



การพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย



โดย

นางสาวสุธิดา นักเกษม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของ
ประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

DEVELOPMENT A BUSINESS EMPLOYEE SUCCESSOR MODEL IN THE DIGITAL
SERVICE INDUSTRY OF THAILAND



By
MISS Wasutida NAKKASEM

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (MANAGEMENT)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2021
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	การพัฒนาารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรม บริการดิจิทัลของประเทศไทย
โดย	วสุธิดา นักเกษม
สาขาวิชา	การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภิรมย์บัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุณภิรมย์บัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุตาพร สวม่วง)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพนธ์ ชุมเกต)

60604915 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภิรมย์

คำสำคัญ : ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ, อุตสาหกรรมบริการดิจิทัล

นางสาว วสุธิดา นักเกษม: การพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์

การวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ และวิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย 2) ศึกษาตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย และ 3) พัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยแบ่งขั้นตอนการศึกษาวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์หาประเด็นแนวโน้มองค์ประกอบ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก ขั้นตอนที่ 2 เป็นการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยการวิจัยเชิงปริมาณด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ขั้นตอนที่ 3 เป็นการหาข้อสรุปเชิงนโยบายด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล บุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรฝ่ายแผนและนโยบาย นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัล จำนวน 400 คน โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่น 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และ โมเดลวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 20 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การจัดการคนเก่ง 2) การจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง 5) ความผูกพันต่อองค์การ และ 6) กรอบความคิดเติบโต โดยรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ภายใต้แนวคิดที่ชื่อว่า “TICTOG” ซึ่งงานวิจัยนี้ช่วยให้หน่วยงานในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล นำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไปภายใต้อุตสาหกรรมใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตลอดตามพลวัตรของเทคโนโลยี

60604915 : Major (MANAGEMENT)

Keyword : BUSINESS EMPLOYEE SUCCESSOR, DIGITAL SERVICE INDUSTRY

MISS WASUTIDA NAKKASEM : DEVELOPMENT A BUSINESS EMPLOYEE SUCCESSOR MODEL IN THE DIGITAL SERVICE INDUSTRY OF THAILAND THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR PITAK SIRIWONG, Ph.D.

This research used a mixed method research between qualitative research methods and quantitative research methods. The objectives of this research were 1) to study the trends of business employee successor in the digital service industry of Thailand, 2) to study the components of business employee successor in the digital service industry of Thailand, and 3) to develop a business employee successor in the digital service industry of Thailand. The research process was divided into 3 steps: Step 1 was an analysis of trends, by research papers and in-depth interview methods. The second step was to analyze the confirmation elements by Confirmatory Factor Analysis and Structural Equation Modeling methods and the third step was to find policy conclusions by group interview method. The sample group consisted of executives and personnel in the digital service industry, Human Resources Personnel Planning and Policy personnel, academics, and people involved in the digital industry for 400 people and used multi-stage sampling data were collected using a 0.98 confidence questionnaire. The statistics used in the research consisted of frequency, percentage, mean, standard deviation. Pearson's Fellowship CFA and SEM.

The results of the study found that the components of business employee successor in the digital service industry of Thailand consist of 6 main components and 20 sub-components: 1) T : Talent Management 2) I : Innovation Management for Business Succession 3) C : Creative Thinking 4) T : Transformational Leadership 5) O : Organizational Commitment and 6) G : Growth Mindset. Development a business employee successor in the digital service industry of Thailand under the concept called "TICTOG", this research helps the digital service industry to use it as information for planning successors for business and human resource management to suit the context of each organization effectively and continue to be effective under the new industry that changes with the dynamics of technology.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ ดิจิทัลของประเทศไทย ได้รับความกรุณาอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่เมตตาให้ความรู้ ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษาทุกกระบวนการของการทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้งคอยอบรมสั่งสอนในเรื่องอื่นที่สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร สาวม่วง ประธานกรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพนธ์ ชุมเกตุ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความเมตตาในการให้คำปรึกษาแนะนำ อีกทั้งให้ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์กับผู้วิจัย เพื่อให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ท่านอาจารย์ทุกท่านในความกรุณาเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก ตอบแบบสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ดำเนินรายการ ทีมงานในการจัดประชุมกลุ่มย่อย และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ที่ให้ความอนุเคราะห์สละเวลาและให้ความกรุณาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนของ กระบวนการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยุวลักษณ์ เวชวิทยาช้าง อธิการบดี มหาวิทยาลัย ราชภัฏธนบุรี และผู้บริหาร อีกทั้งอาจารย์สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏธนบุรี ที่ให้ความช่วยเหลือระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดีมาโดยตลอด

