และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความต้องการพลังงานที่เกิดขึ้น การเตรียมพร้อมรับมือและปรับตัวในเรื่องนี้ ส่งผลให้มีผลประกอบการในภาพรวมที่ดีขึ้นติดต่อกันต่อเนื่องมา หลายปี” (B [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทมีนักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ วิศวกรที่เก่งในการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการที่สามารถดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับนโยบายบริษัท แม้เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็วแต่บริษัทมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงไว้ล่วงหน้าอยู่แล้ว มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแม้ว่าจะอยู่ในภาวะวิกฤตใดๆ ก็ตามบริษัทจะสามารถผ่านเหตุการณ์เหล่านี้มาได้ทุกครั้ง บริษัทใช้วิธีการสร้างและพัฒนาคนขึ้นมาเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคและเทคโนโลยี สร้าง Platform ขึ้นมาเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องเพื่อผลประกอบการที่ดีอย่างต่อเนื่อง และบริษัทยังมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ร่วมกัน ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสังเกตได้จากการขึ้นระยะอยู่ในกรได้รับรางวัลหุ้นยั่งยืนทุกปีและอยู่ในหุ้นดัชนีแห่งความยั่งยืน Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) (C [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทไม่ได้ใส่ใจว่าจะใช้เงินลงทุนในการพัฒนาพนักงานในกลุ่มคนเก่ง กลุ่มพนักงานทั่วไปหรือใส่ใจว่าจะใช้งบประมาณและเวลาในการลงทุนในการปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยงบประมาณเท่าไร บริษัทไม่เคยมองว่าเป็นการสูญเปล่า ถึงแม้คนที่ผ่านการพัฒนาจากเราจะถูกซื้อตัวออกไปเพราะที่ผ่านมามีน้อยมากที่กลุ่มคนเก่งจะลาออกจากบริษัท ผลประกอบการที่ได้จากการลงทุนพัฒนาปรับปรุงทั้งคน ทั้งกระบวนการทำให้บริษัทเติบโตก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืนดูจากการที่บริษัทเติบโตและอยู่ในหุ้นดาวนโจนส์ Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ” (D [นามสมมุติ], 2564)

“ประสิทธิภาพที่เกิดจากการลงทุนในการพัฒนาทั้งองค์พพในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างสอดคล้องกันกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์และทิศทางขององค์การผ่านการพัฒนาดน พัฒนางานทำให้บริษัทมีผลประกอบการที่มีกำไรมาตลอด บริษัทมีรายได้นำจ่ายเข้ารัฐในอัตราที่สูงมากๆเมื่อเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ บริษัทใช้เงินลงทุนสูงมากและคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้นตามมากเช่นกัน บริษัทเล็งเห็นการพัฒนาที่เป็นการเฉพาะตามแนวทางของบริษัทจึงลงทุนในการจัดตั้งสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาขึ้นมาเป็นของตัวเองเพื่อสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ต่างๆ ในการทำงานในแต่ละโปรแกรม ซึ่งบริษัทคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้นต่อไปว่าจะทำให้บริษัทโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืนได้ต่อไป แม้ว่าตอนนี้บริษัทจัดได้ว่าเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจเกรด A วัดจากผลประเมินรัฐวิสาหกิจ แต่บริษัทไม่หยุดพัฒนาเพื่อผลประกอบการที่ดีขึ้นต่อไปเรื่อยๆ ” (E [นามสมมุติ], 2564)

“บริษัทต้องทุ่มเทและใช้งบประมาณ เวลา ในการพัฒนาคนและกระบวนการในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างมาก เมื่อบริษัทตัดสินใจลงทุนพัฒนาให้เกิด ก็ต้องมีการวางแผนงาน งบประมาณ ทรัพยากร ตั้งแต่ต้น ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยงด้วยแต่ผลลัพธ์ที่ออกมาคุ้มค่าเป็นอย่างมากผลประกอบการของบริษัทดีขึ้นมาก ดูในภาวะปัจจุบันในขณะที่ธุรกิจอื่นอาจได้รับผลกระทบจากโควิด-19 แต่บริษัทไม่กระทบแต่อย่างใดแต่ตรงกันข้ามกลับสร้างผลประกอบการที่ดีเยี่ยมให้กับบริษัททั้งนี้ต้องยอมรับว่าส่วนหนึ่งมาจากการลงทุนกับทรัพยากรคนภายในองค์กรให้สร้างประสิทธิภาพการทำงานที่ดีและมีแนวคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติที่ดี ส่งผลมายังผลกำไรที่สูงขึ้นมากในปีที่ผ่านมา มา (F [นามสมมุติ], 2564)

จากภาพรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า การคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้แก่ การสรรหาคคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่ง การประเมินผลคนเก่ง ส่งผลให้บริษัทมีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดี และส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีตามขึ้นไปด้วย โดยผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ที่สำคัญ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ที่ช่วยสร้างบรรทัดฐานที่ดีในการวางแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมและการสื่อสารที่ดีในการทำงานระหว่างกันในการทำงาน รวมทั้งการออกแบบสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานภายใต้บริบทของแต่ละองค์กรจะช่วยเสริมสร้างให้คนเก่งสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่และสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มศักยภาพ แต่การจะดำเนินการให้ทุกอย่างสำเร็จได้ไม่ใช่เรื่องง่ายหากขาดผู้นำหรือผู้บริหารที่คอยกำหนดทิศทางและวางเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นสิ่งสำคัญอีกสิ่งประกอบกันขึ้นมาเพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งประสบผลสำเร็จได้คือ ผู้นำที่เป็นผู้กำหนดนโยบายและ ผู้นำต้องมีความเป็นผู้นำในเชิงกลยุทธ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้นำเช่นนี้คือผู้นำที่เรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเหล่านี้ต้องมีทักษะการบริหารจัดการคนเก่งในเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากผู้บริหารในฐานะที่ต้องรับผิดชอบและบริหารปัจจัยในการผลิตต่างๆ ต้องสนับสนุนให้เกิดการสร้างประสิทธิภาพเพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดต่อองค์กร ควบคู่ไปกับความสามารถหรือศักยภาพ ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้อง สามารถออกแบบกลไกหรือกระบวนการต่าง ๆ ให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการบริหารคนเก่งได้ อย่างคล่องตัว โดยสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานจะเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีต่อการนำกลยุทธ์การบริหาร คนเก่งไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และนอกจากทั้งสองปัจจัยข้างต้นที่กล่าวมา เทคโนโลยีคือปัจจัยที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อ การบริหารงานในปัจจุบัน เนื่องด้วยการเติบโตของข้อมูลขนาดใหญ่และ Digital Transformation ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำธุรกิจและการถูก Technology Disrupt ซึ่งองค์กรต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือและการบริหารงานภายในต้องมีธรรมาภิบาลเพื่อสร้างความยุติธรรม ในทุกระบวนการให้คนภายในรู้สึกถึงเพื่อเป็นการดูแลรักษาทรัพยากรไว้ในองค์กรเมื่อคนรู้สึก

องค์การมีธรรมาภิบาลจะก่อให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ มีความสุขในการทำงานและการมีธรรมาภิบาลจะถูกถ่ายทอดผ่านกลยุทธ์ในการทำงาน ผ่านโครงการต่างๆ ออกไปสู่สังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นความสอดคล้องกันในกระบวนการทำงานก่อให้เกิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) โดยแบ่งออกเป็น Support Activities และ Primary Activities โดย Primary Activities คือกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก อบรมพัฒนา ประเมินผลและให้รางวัลคนเก่งและยังวางแผนความก้าวหน้าของคนเก่งในการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบและกระบวนการ ในขณะที่ Support Activities คือกิจกรรมสนับสนุนที่จะช่วยให้กิจกรรมหลักออกมาดีขึ้น Framework นี้สามารถนำไปปรับใช้ได้ทั้งในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่ม Competitive Advantage ให้ธุรกิจได้ จากการสร้างคุณค่าเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทั้ง Primary Activities และ Support Activities และนำไปสู่ผลประกอบการที่ดีของบริษัท ดังภาพที่ 26 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ



ภาพที่ 26 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมิต้องประสงค์ย่อย ได้แก่ 1) ทดสอบอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2) ทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 3) ทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 4) ทดสอบอิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

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

สรุปผลการวิจัย

1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 30 – 45 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี ในที่ทำงานปัจจุบัน และดำรงตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นขึ้นไป และเป็นผู้บริหารในส่วนงานอื่นนอกเหนือจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการ เป็นต้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มเทคโนโลยี และบริษัทที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการดำเนินกิจการน้อยกว่า 10 ปี มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด อยู่ระหว่าง 10,000,000,000-50,000,000,000 ล้านบาท และมีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 1,000 คน

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นสรุปผลได้ดังนี้

2.1 ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ด้านเท่าๆ กัน คือ การสรรหาคัดเลือกและดึงดูดกลุ่มคนเก่งจากภายนอกที่เป็นปัจจุบันเพื่อทันต่อความต้องการขององค์กร การพัฒนาคนเก่งที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ แผนพัฒนาคนเก่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร การประเมินคนเก่ง ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ .คนเก่งมีความสามารถในการบริหาร ประสานงานกับบุคคลอื่นทั้งระดับสูงกว่า ระดับเดียวกัน ระดับต่ำกว่า

โดยไม่เกิดปัญหาและความขัดแย้งใดๆ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การให้รางวัลคนเก่ง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรมีการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นพิเศษกับกลุ่มคนเก่ง

2.2 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

1) ด้านผลการดำเนินงาน ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านมุมมองด้านการเงิน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด องค์กรสามารถรักษารฐานลูกค้าเก่าและเพิ่มลูกค้าใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง คือ ถัดมาคือมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาศักยภาพพนักงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ มุมมองด้านกระบวนการภายใน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ องค์กรให้ความสำคัญสิ่งแวดล้อมและมีกิจกรรมความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง และมุมมองด้านลูกค้า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ องค์กรมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าและปรับปรุงเสมอมา

2) ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ องค์กรมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรในการผลิตอย่างประหยัดและคุ้มค่า ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านกระบวนการ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ องค์กรมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการและการส่งมอบให้มีมาตรฐานโดยใช้เวลาน้อยที่สุด

2.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

1) ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีค่านิยมร่วมในการทำงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ พฤติกรรมสร้างสรรค์

2) ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือการกระตุ้นทางปัญญา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล

3. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัยสรุปผลได้ดังนี้

3.1 วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.22 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.22

3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.89 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.89

3.3 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.30 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.88

3.4 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.85 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.85

3.5 ประสิทธิภาพการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.68 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.68

3.6 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.30 และค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.58

พบว่าความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน และมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.88

4. การวิจัยเชิงคุณภาพสรุปผลได้ดังนี้

4.1 ความสำคัญของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ปัจจุบันโลกธุรกิจองค์การต้องรับมือกับปัญหาหลักๆ 3 สิ่งคือ วิกฤต Disruption คู่แข่งขัน (Competitors) และสงครามคนเก่ง (Talent War) การพยายามเอาชนะวิกฤตและเตรียมรับมือเพื่อเอาชนะวิกฤตการณ์ disruption ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและการแข่งขันในตลาดของคู่แข่ง ทำให้องค์การต้องสร้างความเข้มแข็งผ่านการจัดการคนซึ่งจัดว่าเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญก่อน ดังนั้นการสร้าง high-performance ของคนเพื่อไปสู่ high performance organization และการรักษาคนเก่งเหล่านั้นไว้ภายในองค์กร จัดว่าเป็นสิ่งท้าทายต่อการบริหารจัดการองค์การเป็นอย่างยิ่ง “ไม่มีความสำเร็จใดที่ไม่มีคนอยู่เบื้องหลัง ยิ่งคนมีศักยภาพยิ่งสะท้อนการเติบโตขององค์การ” แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรภายในองค์กรที่เป็นคนเก่ง มาประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวคิดการบริหารองค์การ โดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจสามารถสร้างให้องค์การมีศักยภาพในการแข่งขันและช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4.2 การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก คือ 1) การสรรหาคคนเก่ง องค์การจะต้องมุ่งเน้นกระบวนการในการสรรหา คัดเลือกคนเก่งอย่างเป็นระบบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร มีเกณฑ์ที่ชัดเจน โดยอิงจากวิสัยทัศน์ และทิศทางการพัฒนาองค์กรในระยะสั้นและระยะยาว อีกทั้งองค์การควรมีการจัดทำ Talent Pools เพื่อให้้องค์การมีกำลังคนคุณภาพ อย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งกระบวนการสรรหาคัดเลือกคนเก่งนั้นต้องชัดเจนในเกณฑ์ที่จะระบุว่าคุณคนนั้นคือคนเก่งที่้องค์การต้องการจริงๆ ภายใต้คุณสมบัติที่้องค์การต้องการ ไม่เช่นนั้น เมื่อผ่านเข้าไปถึงขั้นกระบวนการพัฒนาคนเก่ง คนเหล่านั้นอาจหลุดกระบวนการซึ่งนั่นคือต้นทุนที่้องค์การต้องเสียไปในแง่ของงบประมาณ และในส่วนของความรู้สึที่กลุ่มเหล่านั้นต้องหลุดจากกระบวนการพัฒนาคนเก่ง อาจส่งผลต่อความรู้สึกได้ สิ่งสำคัญอีกอย่างคือ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งนั้น ไม่ใช่เพียงแค่ สรรหา คัดเลือกโดยการใช้เกณฑ์ที่วัดความรู้ความสามารถเท่านั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือ ทัศนคติ ของคนเก่งที่จะต้องไปในทิศทาง

เดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อเมื่อทุกอย่างสอดคล้องกันจะเกิดความร่วมมือและทุ่มเท ทำงานอย่างเต็มที่และเป็นการทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งเป็นผลดีทั้งต่อตัวคนเก่งเองและต่อองค์กร

2) การพัฒนาคนเก่ง เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องจัดทำเพื่อเตรียมพร้อมให้คนเก่งสามารถขยายขอบเขตความรับผิดชอบในหน้าที่และงานของตนได้ ซึ่งควรมีหลักสูตรที่หลากหลาย ทั้งหลักสูตรที่ออกแบบมาเฉพาะคนกลุ่มนี้เพื่อเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและการก้าวเข้าสู่ตำแหน่ง ที่สำคัญต้องมีการอบรมพัฒนาโดยใช้เครื่องมือในการอบรมหลายๆ แบบ ทั้งการแก้ปัญหาหน้างานภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง การอบรมโดยใช้เครือข่ายความร่วมมือจากทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง หรือแม้แต่การสร้างศูนย์ฝึกอบรมบุคลากรเป็นการเฉพาะขององค์กรเพื่อพัฒนาให้ตรงกับความต้องการขององค์กรมากที่สุด

3) การให้รางวัลคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่งต้องสามารถตอบสนองความต้องการเป็นรายบุคคลได้ คนเก่งไม่ได้ต้องการรางวัลเพียงแค่ผลตอบแทนในรูปของตัวเงินเท่านั้น แต่คนเก่งต้องการการยอมรับและให้เกียรติ ผ่านความสัมพันธ์ระดับบุคคลจากผู้บริหารระดับสูงในการยอมรับความสามารถ รวมทั้งต้องการได้รับการได้งานที่สามารถแสดงศักยภาพที่มี นอกเหนือจากภาระหน้าที่ที่ต้องทำเป็นประจำ เพราะนั่นคือสิ่งที่ท้าทายและทำให้คนเก่งรู้สึกถึงคุณค่าของตัวเองที่มีต่อองค์กร ซึ่งการนำระบบการให้รางวัลคนเก่งมาใช้ จะสร้างความกระตือรือร้นให้กับพนักงานในการพัฒนาตนเองเพื่อการเจริญเติบโตในหน้าที่การส่งผลให้เพิ่มแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง อีกทั้งยังเป็นการทำให้คนเก่งมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอนาคต

4) การประเมินผลคนเก่ง เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของคนเก่งต้องมีเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นธรรมเพื่อสามารถจำแนก ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคนเก่งได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรม ซึ่งการประเมินที่ถูกต้องเป็นไปตามเกณฑ์และเป็นธรรมจะช่วยในการจำแนกกลุ่มคนเก่ง ว่า เป็นคนเก่งที่องค์กรต้องการจริงๆ ภายใต้บริบทขององค์กร และระบบการประเมินที่ดีจะสามารถทำให้องค์กรให้รางวัลคนเก่งได้อย่างเป็นธรรมและเมื่อทุกอย่างตั้งอยู่บนความถูกต้องและเป็นธรรมแล้ว คนเก่งจะเกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเองและสร้างความรู้สึกรักผูกพันในงานและผูกพันต่อองค์กร ลดอัตราการลาออก

สิ่งที่น่าสังเกตจากหลายๆ บริษัท คือ หลายๆ องค์กรแม้จะมีหลักสูตรเฉพาะในการพัฒนาคนเก่ง แต่หลายๆ แห่ง ไม่ได้จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานปกติและพนักงานที่เป็นคนเก่ง เพราะต้องคำนึงถึงความเสมอภาคทางการบริหารและธรรมาภิบาลในองค์กร โดยให้ออกาสคนทุกคนใน องค์กรได้รับการพัฒนาอย่างเสมอภาค กระตุ้นและสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างกลุ่มคนเก่งกับพนักงานปกติ ดังนั้น ในหลายๆ แห่ง การบริหารจัดการคนเก่งจึงไม่ได้เปิดเผยอย่างเป็นทางการแต่รับรู้ได้ด้วยโปรแกรมการฝึก ซึ่งทำให้พนักงานปกติอยากเข้าร่วมเพื่อพัฒนาตัวเองและองค์กรไม่ได้ปิดกั้นโอกาสในการพัฒนานี้ ยิ่งเป็นการเพิ่มกลุ่มคนเก่งในองค์กรให้มากยิ่งขึ้นจากภายใน

4.3 ผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จากการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ พบว่า ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การผลิตและการบริการ ด้วยสินค้าหรือบริการที่มีต้นทุนต่ำ มี

คุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานหรือมากกว่ามาตรฐาน เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน การที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดีทั้งในส่วนของการสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ ปรับปรุงแก้ไขข้อเรียกร้องของลูกค้า พัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่มากระทบธุรกิจ รวมทั้งแก้ไขปัญหาวิกฤตขององค์กรนั้น การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการดำเนินการเชิงรุก ในการจัดเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งที่เหมาะสมกับองค์การตลอดห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่การประมาณการความต้องการคนเก่ง ระบุตัวตน สรรหาคัดเลือก การสร้างเงื่อนไขการทำงานที่เหมาะสม นับเป็นภารกิจสำคัญอย่างยิ่งเพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร

2) ผลการดำเนินงาน การที่องค์กรสามารถมีผลการประกอบการที่ดีและสามารถดำรงอยู่ภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงรวมทั้งภาวะวิกฤตต่างๆ นั้น นอกจากต้องตระหนักในการสร้างประกอบการจากการลงทุนที่ดีในประเด็นของการเติบโตด้านรายได้ และการเพิ่มฐานลูกค้าใหม่รักษาฐานลูกค้าเก่า แล้วยังต้องใส่ใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมและสังคมอีกด้วย นอกเหนือจากเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรควรต้องเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน เคียงคู่สังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องประกอบกันตั้งแต่บุคลากรในองค์กร ระบบการบริหารจัดการที่ดีภายในองค์กร มีธรรมาภิบาลในการบริหารงานในทุกองค์การ ส่งผลให้องค์การมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและสมดุล ซึ่งถ้าหากมองในมุมกลับถ้าไม่มีคนเก่งที่ถูกสร้างและพัฒนาขึ้นมาผ่านมุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth) ก็ไม่มีกระบวนการทำงานที่ดี ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขาดช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ ผ่านมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Processes) ก็จะไม่มียุคค้าที่จงรักภักดี ไม่สามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ขาดการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ผ่านมุมมองด้านลูกค้า (Customer) และสุดท้ายองค์กรก็จะไม่สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลง ขาดการบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สามารถสร้างรายได้และผลกำไรผ่านมุมมองด้านการเงิน (Financial) อย่างที่ตั้งเป้าไว้

4.4 ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1) วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ เป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกันที่จะนำไปสู่การสร้างมาตรฐานขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สมาชิกทุกคนให้การยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจ ประกอบด้วย 1. การมีค่านิยมในการสร้างมาตรฐานการทำงาน คือ การรับรู้ความเชื่อพื้นฐานในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเกิดจากทัศนคติในงานและพฤติกรรมส่วนบุคคลและองค์กรมีวิธีการบริหารงานที่มุ่งเน้นมาตรฐานการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบที่ต้องการ 2. พฤติกรรมสร้างสรรค์ อันเกิดจาก แนวทางปฏิบัติงานที่เกื้อกูลต่อกัน คือทัศนคติและพฤติกรรมที่ทำให้พนักงานภายในองค์กรมุ่งไปในทิศทางที่คล้ายกัน ซึ่งเกิดจากความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนทางความคิด การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมต่อผู้อื่น และ 3. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในขององค์กร คือรูปแบบการบริหารงานภายในองค์กรที่ผู้บริหารมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน การ

สื่อสารภายในองค์กรอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง รวมถึงการใช้อำนาจในการบริหารอย่างเป็นธรรม ที่กล่าวมาข้างต้น วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์สามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ เนื่องด้วยเป็นส่วนที่มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นไปเพื่อการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานและเสริมสร้างความพึงพอใจด้านความต้องการความสำเร็จและความต้องการสัมพันธภาพระหว่างบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวังและพัฒนาความสามารถและศักยภาพของผู้ตามและผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น โดยประกอบด้วย 1. การเป็นผู้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง คือการที่ผู้นำได้รับการยกย่อง นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจจากผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกันและพยายามประพฤติปฏิบัติตนตามแบบอย่างผู้นำ 2. การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล คือการที่ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการรับฟังและมอบหมายงานที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลเพื่อการพัฒนาความสามารถและเปิดโอกาสให้ได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ และ 3. การกระตุ้นทางปัญญา คือการที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ โดยการสร้างทัศนคติที่ดีและการคิดในเชิงบวก รวมไปถึงการจูงใจผู้ตามในการทำงานเพื่อส่วนรวม โดยมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน นำไปสู่เป้าหมายขององค์กรพร้อมทั้งส่งเสริมและให้กำลังใจผู้ตามให้เกิดการคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบด้วยตนเอง ซึ่งทั้งหมดนี้ เป็นพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความร่วมมือและการประสานงานรวมถึงการตระหนักถึง วิสัยทัศน์ขององค์กร อันจะนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงานในองค์กร และส่งเสริมและผลักดันให้คนเก่งได้มีโอกาสแสดงศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนความเชื่อ ค่านิยมและสร้างบรรทัดฐานขึ้นเพื่อหลอมรวมให้คนในองค์กรมีลักษณะแบบเดียวกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Zhang et al., (2013) ที่พบว่า ค่านิยม บรรทัดฐานของกลุ่มมีผลต่อการตั้งเป้าหมายในการกระทำกิจกรรม เพราะสมาชิกในกลุ่มมีการเรียนรู้ระหว่างกันว่าความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่มีความต้องการผลลัพธ์ในลักษณะใดจากประสบการณ์การอยู่ร่วมกันในระยะเวลาหนึ่ง จนเกิดค่านิยมร่วม บรรทัดฐานภายในกลุ่มขึ้นมาสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า องค์กรแต่ละแห่งจะมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิดหรือวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้คนเก่งมีเวทีที่จะนำเสนอศักยภาพที่โดดเด่น และภาพการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ถูกทำผ่านกระบวนการมากมายเพื่อสร้าง DNA ของคนในองค์กรนั้นๆ ที่เห็นได้ชัดเจน จากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ที่มีวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์อย่างโดดเด่นในมุมมองของบุคคลภายนอก และวัฒนธรรมเชิง

สร้างสรรค์ที่สร้างแบรนด์นายจ้าง (Brand Employer) นั้นส่งผลต่อภาพของคนภายใน (Brand Employee) ด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ House R.J. et al., (2004) ที่พบว่า การมีแรงจูงใจร่วมกัน มีเป้าหมายเดียวกัน ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์ในหมู่สมาชิกได้ และ Waite, (2007) พบว่าองค์กรที่มี สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเกิดการมีส่วนร่วมมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมไม่ดี เช่น การใช้อำนาจหน้าที่เกินขอบเขตและไม่เหมาะสมซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ Handy (1993) พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ดีจะมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งการจัดการคนเก่งต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างกับการทำงานในการให้อิสระกับพนักงาน มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่ามุ่งไปที่กระบวนการทำงาน ทั้งนี้หากคนเก่งรู้สึกมีอิสระในการทำงานจะทำให้คนเก่งไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในงานและปฏิบัติงานให้องค์กรเต็มศักยภาพที่มี และคนเก่งจะรับรู้ได้ถึงวัฒนธรรมองค์การที่เปิดโอกาสให้ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่องนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินกิจการขององค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานของ Triandis HC. (2000) ที่พบว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์การที่ดีจะส่งเสริมให้การจัดการคนเก่งมีประสิทธิภาพ และส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพองค์กรสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ คือปัจจัยที่สำคัญในการสร้างเสริมแบบอย่างการประพฤติปฏิบัติ วางแนวทางให้กับพนักงาน วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์จะส่งเสริมให้คนเก่งรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีค่าแก่องค์กร เมื่อมีความสำเร็จบริษัทก็จะยินดีไปด้วยแต่เมื่อมีความล้มเหลว ก็จะไม่ตำหนิและเรียนรู้ไปด้วยกันนั่นคือการให้คุณค่าและเล็งเห็นประโยชน์ของคนเก่งที่สร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กร คนเก่งจะรู้สึกถึง “เป้าหมาย” ที่องค์การพยายามสื่อสาร คนเก่งจะแสดงให้เห็นว่าทุกงานที่ทุ่มเททำก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างไร และมีความหมายต่อบริษัทมากเพียงใด การสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน สิ่งแวดล้อมเหล่านี้หมายถึงรวมถึงทุกอย่าง ตั้งแต่ โต๊ะ เก้าอี้ อาคาร หรือแม้แต่กิจกรรมต่าง ๆ จัดขึ้นในองค์กร ที่ทำให้พนักงานมีความทรงจำที่ดีต่อสถานที่ที่สามารถสร้าง Employee experience ได้ดีที่สุด สถานที่ทำงานจะต้องสะท้อนถึงค่านิยมองค์กรเช่นกัน เช่น บริษัทให้การสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ก็จะจัดพื้นที่สีเขียวเพื่อให้พนักงานได้มีความรู้สึกผ่อนคลาย เป็นต้น ดังนั้น สภาพแวดล้อมในที่ทำงานถือเป็นตัวเชื่อมองค์การและกลุ่มคนเก่งผ่านการแสดงค่านิยมขององค์การควบคู่ไปกับการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรด้วย

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ เนื่องจาก คนเก่งจะตระหนักว่าสามารถทำประโยชน์ได้ในทุกที่โดยไม่ยึดติดกับสถานที่ ผู้บริหารที่เก่งต้องเข้าใจธรรมชาติของคนเก่งด้วยเพื่อรักษาคนเหล่านี้ไว้ในองค์กรให้นานที่สุด เพราะคนเก่งมักมีความมุ่งมั่นรับผิดชอบสูงและต้องการความไว้วางใจในการตัดสินใจในงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้คนเก่งมักเป็นคนใจร้อน รีบเร่ง และเสี่ยงต่อการประทะกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาได้ง่าย สอดคล้องกับ Sparrow, P., Hird, M., & Balain, S.,(2011) และเมื่อใดที่รู้สึกว่าคุณค่าของตัวเอง เช่น ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญหรือสร้างควมอึดอัดใจไม่ว่าจะเป็นการที่ตามความคิดไม่ทัน คนเก่งก็พร้อมจะลาออก สอดคล้องกับ 1 ใน 5 ข้อที่ Eric

(2003) สรุปถึงปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง ได้แก่ 1. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน 2. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเมื่อเทียบกับผลงานและความตั้งใจทุ่มเทในการทำงาน 3. การฝึกอบรมและพัฒนา 4. บทบาทของหัวหน้างานในรูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อคนเก่งและ 5. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับพฤกษ์ สุพรรณาลัยและพิทักษ์ ศิริวงษ์(2558) ที่พบว่า หากผู้บริหารองค์การตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนเก่ง จะทำให้องค์การเกิดการพัฒนาและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน สิ่งสำคัญอีกหนึ่งสิ่งคือ เรื่องของการสื่อสาร สมรรถนะการสื่อสารของผู้นำมีความสำคัญมากต่อการดำเนินงานขององค์การเพราะเป็นเครื่องมือที่เป็นสื่อกลางที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของแต่ละคนและชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถให้กับองค์การ และสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพที่บริษัทให้ความเห็นว่า การที่ผู้การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลสูงมากต่อการสร้างให้มีและก่อให้เกิดการมีกลุ่มคนเก่งในองค์การ หากผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์และไม่เห็นความสำคัญ จะไม่สามารถมีกลุ่มคนเก่งในองค์การได้ และการที่ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจ ทำให้สามารถทุ่มเทในส่วนของงบประมาณและเวลาในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มคนเก่ง รวมทั้งทุ่มเทในส่วนของการให้รางวัลและผลตอบแทนแก่กลุ่มคนเก่งได้ ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจตลอดจนกระตุ้นให้คนอื่นเกิดแรงใจในการทำงานได้ สามารถที่จะผลักดันให้งานนั้นก้าวหน้าได้ดี และทำให้งานประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจที่ดีให้กับผู้ตามได้ จะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น ทำงานได้อย่างไม่กังวล และหนึ่งในคุณสมบัติที่ดีของผู้นำก็คือการกล้าเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ ผู้นำที่ดีต้องกล้าที่จะทำอะไรใหม่ กล้าที่จะลองผิดลองถูก กล้าที่จะรับผิดชอบและช่วยเหลือเมื่อเกิดความผิดพลาด ดังนั้น การมีคุณลักษณะและวิธีบริหารเชิงกลยุทธ์ อีกทั้งใส่ใจใน Mental Health ของคนเก่งและพนักงานในองค์การ จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมเมื่อคนเก่งรู้สึกมีความสุข ก็จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่

3. การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ผลการวิจัยพบว่า การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในส่วนที่เป็นการปรับปรุงกระบวนการการทำงานและการปรับปรุงเพิ่มผลิตภาพในส่วนของสินค้าและบริการ ซึ่งประโยชน์ของจัดการการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานจะช่วยทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งกลุ่มบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์เป็นบริษัทที่ต้องอาศัยเงินลงทุนในการดำเนินกิจการค่อนข้างสูง แต่ละแห่งจึงมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ไม่ว่าจะเป็น การลดความเวลาดำเนินการ การลดความผิดพลาดในการทำงาน ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงาน ลดต้นทุนให้ต่ำลง ลดเที่ยวการขนส่งที่ไม่จำเป็นลง และพยายามใช้ทรัพยากรที่อยู่ให้เกิดคุณค่ามากที่สุด สิ่งสำคัญที่เป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนสิ่งเหล่านี้คือบุคลากรในองค์การโดยเฉพาะกลุ่มคนเก่งที่เป็นทรัพยากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบกันได้ ความสามารถพื้นฐานความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานใน หน้าที่ ความเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านการบริหารจัดการ เจตคติและค่านิยมที่พึงประสงค์ ความสามารถในการพัฒนาคน พัฒนางาน ที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ

นโยบาย และแผนการดำเนินงานขององค์กร จะสามารถสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ซึ่งปัจจัยด้านบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะบุคคลคือหมู่คณะที่รวมตัวกันเป็นองค์กร มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทในการทำงาน หรือดำเนินงานต่าง ๆ สัมพันธ์ กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และการพัฒนาบุคลากรทั้งในเรื่องของการให้ความรู้ และการมอบหมายงาน ซึ่งเป็น การฝึกให้เกิดทักษะและประสบการณ์ในการพัฒนากลุ่มคนเก่งที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และการ ดำเนินงานของบริษัทจะสามารถขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานที่มีความมั่นคง และยั่งยืนได้ จึงจำเป็นต้องมุ่งพัฒนาให้เกิดทักษะโดยเน้นให้ลงมือปฏิบัติจริง การเพิ่มพูนท ุณ ความรู้หรือท ุณปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าอุปสรรคหรือความ ไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรเติบโตขึ้น พนักงานก็เติบโตไปด้วยเช่นกัน ความก้าวหน้าในอาชีพหรือตำแหน่งให้เป็นที่ยอมรับในองค์กร (Recognition) ด้วยการมอบ โอกาสให้การทำงานที่ท้าทาย ตรงกับความสามารถและความสนใจของกลุ่มคนเก่งและตรงกับ ความต้องการขององค์กรก่อให้เกิดเป็นความสำเร็จร่วมกันระหว่างคนเก่งและองค์กร การจูงใจ ผ่านผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างจากผู้อื่น ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีเครื่องมือที่มีความ น่าเชื่อถือ ชัดเจนและเป็นธรรม ตัวชี้วัดที่ไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป จะทำให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการ บรรลุเป้าหมาย ไม่ท้อแท้ เบื่อหน่าย กังวล หรือเกิดความเครียดที่จะทำให้บรรลุ ขณะเดียวกันการ กำหนดตัวชี้วัดที่มีมาตรฐานสูงจนเกินไปก็อาจทำให้เกิดผลเสียด้วยเหตุคนไม่มีแรงจูงใจที่ดีที่จะทำ ให้ทุกคนร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดระดับรายบุคคลนั้นถึงแม้จะเป็นหน่วยย่อย ที่สุดแต่ก็มีความสำคัญที่สุด เพราะบุคคลคือฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนองค์กรโดยรวม นอกจากจะวัดประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละคนแล้ว ประสิทธิภาพที่ดียังส่งผลให้ KPI ระดับ องค์กรดีขึ้นได้ด้วย และในขณะเดียวกัน ตัวชี้วัดระดับบุคคลนี้ก็ยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการ พิจารณาอัตราเงินเดือนตลอดจนโบนัสประจำปีและสวัสดิการต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน เป็นไปในทิศทาง เดียวกับผลวิจัยเชิงคุณภาพ ที่พบว่า ตัวชี้วัดในระดับบุคคลนี้ควรกำหนดให้สอดคล้องกับ JD (Job Description) ของแต่ละคนด้วย เพื่อให้เป็นเกณฑ์การวัดที่เหมาะสมและดีที่สุด และการวัด ประเมินผลที่ดีมีความยุติธรรมจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารคนเก่งให้อยู่ร่วมกับคนส่วนใหญ่ได้ และเป็นกลไกในการบริหารเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนหรือกระตุ้นให้กลุ่มคนเก่งมีความมุ่งมั่นสร้างผลงาน ที่ดีโดดเด่นให้บรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Brockbank et al (2018) ที่พบว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะสนับสนุนให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและลดระยะเวลาในกระบวนการทำงานและการนำ การบริหารข้อมูลส่วนตัวของคนเก่ง (HCIS, Human Capital Information System) ซึ่งเป็น เครื่องมือสมัยใหม่ในการสร้างระบบการบริหารคนเก่งที่มีประสิทธิภาพในการวัดผลด้านทุนมนุษย์ (Human capital) อย่างเป็นรูปธรรม และ Francis and Baum (2018) พบว่าระบบ HCIS ที่ดี จะมีประโยชน์ต่อการวางแผนกำลังคน การคาดคะเนความต้องการกำลังคน และการจัดเตรียม โปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์กรในระยะยาว ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพใน ระยะยาว ได้ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการวิจัยของ Mike Hicks, (2018) ที่พบว่าระบบ HCIS สามารถกำหนดค่าจ้างและสามารถจัดสวัสดิการที่แข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า การมีระบบการจัดการคนเก่งที่ดีช่วยเพิ่มผลิตภาพต่อ

องค์การได้

4. การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

ผลการวิจัยพบว่า การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย การสรรหาคณะกรรมการพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่งและการประเมินผลคนเก่งที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน อภิปรายผลได้ดังนี้

1. การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน กล่าวคือ กลุ่มคนเก่งที่ผ่านการสรรหาคัดเลือกเข้าสู่กระบวนการพัฒนาพนักงานกลุ่มคนเก่งทั้งจากภายในหรือภายนอกองค์กร เป็นกลุ่มคนที่มีศักยภาพและสมรรถนะโดดเด่นกว่าพนักงานอื่น สิ่งเหล่านี้แสดงถึงความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในการทำงานที่รับผิดชอบซึ่งผลจากการที่คนเก่งมีศักยภาพสูง ผลงานที่ออกมาจึงสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้มากกว่าพนักงานทั่วไป การบริหารจัดการคนเก่งที่มีความต้องการที่หลากหลายเป็นการเฉพาะบุคคลจึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องใส่ใจเพื่อจูงใจให้คนเหล่านั้นมุ่งสร้างผลงานที่ดีขึ้น ทำงานด้วยความสุขและอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่องอีกด้วย เมื่อผลประกอบการขององค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องย่อมส่งผลให้เกิดความยั่งยืน (Sustainable Organization) ซึ่งเป็นการยืนหยัดด้วยการวางรากฐานที่แข็งแกร่ง และพร้อมจะเติบโตไปกับสังคมอย่างเกื้อกูลกัน รวมถึงอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างลงตัว ความยั่งยืนนั้นไม่สามารถสร้างได้คนเดียว แต่ต้องเกิดจากการร่วมมือกันของทุกฝ่ายทั้งในและนอกองค์กรที่มีส่วนช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตยิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ และเอื้อประโยชน์ให้ทุกฝ่ายอยู่ร่วมสังคมเดียวกันอย่างมีความสุขและการบริหารจัดการคนเก่งที่ดี จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรไปในตัว สร้างแบรนด์องค์กรให้เป็นที่จดจำ สร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้น และทำให้คนที่มีความสามารถอื่นๆ อยากมาร่วมงานทำให้องค์กรมีโอกาสได้พนักงานที่เก่งและมีพรสวรรค์เสมอ แนวคิดการสรรหาพนักงานในยุคใหม่ที่มีองค์กรหลายแห่งนำมาใช้สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ “hire for mindset and train for skills” ซึ่งหมายถึง การจะสรรหาคัดเลือกพนักงานที่เป็นคนเก่งเข้ามาสู่องค์กร หลายแห่งพิจารณาจาก Mindset ก่อนเป็นลำดับแรกว่าเป็นไปในทางเดียวกับที่องค์กรต้องการหรือไม่ เพราะหลายแห่งมองว่าความรู้และทักษะเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ในขณะที่การปรับเปลี่ยนความเชื่อที่ส่งผลต่อพฤติกรรม (Mindset) ทำได้ยากและใช้เวลานานกว่า ส่งผลให้หลายแห่งให้ความสำคัญกับสรรหาพนักงานจากภายในองค์กร (Internal recruiting) จากเดิมที่เวลาที่องค์กรอยากได้คนเก่งที่มีทักษะใหม่ๆ จะใช้วิธีการสรรหาจากภายนอก เปลี่ยนไปเป็นองค์กรจะเริ่มลงทุนในการ Upskilling and Reskilling กับคนภายในมากขึ้นเพราะต้นทุนในการสร้างการเรียนรู้เหล่านั้นไม่ได้สูญหายเพราะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีการเคลื่อนย้ายภายในได้มากขึ้น แต่ในส่วนของสรรหาจากภายนอกก็ยังมี ความจำเป็นอยู่เช่นกัน แม้จะมีการใช้งบประมาณในการสรรหาที่สูงแต่องค์กรหลายแห่งเลือกที่จะใช้วิธีนี้ในการสรรหาการแข่งขันกันในการดึงคนเก่งมาร่วมงานกับองค์กรให้ได้มากที่สุดนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และองค์กรที่ได้คนมีศักยภาพไปร่วมงานด้วยก็มีโอกาสประสบความสำเร็จได้สูง ในส่วนของ การสรรหาคัดเลือกในเชิงกลยุทธ์ การสร้างสรรควิธีสรรหาตลอดจนคัดสรรพนักงาน จะช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กรในหลากหลายด้านและทำให้องค์กรได้คนเก่งและมีพรสวรรค์มาร่วมงานได้มากกว่าวิธีปกติในรูปแบบเดิมๆ องค์กรอาจใช้การสรรหาด้วยวิธีการเหล่านี้เช่น สัมภาษณ์การ

แข่งขันกันเชิงทัศนคติ (Fighting Attitude Interview) เป็นการวัดความสามารถในรูปแบบ Soft Fighting ไม่ใช่แบบ Hard Fighting ที่วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance) ด้านการทำงานหรือการแก้ปัญหา (Solution Recruitment) ใครสามารถแก้ได้ก็สามารถเข้าร่วมการสัมภาษณ์งานได้ หรือบางครั้งองค์การเรียกมาสัมภาษณ์แล้วส่งโจทย์แก้ปัญหาให้ผู้สมัครไปลองทำเป็นการบ้าน ซึ่งโจทย์นี้อาจเป็นการแก้ปัญหาที่มีคำตอบ ไปจนถึงการหาวิธีการต่างๆ ที่จะนำมาแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด นี่เป็นตัวอย่างเพียงเล็กน้อยของวิธีการสรรหาคัดเลือกในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นวิธีการสรรหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ McCauley and Wakefield, (2006) ที่พบว่า การจัดการคนเก่ง รวมไปถึงการจัดการปริมาณของคนเก่ง (Talented pipeline) โดยใช้ช่องทางในการสรรหาทั้งแบบที่เป็นทางการ และสอดคล้องกับ Gandz, J. (2006) ที่พบว่า การสร้างแหล่งคนเก่ง (Talent Pool) จะสามารถลดความเสี่ยงเมื่อมีคนเก่งลาออกกะทันหัน และหากองค์การมีคนเก่งจะสามารถดึงดูดคนเก่งจากภายนอกให้อยากเข้าร่วมงานได้อีกทางหนึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พงษ์ สุพรรณาลัยและพิทักษ์ ศิริวงษ์, (2559) ที่พบว่าหากองค์การมีคนเก่งอยู่ในองค์กรจะสามารถดึงดูดคนเก่งจากองค์กรอื่นให้อยากมาร่วมงานได้มากขึ้น

สิ่งสำคัญลำดับถัดมาในการบริหารคนเก่ง คือการอบรมและพัฒนาคนเก่งเพื่อให้คนเก่งได้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพเพิ่มขึ้นและการที่คนเก่งมีสมรรถนะเพิ่มมากขึ้นจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการพัฒนาปรับปรุงการทำงานที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยกลุ่มคนเก่งที่มีความโดดเด่นทั้งความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารควรตระหนักและออกแบบการทำงานให้เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคล และเมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจจะมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ มีความกระตือรือร้นมุ่งมั่น มีความผูกพัน ทุ่มเทและสร้างสรรคงานที่ดีให้กับองค์กรต่อไปส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ และสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและมีผลการดำเนินงานที่ดีในระยะยาวและสามารถนำความยั่งยืนมาสู่องค์กร ด้วยองค์ประกอบของทรัพยากรที่มีความสามารถ และสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพ ที่มีโปรแกรมการพัฒนาคนเก่งโดยเฉพาะแตกต่างจากพนักงานอื่นเพื่อสร้างศักยภาพในตัวคนเก่งให้มากขึ้นแต่การพัฒนานั้นต้องสอดคล้องกับทิศทางและบริบทในแต่ละองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gandz, J. (2006) ที่พบว่า การพัฒนาคนเก่ง ประกอบด้วย การวางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ องค์กรและกำหนดทักษะคนเก่งที่ต้องพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Chabault, Hulin and Soparnot, (2012) ที่พบว่าการพัฒนาคนเก่งประกอบด้วย แผนการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร และการร่วมกันวิเคราะห์ ทักษะที่ต้องพัฒนาขึ้นระหว่างองค์กรกับคนเก่ง ดังนั้น รูปแบบและทักษะที่ต้องพัฒนาต้องออกแบบให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของคนเก่งและเป็นที่ยอมรับของคนเก่ง เพื่อจูงใจให้คนเก่งเกิด ความอยากเรียนรู้

การให้รางวัลคนเก่งเป็นสิ่งสำคัญลำดับถัดมาที่องค์กรให้ความสำคัญ การจูงใจคนเก่งให้สร้างผลงานมีหลากหลายรูปแบบ ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการจูงใจจากการสร้างผลงานของพนักงาน Performance based pay หรือจากความรู้ความเชี่ยวชาญของพนักงาน Competency Based pay หมายถึงยิ่งทำผลงานได้มาก หรือยิ่งสร้างประโยชน์จากความรู้ได้มากเท่าไรยิ่งได้ค่าตอบแทน และรางวัลมากขึ้นเท่านั้น สอดคล้องกับ Armstrong, (2006) ที่กล่าวว่าให้รางวัลที่เหมาะสม

จะทำพนักงานให้มีแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เป็นการเพิ่มความผูกพันในงานและเพิ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการและสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cegarra-Leiva et al., (2012) ที่ระบุว่า การมอบหมายงานที่ทำหายจะทำให้คนเก่งมีแรงจูงใจและเกิดความพึงพอใจในงานซึ่งจะลดอัตราการลาออกจากงาน การตั้งมาตรฐานการวัดผลด้วย KPI ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเป็นไปเพื่อการปรับขึ้นเงินเดือนและในส่วนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สวัสดิการต่างๆ สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงคุณภาพในเชิงกลยุทธ์องค์กรอาจจะมีวิธีตั้งเป้าหมายพัฒนาเงินเดือนให้กับคนเหล่านี้ ซึ่งไม่ใช่ขึ้นของการขึ้นเงินเดือนมาตรฐานเหมือนพนักงานทั่วไป แต่ควรเป็นเป้าหมายเฉพาะรายบุคคลและควรมีอัตราพิเศษที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลนั้น และมีระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการทำงาน อาจเป็นรายไตรมาส หรืออาจกำหนดเป้าหมายอื่นที่ไม่ใช่ระยะเวลา อย่างเช่น ยอดขาย หรือการทำงานสำเร็จตามที่มอบหมาย รวมทั้งสวัสดิการพิเศษเฉพาะบุคคล (Special Benefits) เป็นต้น หากบรรลุเป้าหมายก็สามารถพัฒนาอัตราเงินเดือนให้เพิ่มสูงขึ้นได้ ซึ่งก็จะเป็นการให้คุณค่าในการทำงานอีกรูปแบบหนึ่งได้ ทั้งยังกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่ยอดเยี่ยมได้อีกทางหนึ่ง หลายองค์กรยุคใหม่เริ่มใช้กลยุทธ์การสร้างคุณค่าให้กับคนในองค์กร โดยเฉพาะคนเก่งในหลายองค์กรอาจมีการส่งเสริมให้มีชื่อเสียงขึ้น ทั้งส่งเสริมให้เป็นตัวแทนองค์กรเสมือน Brand Ambassador หรือเป็นวิทยากร เป็น Spoke Person ขององค์กรที่คอยถ่ายทอดข้อมูลและภาพลักษณ์ขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมให้ออกสื่อและสร้างชื่อเสียงให้กับการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าได้อีกวิธีหนึ่ง และได้รับผลประโยชน์กลับมาสู่องค์กรด้วย

ลำดับต่อมาคือ การประเมินผลคนเก่งซึ่งเป็นสิ่งที่ผูกโยงระบบการให้รางวัลและการจูงใจคนเก่ง เป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญที่ทำให้คนเก่งมีความมุ่งมั่นในการสร้างการปฏิบัติงานที่ดีโดดเด่นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wichitchanya and Durongwatana (2012) ที่พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการดำรงรักษา โดยมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่และสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพเพราะระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทางอาชีพ (Career Development) ซึ่ง Julia Christensen Hughes Evelina Rog, (2008) พบว่าการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งและการวางแผนการเติบโตในอาชีพระยะยาวมีความสอดคล้องกัน องค์กรต้องสร้างความเชื่อมโยงระหว่างสองสิ่งนี้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงานและยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bilgili, Calderon, Allen, and Kedia (2016) ที่พบว่า การสร้างแผนการสืบทอดตำแหน่งคนเก่งเป็นกลยุทธ์ธุรกิจในระยะยาวที่จะสร้างความยั่งยืนให้องค์กรได้ ในส่วนของการประเมินผลนั้น สามารถตั้งเกณฑ์การประเมินได้ทั้งแบบ ดัชนีวัดความสำเร็จในเชิงบวก (Positive KPI) ซึ่งเป็นการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลในแง่ดี เช่น การเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงาน หรือ ดัชนีวัดความสำเร็จในเชิงลบ (Negative KPI) จะเป็นการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลโดยใช้ข้อบกพร่อง ปัญหา จุดด้อย หรือเกณฑ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหาย มาเป็นบรรทัดฐาน เปอร์เซ็นต์ของการทำงานที่ผิดพลาด เป็นต้น ทั้งนี้สิ่งที่ต้องตระหนักคือการประเมินที่ไม่มีตัวเลขใดๆ ซึ่งวัดได้ชัดเจนเป็นการประเมินที่อ่อนไหวและสุ่มเสี่ยงต่อการเกิดปัญหาหนักที่สุด สิ่งที่สำคัญที่สุดในส่วนนี้ก็คือ “ความยุติธรรม” และ “ไม่มีอคติ” ต่อผู้ถูกประเมิน นอกจากผู้ทำการประเมิน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจะเป็นตัวกลางในการตรวจเช็ค

ข้อมูล ตรวจสอบข้อเท็จจริงควบคู่ไปด้วย เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในกระบวนการประเมินผลให้มากที่สุดหรือถ้าเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องกระทำอย่างรอบคอบระมัดระวังและเป็นกลางที่สุด เพราะเรื่องละเอียดอ่อน ซึ่งอาจสามารถสร้างปัญหากับองค์กรได้

บริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ให้ความสำคัญกับการบริหารคนเก่ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เป็นพลวัตและการเข้าถึงเครือข่ายข้อมูลขนาดใหญ่ หรือแม้กระทั่งการเกิดขึ้นของนวัตกรรมใหม่ที่เปลี่ยนรูปแบบ วิธีการ รวมถึงพฤติกรรมของคนในสังคมใดสังคมหนึ่งไปอย่างฉับพลัน (Digital Disruption) ล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก แต่การองค์กรจะไม่เป็นผู้ถูก Disrupt แต่สามารถเป็น Disruptive Challenger หากองค์กรมีกลยุทธ์ที่หลากหลายในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งหนึ่งในนั้นคือการมีคนเก่งในปริมาณมากพอในองค์กร และแม้กระทั่งเกิดภาวะการณ์ระบาดของไวรัส Covid-19 กลุ่มคนเก่งเหล่านี้ยังเป็น กลุ่มคนที่องค์กรสงวนรักษาไว้เพื่อช่วยแก้วิกฤตที่เกิดขึ้นและช่วยให้การดำเนินงานของก้าวไปข้างหน้าได้ นอกจากการมีคนเก่งในปริมาณที่เพียงพอแล้วคนเก่งเหล่านั้นต้องมีการพัฒนาศักยภาพเรื่อยๆ ผ่านกระบวนการอบรม พัฒนาศักยภาพด้วยโปรแกรมที่ถูกออกแบบมาเป็นการเฉพาะช่วยสร้างให้คนเก่ง มีความโดดเด่นจากพนักงานทั่วไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรในการสรรหา คัดเลือกและพัฒนา เพื่อให้คนเก่งสามารถใช้ศักยภาพเพื่อองค์กรได้อย่างเต็มที่ สร้างผลประกอบการที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งให้กับองค์กร ซึ่งกลยุทธ์การจัดการคนเก่งในแต่ละองค์กรจะเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนองค์กรเป็นการเฉพาะในแต่ละแห่ง

5. ประสิทธิภาพการดำเนินงานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กล่าวคือ คนเก่งที่ได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพและคุณลักษณะที่สอดคล้องกับทิศทางการบริหารขององค์กร มีความพร้อมสำหรับการรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น มีการสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดความทุ่มเทที่จะสร้างผลงานที่ดีเลิศให้กับองค์กรและองค์กรมีระบบการจัดการสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การมอบหมายงานที่สำคัญ การให้โอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพและเพื่อนำศักยภาพที่มีมาสร้างคุณค่าและประสิทธิภาพการดำเนินงาน ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย ผลลัพธ์การดำเนินงานจากกระบวนการทำงานและผลิตภาพจากการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ผลลัพธ์ของความสำเร็จที่เกิดขึ้น จะสามารถทำนายความสามารถขององค์กรในเชิงการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่แตกต่างจากคู่แข่ง และ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วกว่าคู่แข่งจะเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและส่งผลให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้น ส่งผลให้องค์กรสามารถเป็นผู้นำในกำหนดราคาต่ำกว่าคู่แข่งขึ้นทำให้ยอดขายรวมถึงส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นได้ สอดคล้องกับ de Waal, A.A. (2012b) ที่ระบุว่าคุณภาพการบริหารงานและคุณภาพของพนักงานเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงและสอดคล้องกับ André de Waal, (2017) ที่ศึกษา ด้านองค์กรประสิทธิภาพสูงและพบว่า หากองค์กรขาดคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีและคุณภาพพนักงานที่ดี องค์กรจะไม่สามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงได้

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ดังนั้นผลการวิจัยในครั้งนี้จึงก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) โดยนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions) โดยสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งภายในธุรกิจอื่นๆ ได้ รวมถึงเป็นประโยชน์แก่ส่วนงานภาครัฐและภาคเอกชนที่จะนำเอาข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ไปวางนโยบายหรือวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการกลุ่มคนเก่งในองค์กร เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

1.1 การวิจัยก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การสรรหาคคนเก่ง การพัฒนาพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่งและการประเมินผลคนเก่ง โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์และภาวะผู้นำ ในขณะที่ผลกระทบของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถอธิบายกรอบแนวคิดการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คือ ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร ซึ่งอธิบายกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ กล่าวได้ว่า การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ลอกเลียนแบบได้ยาก ไม่มีสิ่งใดมาทดแทนได้ ก่อให้เกิดการได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

1.2 จากการศึกษารูปแบบการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้เป็นการนำเสนอในรูปแบบของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผสมผสานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับการจัดการองค์การ เพื่อตอบโจทย์การจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่าตาม หลักการของแนวคิดทฤษฎีว่าด้วยมุมมองฐานทรัพยากรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและก่อให้เกิดความยั่งยืนในอนาคต โดยผ่านมุมมองตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management :SCM) ในการจัดการคนเก่ง ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก อบรมพัฒนา ระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อสร้างความผูกพัน สามารถช่วยให้ผู้บริหารองค์การในการจัดการวางแผนทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า เพื่อสนับสนุนพันธกิจตามแผนงาน กลยุทธ์และตามทิศทางที่องค์กรวางไว้

1.3 การวิจัยเรื่องการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ เป็นประเด็นเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้ ต้องมีการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการสร้างค่านิยม และแนวปฏิบัติของคนในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความเฉพาะและสร้างแบบแผน พฤติกรรมการทำงานแบบเฉพาะขององค์กรนั้นๆ โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะองค์การตามแต่บริบทขององค์กรนั้นๆ และผู้นำองค์กรที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานและบริหารคนในองค์กรเป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การ

ปฏิบัติ ผู้ศึกษาจึงมุ่งเน้นปัจจัยสาเหตุที่เกิดจากผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่พร้อมรับมือต่อพลวัตทางธุรกิจและมีบทบาทในการสร้างให้ผู้นับตามซึ่งในที่นี้คือคนเก่ง เกิดความไว้วางใจ และพร้อมร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานภายใต้การนำของผู้นำ

1.4 การศึกษาเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งส่วนใหญ่จะเน้นการศึกษาเพื่อทดสอบยืนยันผลลัพธ์ของการบริหารคนเก่งในภาพกว้างในเรื่องของการได้เปรียบในเชิงแข่งขันและผลการดำเนินการในมิติต่าง ๆ แต่ในการศึกษาคั้งนี้ผู้ศึกษามุ่งเน้นการศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดจากจัดการคนเก่งของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมุ่งความสำคัญไปที่ผลการดำเนินงานกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยมุ่งหวังให้โมเดลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาคั้งนี้ ทำให้ผู้ที่สนใจในการศึกษาเรื่องความสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือผู้บริหารองค์กรที่ต้องปรับปรุงองค์กรสามารถนำโมเดลดังกล่าวไปเป็นพื้นฐานในการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในมิติและบริบทอื่น ๆ ต่อไปในอนาคตได้ โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถในการทำกำไรได้อย่างยั่งยืน

1.5 เพื่อเป็นการสร้างความชัดเจนในประเด็นการศึกษาคั้งนี้ในการจัดการคนเก่งของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มุ่งบริหารจัดการคนเก่งเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ที่มีองค์ประกอบคือ การสรรหาคัดคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่ง และการประเมินผลคนเก่ง นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการคนเก่ง

2. ประโยชน์เชิงนโยบาย

2.1 การจัดทำแผนและแนวทางการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ การจัดหา การพัฒนาและถนอมรักษา ตลอดจนจนถึงการออกจากองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างแรงงานที่มีสมรรถนะ เพียงพอต่อความต้องการในภาพรวมระดับมหภาค (Macro) หรือระดับประเทศ โดยความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน

1) ควรมีการยึดโยงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในการจัดวางแผนและจัดทำ รวมทั้งสรรหาผู้ที่มีสมรรถนะสูง เพื่อให้เพียงพอและทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของภาวการณ์ในปัจจุบัน และสามารถพยากรณ์ความต้องการผู้ที่มีสมรรถนะสูง เพื่อป้อนเข้าสู่ตลาดแรงงานในอนาคตได้อย่างสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และมีแนวทางในการทำให้แผนที่วางไว้สัมฤทธิ์ผล

2) จัดทำแผนการสรรหาและการได้มาซึ่งบุคคลที่มีสมรรถนะสูง โดยคาดการณ์เผื่อหากไม่สามารถจัดหาภายในประเทศได้อย่างเพียงพอ จะมีกระบวนการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งแรงงานจากต่างประเทศที่จะเคลื่อนย้ายเพื่อนำศักยภาพมาสร้างคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรในภาคเอกชนและภาครัฐบาลของไทยอย่างมีความเป็นไปได้หรือไม่อย่างไร ทั้งในแง่ของการให้สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่นใด เพื่อดึงดูดคนที่มีสมรรถนะสูงจากต่างประเทศเข้ามา ทั้งนี้อาจอาศัยความร่วมมือของกระทรวงแรงงานร่วมกับกระทรวงการต่างประเทศ และสถาบันการศึกษาที่มีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศในการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานของแรงงานที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและ

อนาคต เพื่อจัดทำแผนความต้องการแรงงานคนเก่งหรือผู้มีสมรรถนะสูงและวางแนวทางร่วมกันกับภาครัฐในส่วนของกฎหมายที่เอื้อประโยชน์ให้กลุ่มคนเก่งหรือผู้มีสมรรถนะสูงสามารถเคลื่อนย้ายแรงงานเข้าสู่ประเทศไทยได้

3) จัดทำโครงการนำร่องโดยภาครัฐ เพื่อทำคลังคนเก่งทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศโดยแบ่งตามประเภทอุตสาหกรรมให้ครอบคลุม และมุ่งการเตรียมพร้อมคนเก่งสำหรับอุตสาหกรรม S-Curve ที่เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจในอนาคต

2.2 ด้านการผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

1) ส่งเสริมให้สถานศึกษาดำเนินการสร้างและพัฒนาหลักสูตร พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะและมีสมรรถนะตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตอบสนองแผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี (2560-2579) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

2) สถาบันการศึกษาและหน่วยงานจัดการเรียนการสอนผลิตผู้เรียนที่มีความเชี่ยวชาญ และเป็นเลิศเฉพาะด้านเพื่อรองรับความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ เสริมสร้างผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีความสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในอนาคต ดำเนินการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน สถานประกอบการ สมาคมวิชาชีพ และหน่วยงานที่จัดการศึกษา ในการผลิตกำลังคนระดับกลางและระดับสูง จำแนกตามระดับ ประเภทการศึกษาในสาขาวิชา ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ เช่น การพัฒนาการเกษตรด้วยเทคโนโลยี เกษตรยุคใหม่ (Smart Farmer) หรือการพัฒนาเพื่อรองรับอุตสาหกรรม S-Curve เป็นต้น

3) ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างผลผลิตและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เน้นไปที่แรงงานที่มีทักษะ เพื่อพัฒนาพลเมืองที่ฉลาด รับผิดชอบ คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ใช้เป็น มีความสามารถในการทำงานแก้ปัญหา และแข่งขันทางเศรษฐกิจ เพื่อสนับสนุนประเทศไทยให้มีศักยภาพในการแข่งขันระดับสากล

3. ประโยชน์เชิงธุรกิจ เพื่อให้บริษัทต่างๆ สามารถนำรูปแบบที่เป็น Primary Model ของงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทเฉพาะขององค์กรนั้นๆ ในการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ภายใต้วัฒนธรรมองค์การที่สร้างพฤติกรรมในการทำงานและการบริหารทรัพยากรในงานควบคู่กับการบริหารคนเก่งของผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หน่วยการวิเคราะห์เป็นระดับองค์กร ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาการจัดคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ด้านการสรรหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่งและการประเมินผลคนเก่ง ในระดับกลุ่มในแต่ละองค์กร เช่น ในกลุ่มคนเก่ง กลุ่มคนที่ทำหน้าที่ผู้สอนงาน (Coaching) และผู้ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นต้น เพื่อเห็นผลการศึกษาในทุกกลุ่มทุกระดับ

ในการวิจัยเปรียบเทียบ และนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับแต่ละองค์การมีอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

2. ในการวิจัยครั้งต่อไป สามารถนำกรอบแนวคิดจากการวิจัยครั้งนี้ไปศึกษาเปรียบเทียบเพื่อทดสอบหาความแตกต่างระหว่างระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรมแต่ละกลุ่ม หรือระหว่างบริษัทในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม ถึงผลการดำเนินงานที่เกิดจากการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์เพื่อทำการทดสอบว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

3. การนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจอื่น จะต้องพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ร่วมด้วย เช่น รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business processes) รูปแบบโครงสร้างการบริหารงานภายใน สภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจ รวมถึงกฎระเบียบกฎหมายที่กำกับการดำเนินกิจการ และเป็นต้น เนื่องจากเป็นเพียง Primary Model เท่านั้น

4. จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่ามีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ คือ Generation ที่ส่งผลอย่างมากต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์และความผูกพันต่อองค์กร หรือในประเด็น Employer Branding ที่ส่งผลตั้งแต่การดึงดูดสรรหาคคนเก่ง หรือด้านการอบรมพัฒนาที่น่าสนใจในการพัฒนาคคนเก่งด้วยระบบการฝึกอบรมแบบ OSF Ratio ซึ่งย่อมาจาก On-the-job experience (O) Social sources (S) และ Formal education events (F) หรือการอบรมแบบ 70:20:10 ประกอบด้วย 70% เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานจริงที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ (Experiential learning) 20% เป็นการเรียนรู้แลกเปลี่ยนระหว่างกัน (Social learning) และอีก 10% เป็นการเรียนรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมหรือการอ่านหนังสือตำราต่างๆ (Formal learning) เหมาะสมแก่การพัฒนาบุคลากรที่เป็นคนเก่งจริงหรือไม่อย่างไร

5. การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methodology) ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เป็นหลัก และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) มาเสริม เพื่อตรวจสอบ ยืนยันและเพิ่มความลึกของการวิเคราะห์ตัวแปรในกรอบการวิจัยด้วยข้อมูลที่เป็นรูปแบบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีบริษัทในตลาดหลักทรัพย์เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ใน การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาลงไปในระดับบุคคลเพื่อให้เห็นผลวิจัยจากมุมมองของบุคลากรที่มีต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

6. จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ มีความเชื่อมโยงกันตั้งแต่ระดับจุลภาคที่เป็นระดับองค์การไปจนระดับมหภาคของประเทศ ซึ่งเป็นผลทางด้านบวก (Positive Side) ที่เกิดขึ้นจากการมีการบริหารจัดการคนเก่งในองค์การที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานที่ดี ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรจะมีการศึกษาวิจัยในแง่ลบ (Negative Side) ว่าส่งผลกระทบหรือไม่อย่างไรต่อองค์การ เช่น ศึกษาเรื่องการต้องความคุ้มค่าของการใช้เงินลงทุนเพื่อการสร้างความผูกพันต่อองค์การสำหรับคนเก่งที่ไม่ผูกพันต่อองค์การ หรือ ผลจากการที่ไม่สามารถสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อดึง Tacit Knowledge ของคนเก่งออกมาเป็น Explicit Knowledge เป็นต้น

รายการอ้างอิง

- Ahmed, H. and H. M. Gelaidan (2013). "Using partial least squares approach to predict the impact of transformational leadership on employee commitment to organizational change". *International Business Management*, 7(4): 306-316.
- Armstrong, D. (2009). "Educating youth: assimilation and the democratic alternative". In J. W. E. Jean Hine" (Ed.), *Work With Young People: Theory and policy for practice* (pp. 75- 87). London: Sage Publications.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). "Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management". *Strategic HR review*, 4(5), 28-31.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). "The Resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991". *Journal of Management*, 27, 652-641.
- Baer, M. and M. Frese (2003). "Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance." *Journal of Organizational Behavior* 21(1): 45-66.
- Barney, J. and M. Wright (1998). "On Becoming a Strategic Partner : The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage". *Human Resources Management* 37(1): 31-46.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Becker, B., et al. (2009). *Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*, Harvard Business School Press Books.
- Boudreau, J. W. and P. M. Ramstad (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston, Harvard Business School Press.
- Bercovitz, J., & Feldman, M. (2006). "Entrepreneurial universities and technology

- transfer: A conceptual framework for understanding knowledge-based economic development“ *The Journal of Technology Transfer*, 31(1), 175-188.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by indentifying ,developing ,and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Bhatnagar, J. (2007). “Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention”. *Employee relations*, 29(6), 640-663.
- Brockner, J., Ackerman, G., & Fairchild, G. (2001). “When do elements of procedural fairness make a difference?” A classification of moderating differences. In J. G. R. Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. (2013). “Organizational culture and innovation: A meta-analytic review”. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 1-19..
- Baldoni, J. (2003). *Great Communication Secrets of Great Leaders*. N.Y: McGraw - Hill.
- Berthon, P., Hullbert, J. M., & Pitt, L. F. (1999). Brand management prognostications. *Sloan Management Review*, 40(2), 53-65.
- C. (Eds.) (Ed.), *Advances in organizational justice* (pp. 179–212). Stanford, California: Stanford University Press.
- Cai, S., & Yang, Z. (2008). "Development of Cooperative Norms in the Buyer-Supplier Relationship: The Chinese Experience". *Journal of Supply Chain Management*, 44(1), 55-70.
- Cappelli, P. (2008). "“Talent Management for the Twenty-First Century.”." Harvard Business Review 86(3): 74-81.
- Carpenter, M. (2002). "“The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance.” "Strategic Management Journal 23(3): 275-284.
- Cameron, K., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Beijing: China Renmin University Press.
- Cannon, J. P., & Perreault Jr, W. D. (1999). “Buyer–Seller Relationships in Business

- Markets” *Journal of marketing research*, 36 439-460.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). *Learning orientation, firm innovation, and firm performance*. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515 - 524.
- Collins, J. (2001) ‘Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve’, *Harvard Business Review* 83(7/8): 136-46.
- Certo, S. (2000). *Modern management: Diversity, quality, ethics and the global environment*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). “Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Chuai, X., Iles, P., & Preece, D. (2008). “Is talent management just old wine in new bottles?” The case of multinational companies in Beijing”. *Management Research News*, 31(12), 901-911.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- D’Netto, B. and A. S. Sohal (1999). “Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment.”. *International Journal of Manpower* 20(8): 530-547.
- David, G. C. and M. Kamel (2009). “Strategic talent management: A review and research agenda”. *Human Resource Management Review* 19(4): 304-313.
- Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). “Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover”. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- Davis, B., & Davis, B. J. (2010). “The Nature and Dimensions of Strategic Leadership” *International Studies in Educational Administration (ISEA)*, 38(1), 5.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). “The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship”. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
- de Waal, A., & Sivro, M. (2012). The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization

- framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 173-190.
- de Waal, A., & Goedegebuure, R. (2017). Investigating the causal link between a management improvement technique and organizational performance: The case of the HPO framework. *Management Research Review*.
- Dong, K., & Liu, Y. (2010). "Cross-cultural management in China". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(3), 223-243.
- Eric, A. (2003). "Retaining the best of the best". *AFP Exchange*, 23(6), 48.
- Eisenhardt, K.M., and Martin, J.A. (2000). *Dynamic Capabilities: What are they?*. *Strategic Management Journal*. 21(10/11), 1105.
- Florida, R., & Mellander, C. (2015). Talent, cities, and competitiveness. In *The Oxford Handbook of Local Competitiveness* (pp. 34-53). Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- Francis, H., & Baum, T. (2018). "HR transformation within the hotel industry: building capacity for change". *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 86-100.
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). "Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis.". *Journal of Management*, 21(3), 395-421.
- Garavan, T. N., et al. (2001). *Developing Managers and Leaders: Perspectives, Debates and Practices in Ireland*. Dublin, Gill & Macmillan.
- Gratton, L. and S. Ghoshal (2003). "Managing Personal Human Capital: New Ethos for 'Volunteer' Employee." *European Management Journal* 21(1): 1-10.
- Gandossy, R. and T. Kao (2004). "Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice". *Human Resource Planning* 27(4): 15-19.
- Gubman, L. E. (1998). *The Talent Solution : Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. New York, McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Black, C., William, B., Barry J., Anderson, R. E., & Tatbam, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*, Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E., (2010). *Multivariate data analysis*:

- A global perspectives*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, International.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. London-UK: Penguin Books Ltd.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). "Do Norms Matter in Marketing Relationships?" *The Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Hicks, M. (2018). "How HR execs can use technology to connect a divided workforce". *Strategic HR Review*, 17(1), 23-28.
- H. **Mintzberg. (1971)**. "Managerial Work Analysis from Observation," *Management Science*, 18,(2), 97-110.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills,, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holbeche, L. (2009). Aligning human resources and business strategy. In (2nd ed ed.). Oxford, UK: Butterworth Heinemann, Elsevier Ltd.
- House, R. J. E., Hanges, P. J. E., Javidan, M. E., Dorfman, P. W. E., & Gupta, V. E. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Howell, J.M. and Avolio, B.J. (1993). *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance*. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891.
- Huselid, M. A., et al. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston, Harvard Business School Press
- 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. Education International.
- Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organizations qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346.

- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2012). "The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals". *Social science & medicine*, 76, 115-125.
- Jaggi, B., & Low, P. Y. (2000). "Impact of culture, market forces, and legal system on financial disclosures". *The International Journal of Accounting*, 35(4), 495-519.
- Jantana Sansook (2010). "Strategic customer relationship management capabilities and market performance: An empirical study of private hospitals in Thailand", Mahasarakham University. Ph.D. Dissertation
- Joshi, A., et al. (2009). "Bracketing team boundary spanning: An examination of taskbased, team-level, and contextual antecedents." *Journal of Organizational Behavior* 30(6): 731-759.
- Johnson, P. (2006). "Whence Democracy: A Review and Critique of the Conceptual Dimensions and Implications of the Business Case for Organizational Democracy" *Organizational Dynamics*, 13(2), 245-275.
- Kim, C. K., & Scullion, H. (2011). "Exploring the links between corporate social responsibility and global talent management: a comparative study of the UK and Korea". *European Journal of International Management*, 5(5), 501-523.
- Kaplan R. S. & Norton D. P. (2004). *The balanced scorecard—measures that drive performance*. Harvard Business Review. 70: 71-79.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). "The Impact of Team Members' Cultural Values on Productivity, Cooperation, and Empowerment in Self-Managing Work Teams." *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 597-617.
- Koall, I. (2001). "Managing complexity: using ambivalence and contingency to support diversity in organizations." *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal* 30(7): 572-588.
- Lawler, E. and I. E. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. San Francisco, CA US, Jossey-Bass.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). "Talent management: A critical review". *Human*

- resource management review*, 16(2), 139-154.
- Lin, H.-E., McDonough, E., Lin, S.-J., & Lin, C. (2013). "Managing the exploitation/ exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity" *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262-278.
- Marquardt, M., et al. (2004). HRD in the Age of Globalization New York, Perseus.
- 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.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). "*The War for Talent*" Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Millet, J. D. (1954). *Management in the Public Service*. New York Mc Graw Hill Book, Company.
- Milliken, F. J. and L. L. Martins (1996). "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups." *The Academy of Management Review* 21(2): 402-133.
- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). "Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness". *Journal of business venturing*, 16(1), 51-75.
- Nwokocha, E. E. (2012). "Widowers' Accounts of Maternal Mortality among Women of Low Socioeconomic Status in Nigeria". *African Journal of Reproductive Health*, 16(3), 102-118.
- Oltra, V., & Vivas-López, S. (2013). "Boosting organizational learning through team-based talent management: what is the evidence from large Spanish firms". *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1853-1871.
- Patton, A. (1967). "The coming scramble for executive talent". *The McKinsey Quarterly*, 4(1), 2-16.
- Perrin, T. (2004). *Look closer: Managing today's talent to create tomorrow's leaders*.
- Petersen, E. and G. E. Plowman (1953). *Business Organization and Management*. Illinois, Irwin.
- Richard, O. C., Murthi, B., & Ismail, K. (2007). "The impact of racial diversity on

- intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context.”. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1213-1233.
- Ringov, D., & Zollo, M. (2007). “The impact of national culture on corporate social performance”. *Corporate Governance*, 7(4), 476-485.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed ed.). San Francisco: JosseyBass.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2010). “Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IRHM”. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). “Global talent management”. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108.
- Sears, D. (2003). Successful talent strategies: Achieving superior business result through
- Sparrow, P., Hird, M., & Balain, S. (2011). *Talent Management: Time to Question*
- Steers, R. M. (1979). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, Calif: Goodyear Pub. Co.
- Schuler, R. S., et al. (2011). “Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM ” " *Journal of World Business* 46(4): 506-516.
- Spanos, Y.E., & Lioukas, S. (2001). “An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting porter’s competitive strategy framework and the resource-based perspective”. *Strategic Management Journal*, 22, pp. 907-934.
- Tarique, I. and R. S. Schuler (2010). “Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research.” " *Journal of World Business* 45(2): 122-133.
- .Tansley, C. (2009). *Concept borrowing to facilitate a multi-disciplinary approach to the theoretical development of talent management-the case of employer branding*. Paper presented at the Paper presented at the European Academy of Management Conference.
- Triandis, H. C. (2000). "Cultural syndromes and subjective well-being." *Culture and*

subjective well-being, 13-16.