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ ในชั้นเรียน และครอบครัวที่ให้คำแนะนำและกำลังใจ จนสำเร็จจุล่งไปด้วยดี รวมทั้งขอขอบคุณคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยทางสังคมศาสตร์และ พฤติกรรมศาสตร์ ที่มอบเกียรติบัตรการอบรมหลักสูตร “หลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ด้านสังคม และพฤติกรรมศาสตร์ รุ่นที่ 2/ 2564” เลขที่ IRB 526635 ให้ไว้ ณ วันที่ 8 ตุลาคม 2564 เพื่อนำ ความรู้ที่ได้รับมาใช้เป็นแนวทางในการทำวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ต่อไป

นางสาว วสุธิดา นักเกษม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดเชิงขั้นตอนในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	10
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
ทฤษฎีระบบ (System Theory).....	14
ความหมายของทฤษฎีระบบ.....	14
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership).....	17
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสู่ความสำเร็จ.....	23
แนวคิดกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset).....	24

ความหมายของกรอบความคิด	24
ประเภทของกรอบความคิด	24
ความสำคัญของกรอบความคิดเติบโต	26
แนวทางการพัฒนากรอบความคิดเติบโต	28
แนวคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking).....	30
ความหมายของความคิดสร้างสรรค์.....	30
บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์.....	35
แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment).....	36
ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร.....	36
ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร.....	39
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง (Talent Management).....	41
ความหมายของ “คนเก่ง”.....	42
คุณลักษณะและความสามารถของคนเก่ง.....	42
ความสำคัญของการบริหารคนเก่ง.....	43
ระบบการจัดการคนเก่ง.....	43
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ (Innovation Management for Business Succession).....	45
ประเภทของนวัตกรรม	47
ความสำคัญของนวัตกรรมต่อองค์กร	49
การจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ	49
แนวทางของการจัดการนวัตกรรม	50
องค์ประกอบของการจัดการนวัตกรรม.....	50
สถานการณ์การจัดการในศตวรรษที่ 21.....	51
แนวคิดเกี่ยวกับผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ (Business Employee Successor).....	55

บทบาทและความรับผิดชอบ	58
แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถด้านดิจิทัลของธุรกิจไทย (Digital Transformation).....	58
ขีดความสามารถของอุตสาหกรรมดิจิทัลไทย	59
ทักษะด้านดิจิทัลของคนไทยและกำลังคนดิจิทัล	60
การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลปรับโฉมประเทศไทยสู่ยุค 4.0	62
แนวคิดเกี่ยวกับวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA)	64
แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management).....	70
ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	70
ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	71
กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	73
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	80
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์หาประเด็นแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่ม อุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย.....	80
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่ม อุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย.....	85
ขั้นตอนที่ 3 การหาข้อสรุปรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทยเชิงนโยบายด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์กลุ่ม	92
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	96
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่ม อุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการวิจัยเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	96
ตอนที่ 2 การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่ม อุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงปริมาณด้วยเทคนิคการ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ.....	111
ตอนที่ 3 การหาข้อสรุปรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของ ประเทศไทยเชิงนโยบายด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์กลุ่ม.....	156

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	162
สรุปผลการวิจัย	163
อภิปรายผลการวิจัย	169
ข้อเสนอแนะในการวิจัย	175
รายการอ้างอิง.....	179
ภาคผนวก	194
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ.....	195
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม CFA ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด.....	199
ภาคผนวก ค แนวคำถามการประชุมเชิงนโยบาย.....	215
ภาคผนวก ง ค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)	219
ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม.....	229
ภาคผนวก ฉ รายงานผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย.....	238
ภาคผนวก ช ตัวอย่างภาพการประชุมเชิงนโยบาย	240
ประวัติผู้เขียน	242



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	นิยามทฤษฎีเชิงระบบ.....16
ตารางที่ 2	นิยามความคิดสร้างสรรค์.....31
ตารางที่ 3	ประเภทของนวัตกรรม.....48
ตารางที่ 4	รูปแบบนวัตกรรม53
ตารางที่ 5	สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... 78
ตารางที่ 6	สรุปเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์91
ตารางที่ 7	สรุปองค์ประกอบของตัวแปรกรอบความคิดเติบโตจากการวิจัยเอกสาร97
ตารางที่ 8	สรุปองค์ประกอบของตัวแปรความคิดสร้างสรรค์จากการวิจัยเอกสาร.....98
ตารางที่ 9	สรุปองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการวิจัยเอกสาร99
ตารางที่ 10	สรุปองค์ประกอบของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การจากการวิจัยเอกสาร..... 100
ตารางที่ 11	สรุปองค์ประกอบของตัวแปรการจัดการคนเก่งจากการวิจัยเอกสาร..... 101
ตารางที่ 12	สรุปองค์ประกอบของตัวแปรการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่ง ทางธุรกิจจากการวิจัยเอกสาร 102
ตารางที่ 13	สรุปองค์ประกอบของตัวแปรกรอบความคิดเติบโตจากการสัมภาษณ์เชิงลึก 104
ตารางที่ 14	สรุปองค์ประกอบของตัวแปรความคิดสร้างสรรค์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก 105
ตารางที่ 15	สรุปองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ... 106
ตารางที่ 16	สรุปองค์ประกอบของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การจากการสัมภาษณ์เชิงลึก 108
ตารางที่ 17	สรุปองค์ประกอบของตัวแปรการจัดการคนเก่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึก..... 109
ตารางที่ 18	สรุปองค์ประกอบของตัวแปรการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่ง ทางธุรกิจจากการสัมภาษณ์เชิงลึก..... 110
ตารางที่ 19	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 112
ตารางที่ 20	พฤติกรรมการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 115

ตารางที่ 21	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทย จำแนกตามกรอบความคิดเติบโต ด้านเขาวนปัญญา	120
ตารางที่ 22	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทย จำแนกตามกรอบความคิดเติบโต ด้านความสามารถ ในการทำงาน	121
ตารางที่ 23	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทย จำแนกตามความคิดสร้างสรรค์ ด้านความคิดริเริ่ม	122
ตารางที่ 24	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทย จำแนกตามความคิดสร้างสรรค์ ด้านความคิดคล่องแคล่ว	123
ตารางที่ 25	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทย จำแนกตามความคิดสร้างสรรค์ ด้านความยืดหยุ่น	124
ตารางที่ 26	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทย จำแนกตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	125
ตารางที่ 27	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทย จำแนกตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ	126
ตารางที่ 28	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทย จำแนกตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา	127

ตารางที่ 29	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทย จำแนกตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	128
ตารางที่ 30	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทย จำแนกตามความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง ในการทำงาน	129
ตารางที่ 31	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทย จำแนกตามความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ในการทำงาน	130
ตารางที่ 32	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทย จำแนกตามความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกต่อองค์กร	131
ตารางที่ 33	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการคนเก่ง ด้านการสรรหาและการคัดเลือก คนเก่ง	132
ตารางที่ 34	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการคนเก่ง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา.....	133
ตารางที่ 35	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการคนเก่ง ด้านการธำรงรักษา	134
ตารางที่ 36	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการคนเก่ง ด้านการจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัล	135