- Triandis, H. C. (2001). "Individualism-collectivism and personality". *Journal of Personality*, 69(6), 907-924.
- Thomas, D. A. and R. J. Ely (1996). "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity" " *Harvard Business Review*((September-October)): 81-83.
- Vaiman, V., et al. (2012). "Talent management decision making" " *Management Decision* 50(5): 925-941.
- Viroj J (2009). "Building Innovative Creation Efficiency of Furniture Business in Thailand: An Empirical Research of Its Antecedents and Consequences" Mahasarakham University. Ph.D. Dissertation
- Von Nordenflycht, A. (2007). "Is Public Ownership Bad for Professional Service Firms? Ad Agency Ownership, Performance, and Creativity" " *Academy of Management Journal* 50(2): 429-445.
- Waite, S. (2007). "Teaching and learning outside the classroom: opportunities and challenges for alternative pedagogy." Paper presented at the Paper presented at Affective Education in Action, Cukurova University, Adana, Turkey, 28-30 June 2007.
- Walsh, K. and D. Fisher (2005). "Action inquiry and performance appraisals: Tools for organizational learning and development" " *The Learning Organization* 12(1): 26-41.
- Wichitchanya, W. and S. Durongwatana (2012). "Human resource management and organizational innovation" " *The Business Review* 20(1 (Summer)): 221-227.
- Widodo (2011). "Building Strategy Quality" " *International Journal of Business and Management* 6(8 (August)): 180-192.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). "Diversity and organizational innovation: the role of employee involvement". *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1062-1083.
- Yuan Wang, K., & Zamantili Nayir, D. (2009). "Procedural justice, participation and power distance: Information sharing in Chinese firms". *Management Research Review*, 33(1), 66-78.
- Yang, Y. and A. M. Konrad (2011). "Understanding Diversity Management Practices:

- Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory” " Group & Organization Management 36(1): 6-38.
- Zhang X, Li B. (2013). “Organizational culture and employee satisfaction: an exploratory study”. International J Trade Econ Finance. 4(1): 48–54.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วน จำกัด สามลดา
- จิระ หงส์ลดารมย์ (2555). 8K’S+5K’S ทุมนมนุษย์ของไทยรองรับประชาคมอาเซียน : 13 ทูน่าที่จะช่วยให้คุณเป็น คนคุณภาพของอาเซียน. กรุงเทพฯ: Chira Academy.
- จรีพร จาตุกรสกุล, (2562).** ดรรชนีชี้วัดศักยภาพการแข่งขันด้านทรัพยากรบุคคลของโลก (Global Talent Competitiveness Index) ประจำปี 2019. สืบค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2563 เว็บไซต์ <https://th.hrnote.asia/tips/190422-global-talent-index/>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2561). สรุปบริษัทจดทะเบียน. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2561 , จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เว็บไซต์ : <http://www.set.or.th/set/marketstatistics.do>
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2538). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการไทย*. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พฤกษ์ สุพรรณาลัย, & พิทักษ์ ศิริวงศ์. (2559). *การจัดการคนเก่งในองค์กรภาคเอกชนธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย*. วารสารจันทร์เกษมสาร มหาวิทยาลัยจันทร์เกษม 22(42), 31-41.
- มาริสสา อินทรเกิด. (2560). *การบริหารจัดการคนเก่ง ความท้าทายขององค์กร*. วารสารธุรกิจปริทัศน์. 9(1), 279-290.
- ศุภางค์ นันทา (2555). “ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสปาในประเทศไทย.” มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยวและโรงแรม
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies). กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2554). พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning. กรุงเทพฯ, บริษัท พรินท์ ซิตี จำกัด.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2553). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2550). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัทเอช อาร์
เซ็นเตอร์

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, & ธีระวัฒน์ จันทิก. (2016). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทาย
มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน*. ฉบับภาษาไทยสาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์
และศิลปะฉบับ *International Humanities, Social Sciences and arts*, 9(1),
845-860.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง: ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
แห่งประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาเอก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. แบบสอบถามมีจำนวน 7 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัท

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของบริษัท

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัท

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท

ตอนที่ 7 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

3. ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะเป็นประโยชน์ทางวิชาการ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาธุรกิจของท่านต่อไป จึงขอความกรุณาต่อท่านได้โปรดตอบคำถามให้ตรงตามสภาพความเป็นจริง เพื่อจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้อย่างสมบูรณ์และข้อมูลที่ท่านได้ให้ไว้จะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ และจะไม่มีการใช้ข้อมูลใดๆ ที่เปิดเผยเกี่ยวกับตัวท่านในการรายงานข้อมูล รวมทั้งจะไม่มีการร่วมใช้ข้อมูลดังกล่าวกับบุคคลภายนอกอื่นใด โดยไม่ได้รับอนุญาตจากท่าน

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณท่านที่ได้กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามชุดนี้ทุกข้อ ครบถ้วนเป็นอย่างสูง หากท่านมีข้อสงสัยประการใดโปรดติดต่อข้าพเจ้า นางมาริสสา อินทรเกิด ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 081 -955-5855 หรืออีเมลล์: m_songphra@hotmail.com

ขอขอบพระคุณที่ให้ข้อมูลไว้ ณ โอกาสนี้

นางมาริสสา อินทรเกิด

นักศึกษาปริญญาเอก คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหารบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1. เพศ

- ชาย หญิง
2. อายุ
 น้อยกว่า 30 ปี 30 – 45 ปี มากกว่า 45 ปี
3. ระดับการศึกษา
 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า สูงกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์ในการทำงาน
 น้อยกว่า 10 ปี 11 – 15 ปี มากกว่า 15 ปี
5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
 ผู้บริหารระดับต้นสายงานทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปสายงานทรัพยากรมนุษย์
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1. ประเภทธุรกิจ
 เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร สินค้าอุปโภคบริโภค
 ธุรกิจการเงิน สินค้าอุตสาหกรรม
 อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง ทรัพยากร
 บริการ เทคโนโลยี
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....
2. ระยะเวลาในการดำเนินงาน
 น้อยกว่า 10 ปี 11-20 ปี มากกว่า 20 ปี
3. มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด
 ต่ำกว่า 10,000,000,000 บาท 10,000,000,000 – 50,000,000,000 บาท
 มากกว่า 50,000,000,000 บาท
4. จำนวนพนักงานในปัจจุบัน
 น้อยกว่า 1,000 คน 1,001-10,000 คน มากกว่า 10,000 คน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณา ดังนี้ 5= เห็นด้วยมากที่สุด 4= เห็นด้วยมาก 3 = เห็น ด้วย ปาน กลาง 2= เห็นด้วยน้อย 1= เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์					
การมีค่านิยมร่วมในการทำงาน					
1. องค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานในเชิงบวก					
2. องค์กรให้ความสำคัญต่อการสร้างค่านิยมเชิงบวกในดำเนินงานและวิธีการทำงานที่ดีที่สุด					
3. องค์กรมีวิถีปฏิบัติร่วมในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่ดีและเหมาะสมกับองค์กร					
พฤติกรรมสร้างสรรค์					
4. องค์กรกระตุ้นให้พนักงานมีความเป็นนักสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา					
5. พนักงานในองค์กรพร้อมที่จะแสวงหาโอกาสและปฏิบัติงานในเชิงรุกอยู่เสมอ					
6. พนักงานในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเสมอ					
สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในขององค์กร					
7. องค์กรสนับสนุนให้มีอิสระในการสร้างสรรค์เพื่อสร้างบรรยากาศในการเสริมสร้างพลังและความพึงพอใจเชิงบวก					
8. องค์กรเปิดโอกาสให้มีการนำเสนอความคิดและรับฟังอย่างลึกซึ้ง					
9. องค์กรส่งเสริมให้มีการผสมผสานทักษะเชิงสร้างสรรค์เพื่อประสานความร่วมมือโดยมีเป้าหมายร่วมกัน					

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
การเป็นผู้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง					
10. ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในเชิงก้าวหน้า นำไปสู่การมีวิธีการทำงานใหม่ เพื่อถ่ายทอดไปสู่พนักงานได้อย่างเหมาะสม					
11. ผู้นำเสริมสร้างความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้เกิดความผูกพันและจงรักภักดี และทุ่มเทต่อองค์กร					
12. ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานทำให้พนักงานมุ่งปฏิบัติตนเช่นเดียวกับผู้นำ					
การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล					
13. ผู้นำมอบหมายงานโดยคำนึงถึงศักยภาพและความสามารถของพนักงานแต่ละบุคคล					
14. ผู้นำส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนเห็นคุณค่าและความสามารถของตนโดยการยอมรับและชื่นชมผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน					
15. ผู้นำส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร ในการเอาใจใส่และสร้างปฏิสัมพันธ์ในองค์กร					
การกระตุ้นทางปัญญา					
16. ผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนค่านิยม ความคิดของพนักงานเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่น เต็มใจที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน					
17. ผู้นำสามารถกระตุ้นให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็นและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบได้ด้วยตนเอง					
18. ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณา ดังนี้

5= เห็นด้วยมากที่สุด 4= เห็นด้วยมาก 3= เห็นด้วยปานกลาง 2= เห็นด้วยน้อย 1= เห็นด้วยน้อยที่สุด

การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
การสรรหาคคนเก่ง					
19.องค์กรมีการวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะหลักของคนเก่งอย่างชัดเจน เพื่อเป้าหมายการแข่งขันของธุรกิจ					
20.องค์กรมีการจัดทำแหล่งข้อมูลคนเก่งภายนอกองค์กรเพื่อสรรหาคัดเลือกและดึงดูดกลุ่มคนเก่งจากภายนอกที่เป็นปัจจุบันเพื่อทันต่อความต้องการขององค์กร					
21.องค์กรมีกระบวนการและเครื่องมือในที่มีประสิทธิภาพในการคัดเลือกรวมคนเก่งภายใน					
22.องค์กรมีการจัดกลุ่มคนเก่งให้ทำงานร่วมกัน และร่วมวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน					
23.องค์กรมีตำแหน่งงานที่รับเฉพาะคนเก่งเข้ามาดำรงตำแหน่ง					
การพัฒนาคนเก่ง					
24.แผนพัฒนาคนเก่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร					
25.องค์กรสนับสนุนให้คนเก่งได้พัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเชี่ยวชาญ					
26.องค์กรมีการมอบหมายงานหรือโครงการใหม่ๆ ที่ท้าทายเพื่อให้คนเก่งได้พัฒนาศักยภาพในตนเองอยู่เสมอ					
27.องค์กรมีนโยบายการหมุนเวียนตำแหน่งงานที่สำคัญให้คนเก่งได้พัฒนาศักยภาพและประสบการณ์ให้สูงขึ้นอยู่เสมอ					
28.องค์กรส่งเสริมให้กลุ่มคนเก่งแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน					

การจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
การให้รางวัลคนเก่ง					
29.องค์กรให้เกียรติ ยกย่องชมเชยต่อความสำเร็จของคนเก่ง					
30.องค์กรสนับสนุนทุกวิถีทางในการให้คนเก่งใช้ศักยภาพของตนเพื่อสร้างโอกาสและจุดแข็งขององค์กร					
31.องค์กรมีการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นพิเศษกับกลุ่มคนเก่ง					
32.โครงสร้างการให้รางวัลคนเก่งในองค์กรมีความเป็นธรรมแตกต่างกันตามความสามารถแต่ละบุคคล					
33.องค์กรเปิดโอกาสให้คนเก่งก้าวหน้าในอาชีพได้ในการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบสามารถดำรงตำแหน่งที่ว่างหรือตำแหน่งใหม่ได้ในทันที					
การประเมินผลคนเก่ง					
34.องค์กรมีระบบติดตาม ประเมินผลการพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม					
35.คนเก่งมีศักยภาพสูงมากพอที่จะดูแลและรักษาพัฒนาองค์กรต่อไปได้					
36.คนเก่งสามารถรับมือกับงานที่มากขึ้น ยากขึ้น ขอบเขตของงานใหญ่ขึ้นได้ทันทีแม้ไม่ได้อยู่ในสายงานของตนเอง					
37.คนเก่งสามารถคิดอะไรใหม่ๆเพื่อทำให้งานที่ทำมีคุณค่ามากขึ้นและสามารถเรียนรู้ทักษะที่ยากขึ้นกว่าปัจจุบัน					
38.คนเก่งมีความสามารถในการบริหาร ประสานงานกับบุคคลอื่นทั้งระดับสูงกว่า ระดับเดียวกัน ระดับต่ำกว่า โดยไม่เกิดปัญหาและความขัดแย้งใดๆ					