ตารางที่ 37	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ด้านนวัตกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์.....	136
ตารางที่ 38	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ด้านการแสวงหาช่องทางการตลาด.....	137
ตารางที่ 39	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ด้านนวัตกรรมเชิงกระบวนการ.....	138
ตารางที่ 40	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ด้านนวัตกรรมพฤติกรรมองค์การ.....	139
ตารางที่ 41	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบกรอบความคิดเดิไบโต.....	140
ตารางที่ 42	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์..	141
ตารางที่ 43	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	143
ตารางที่ 44	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การ.....	144
ตารางที่ 45	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบการจัดการคนเก่ง.....	146
ตารางที่ 46	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ.....	147
ตารางที่ 47	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการพัฒนาตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย.....	149

ตารางที่ 48	ผลการวิเคราะห์ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ ดิจิทัลของประเทศไทย (ก่อนปรับโมเดล).....	152
ตารางที่ 49	ผลการวิเคราะห์ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ ดิจิทัลของประเทศไทย (หลังปรับโมเดล).....	155
ตารางที่ 50	อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) ของตัวแปรสาเหตุ ที่ส่งผลต่อตัวแปรการจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ	156



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
ภาพที่ 2 แผนผังขั้นตอนการประชุมเชิงนโยบาย.....	94
ภาพที่ 3 แผนผังขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้งหมด	95
ภาพที่ 4 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบกรอบความคิด เติบโต	140
ภาพที่ 5 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบความคิด สร้างสรรค์	141
ภาพที่ 6 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง.....	142
ภาพที่ 7 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบความผูกพัน ต่อองค์กร.....	144
ภาพที่ 8 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบการจัดการคนเก่ง ..	145
ภาพที่ 9 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบการจัดการ นวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ.....	147
ภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ ดิจิทัลของประเทศไทย (ก่อนปรับโมเดล).....	151
ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ ดิจิทัลของประเทศไทย (หลังปรับโมเดล).....	154
ภาพที่ 12 แผนผังความคิด : การพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่ม อุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย.....	160

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันเสรีแบบไร้พรมแดน ธุรกิจต่าง ๆ มีการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้นภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ มีการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่าง ๆ ในศตวรรษที่ 21 ที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแบบไม่เคยเป็นมาก่อน (Daft, 2001) สิ่งที่ต้องการใช้ในการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีขององค์กรและโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และพัฒนาต่อไปได้ (Tidd & Bessant, 2020) ทำให้องค์กรต้องทุ่มเทและปรับตัวอย่างมากในสภาวะดังกล่าว การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันย่อมเป็นความท้าทายของผู้ประกอบการด้วยการพัฒนาธุรกิจใหม่ หรือการขยายธุรกิจออกไปที่จะสามารถตอบสนองตรงต่อความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย ความท้าทายทั้งปัจจัยภายในและภายนอกล้วนแต่จะทำให้ธุรกิจและผู้ประกอบการ ต้องพยายามปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ ภายใต้สภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเลือกใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตราสินค้า หรือสร้างความแตกต่าง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ภาพิมล ธนรุ่งเจริญกิจ และคณะ, 2560) เพราะเมื่อธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งได้ ย่อมหมายความว่า ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการได้ดีกว่าคู่แข่ง