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณา ดังนี้

5= เห็นด้วยมากที่สุด 4= เห็นด้วยมาก 3= เห็นด้วยปานกลาง 2= เห็นด้วยน้อย
1= เห็นด้วยน้อยที่สุด

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านผลิตภัณฑ์					
39.องค์กรให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือมากกว่า					
40.องค์กรมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรในการผลิตอย่างประหยัดและคุ้มค่า					
41.องค์กรควบคุมต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพมีผลให้ต้นทุนการผลิตลดลง					
ด้านกระบวนการ					
42.องค์กรให้ความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือมากกว่า					
43.องค์กรมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการและการส่งมอบให้มีมาตรฐานโดยใช้เวลาน้อยที่สุด					
44.องค์กรมุ่งมั่นในการปรับปรุงข้อบกพร่องร้องเรียนเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน					

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณา ดังนี้

5= เห็นด้วยมากที่สุด 4= เห็นด้วยมาก 3= เห็นด้วยปานกลาง 2= เห็นด้วยน้อย
1= เห็นด้วยน้อยที่สุด

ผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
มุมมองด้านการเงิน					
45. องค์กรมีการเติบโตของกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
46. องค์กรสามารถรักษารฐานลูกค้าเก่าและเพิ่มลูกค้าใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง					
47. ผลผลิตภาพในการผลิตสินค้าและบริการสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
มุมมองด้านลูกค้า					
48. องค์กรสามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเกินความคาดหวังของลูกค้าเสมอ					
49. องค์กรได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากลูกค้า					
50. องค์กรมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าและปรับปรุงเสมอมา					
มุมมองด้านกระบวนการภายใน					
51. องค์กรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ให้มีคุณภาพมากขึ้นตลอดเวลา					
52. องค์กรมีระบบการผลิตสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดส่งครบถ้วน รวดเร็วและมีการประชาสัมพันธ์ในเชิงรุก					
53. องค์กรให้ความสำคัญสิ่งแวดล้อมและมีกิจกรรมความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง					
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา					
54. องค์กรตระหนักในความสำคัญของพนักงานโดยสร้างความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับ					



ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์กิ่งโครงสร้าง

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

เรื่องความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบการวิจัยเรื่อง ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์บริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างมีจำนวน 8 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัท

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์ จากการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัท

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับประสิทธิภาพงานจากการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 7 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลกระทบจากภาวะวิกฤต COVID-19

ตอนที่ 8 คำถามเพิ่มเติมเฉพาะองค์กร

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล

1. ชื่อ-สกุล ผู้ให้ข้อมูล

.....

.....

2. ชื่อหน่วยงาน

.....

.....

3. อายุ

.....

.....

4. ตำแหน่ง

.....

.....

ตอนที่ 2 ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัท

1. องค์กรมีการระบุ และจัดกลุ่มคนเก่งที่เข้ามาทำงานในองค์กรอย่างไร
2. มีการระบุการวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะหลักของคนเก่งอย่างชัดเจน เพื่อเป้าหมายการแข่งขันของธุรกิจอย่างไร
3. องค์กรมีการจัดทำแหล่งข้อมูลคนเก่งทั้งจากภายในและ ภายนอกองค์กรเพื่อสรรหาคัดเลือกและดึงดูดกลุ่มคนเก่งหรือไม่อย่างไร
4. องค์กรมีแผนการพัฒนาคนเก่งและการธำรงรักษาคนเก่งในเชิงกลยุทธ์อย่างไร มีการวางแผนในการสืบทอดตำแหน่งของคนเก่งหรือไม่ อย่างไร
5. องค์กรมีวิธีบริหารจัดการคนเก่งแตกต่างจากการบริหารจัดการพนักงานทั่วไปหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ จากการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัท

1. ความสามารถของกลุ่มคนเก่ง ทำให้องค์กรเติบโตขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวหรือไม่อย่างไร
2. เมื่อองค์กรเกิดวิกฤติ มีวิธีจัดการกับกลุ่มคนเก่งแตกต่างจากการปฏิบัติต่อพนักงานอื่นๆหรือไม่อย่างไร
3. องค์กรสร้างความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นกับพนักงานอย่างไรบ้าง ภายใต้สถานการณ์ปกติและสถานการณ์ที่เกิดภาวะวิกฤติในองค์กร

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพงานจากการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

1. การมีกลุ่มคนเก่งในองค์กร สามารถสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจของท่านหรือไม่อย่างไร
2. การที่จะดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในตลาดหลักทรัพย์ ในมุมมองของท่านควรบริหารจัดการอย่างไรบ้าง
3. การที่องค์กรของท่านดำเนินธุรกิจโดยจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ท่านมุ่งเน้นประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านใดเป็นสำคัญบ้าง

4. เมื่อองค์กรเกิดภาวะวิกฤต ท่านคิดว่ากลุ่มคนเก่งในองค์กรสามารถสร้างคุณค่าต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง.

.....

.....

.....

ตอนที่ 5 ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

1. องค์กรของท่านสร้างมาตรฐานอย่างไรในการทำงาน เพื่อให้มีแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร

2. องค์กรมีแนวปฏิบัติที่สร้างให้พนักงานในองค์กรมีค่านิยมร่วมกันในการปฏิบัติงาน ทำอย่างไรบ้าง

3. องค์กรมีการสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างไรเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการทำงานของพนักงาน ทั้งพนักงานทั่วไปและกลุ่มคนเก่ง

4. ผู้บริหารองค์กรมีแนวทางอย่างไรในการเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานของพนักงาน

5. ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและแก้ไขปัญหาาร่วมกันเมื่อเกิดวิกฤติอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

ตอนที่ 6 ท่านมีข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรของท่านโดดเด่นจากองค์กรอื่นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

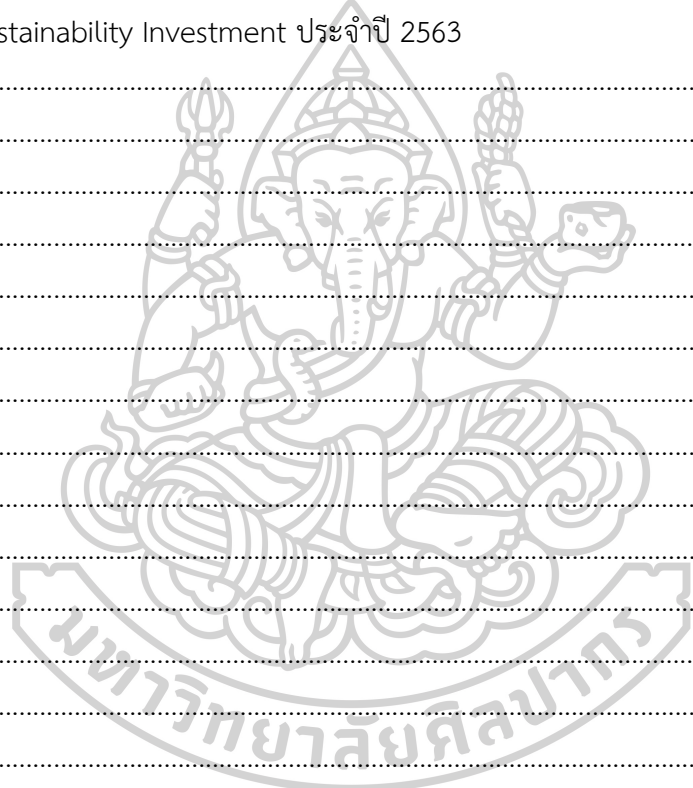
ตอนที่ 7 ผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 ที่มีต่อองค์กรมีอะไรบ้างและองค์กรมีวิธีจัดการกับพนักงานในกลุ่มคนเก่ง และพนักงานทั่วไปอย่างไร รวมถึงสิ่งที่ยังต้องปรับปรุงระหว่างเกิดภาวะวิกฤตนี้ที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

.....
.....
.....
.....

ตอนที่ 8 คำถามเพิ่มเติม

การบริหารงานที่โดดเด่นด้านใดบ้าง และอย่างไรบ้าง ที่ทำให้ องค์กรของท่านได้รับ Thailand Sustainability Investment ประจำปี 2563

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์
วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....
สถานที่สัมภาษณ์.....



ภาคผนวก ค
หนังสือขอเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8606(พบ) / 625

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๙ ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน คุณมานสา สุนทรวิรัตน์

ด้วย นางมาริสสา อินทรเกิด รหัสประจำตัว 58604803 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสามารถในการจัดการคนเก่งซึ่งกลยุทธ์ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย" มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในกรณี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาคณะที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการเข้าสัมภาษณ์และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางมาริสสา อินทรเกิด หมายเลขโทรศัพท์ 081 955 5855 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากสู้อ)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (ทบ) / 623

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๒ ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สันทมน จอนจวบทรง

ด้วย นางมาริสสา อินทรมิตร รหัสประจำตัว 58604803 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสามารถในการจัดการคนแก่ถึงกอรุณระของบริษัที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส นาคชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (พบ) / 622

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๙ ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรชัย ศักดานุวัฒน์วงศ์

ด้วย นางมาริสสา อินทรเกิด รหัสประจำตัว 58604803 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากजूย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

เพชรบุรี โทร.032 594 107





ที่ อว 8606(ทบ) / 625

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๙ ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน คุณมานสา ชูทรรัตน์

ด้วย นางมาริสสา อินทรเกิด รหัสประจำตัว 58604803 นักศึกษาระดับปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสามารถในการจัดการคนเก่งซึ่งกลยุทธ์ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย" มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในกรณี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาดามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการเข้าสัมภาษณ์และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางมาริสสา อินทรเกิด หมายเลขโทรศัพท์ 081 955 5855 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากजू)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร. 032 594 107



ที่ อว 8606(พญ) 36

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล ชามพระธา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๒ มีนาคม 2564

เรื่อง ขอรับกฤษฎี

เรียน ดร.กิตติ พิพัทกรณ์
Associate Director

ด้วย นางนาริสสา อินทรเกิด รหัสประจำตัว 58604803 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการคนเก่ง ช่วงเวลาภายในเดือนมีนาคม 2564 สถานที่ ณ บริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาคณะที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนด ครั้น เวลาในการเข้าสัมภาษณ์และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางนาริสสา อินทรเกิด หมายเลขโทรศัพท์ 081-955-5855 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อนิชา นาก)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606(ทบ)/ 70

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

24 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอสัมภาระ

เรียน คุณสุชาติ วิริยะธาดา

รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส บมจ.เจริญโภคภัณฑ์อาหาร (CPF)

ด้วย นางมริสสา อินทเกิด รหัสประจำตัว 58604803 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ความสามารถในการ
จัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อความเป็นอนาคต หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย" มีความประสงค์
จะขอสัมภาระของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาคณะที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่
ในการเข้าสัมภาระและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาติให้ นางมริสสา อินทเกิด
หมายเลขโทรศัพท์ 081 955 5855 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากข่อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606(พน)/ 71

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน คุณทศพร วิภูคศาสตร์

ผู้จัดการส่วน บริษัทสห โกลบอล (ชลบุรี) จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางมาริสสา อินทรเกิด รหัสประจำตัว 58604803 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย" มีความประสงค์ ขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการเข้าสัมภาษณ์และระยะเวลาเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางมาริสสา อินทรเกิด หมายเลขโทรศัพท์ 081 955 5855 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ชชิกมาส มากจู้)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107

ที่ อว 8606(ทบ)/ 83



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๒๙ มีนาคม 2564

เรื่อง ขอสัมภาระ

เรียน คุณอัครา เทืองวิบูลย์วงศ์

ด้วย นางมาริสสา อินทรเกิด รหัสประจำตัว 58604803 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสามารถในการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาระที่ท่าน สถานที่ ณ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการเข้าสัมภาระและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขอขออนุญาตให้ นางมาริสสา อินทรเกิด หมายเลขโทรศัพท์ 081 955 5855 เป็นผู้ประสานงาน โดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อักษิมาศ มากสู้อ)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	มาริสส อินทรเกิด
วัน เดือน ปี เกิด	9 ธันวาคม พ.ศ. 2521
สถานที่เกิด	จังหวัดสุรินทร์
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2544 บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
	พ.ศ. 2546 วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
	พ.ศ. 2564 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 5/1 หมู่ 12 ซอยอุดมสุข 42 แยก 8-2 แขวงบางนาเหนือ เขตบางนา กรุงเทพฯ 102600