อดีตเศรษฐกิจไทยมีความเสี่ยงสูงและยังไม่สามารถก้าวพ้นกับดักการเป็นประเทศรายได้ปานกลาง รัฐบาลจึงได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในด้านเศรษฐกิจเป็นกรณีพิเศษ จุดมุ่งหมายของนโยบายของรัฐบาลได้มุ่งไปที่การพัฒนาทางเศรษฐกิจบนรากฐานของนวัตกรรม ภายใต้กรอบแนวคิดประเทศไทย 4.0 เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่โครงสร้างเศรษฐกิจที่สมดุล มีความเข้มแข็ง (กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา, 2559) ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างการเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน มุ่งสร้างเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และความมั่นคง สร้างรายได้กระจายไปสู่ยังชุมชนโดยอาศัยนวัตกรรม (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2559) จากนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมให้เป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศโดยเฉพาะเรื่อง เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ส่งผลให้ดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจและสังคมมากขึ้น สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจให้มีศักยภาพมากขึ้นโดยเฉพาะกับ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย ที่เรียกว่า S-Curve จึงกลายมาเป็น

กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญด้านนวัตกรรม เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในอนาคต (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559)

จากสถานการณ์การระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่เกิดขึ้นทั่วโลกส่งผลกระทบต่อประชาชนและธุรกิจในวงกว้าง ทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคได้ชัดเจนที่สุด เป็นความปกติใหม่ในวิถีชีวิตที่ส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนใหม่ อีกทั้งการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและการที่โทรศัพท์มือถือเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของผู้บริโภค ได้ผลักดันให้เกิดการยกระดับของธุรกิจต่าง ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างทันทั่วทั้งทุกที่ทุกเวลา ผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ อุตสาหกรรมดิจิทัล จึงมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจหลักของประเทศในปัจจุบันและอนาคต อุตสาหกรรมดิจิทัลเป็นหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย โดยอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายใหม่ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) ที่ถือว่าเป็นแนวโน้มสำคัญของโลกอันจะส่งผลกระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมภาคการผลิตและผู้บริโภคโดยเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล มีรายได้เติบโตต่อเนื่องตามการพัฒนาแพลตฟอร์มรูปแบบใหม่ ๆ รองรับธุรกรรมออนไลน์ที่จะขยายตัวมากขึ้น (ธนศ มหัทธนาลัย, 2564)

กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล คือ กำลังคนดิจิทัล ซึ่งที่ผ่านมาเป็นปัจจัยจุดรั้งการพัฒนา และเป็นปัญหาที่รุนแรงของอุตสาหกรรมดิจิทัลในทุกตลาด คือ การขาดกำลังคนที่มีคุณภาพ จากรายงานแนวโน้มความต้องการบุคลากรในอุตสาหกรรมดิจิทัลที่ชี้ว่าตลาดยังมีความต้องการแรงงานที่มีทักษะดิจิทัลอีกเป็นจำนวนมาก แต่แรงงานที่มีทักษะดิจิทัลเพื่อการทำงานยังมีจำนวนน้อยเพียง 1 ใน 3 ของแรงงานทั้งหมด และกระจุกตัวในบางธุรกิจ ซึ่งสะท้อนในทำนองเดียวกันว่าไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้าทำงานได้ แม้จะให้เงินค่าตอบแทนสูงก็ตาม ซึ่งปัญหานี้หากไม่เร่งแก้ไขจะทวีความรุนแรงขึ้น (ปภัสสร แสงสุขสันต์, 2564)

สำหรับตำแหน่งสำคัญในองค์การ ต้องการคนที่มีความสามารถสูง การบริหารคนเก่งจำเป็นต้องมุ่งเน้นการบริหารเชิงบูรณาการ มีการบริหารสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการนำทฤษฎีระบบเข้ามาใช้ในการบริหารงานด้วยเหตุผลที่ว่า สิ่งแวดล้อมด้านเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างตลอดเวลาและอย่างรวดเร็ว องค์การอาจมีความซับซ้อนมากขึ้น จึงยากที่จะพิจารณาถึงพฤติกรรมองค์การได้ทุกแง่มุม (Miller & Rice, 1967; Kimberly, 1979) การวางแผนบริหารคนเก่งที่จะมาสืบทอดตำแหน่งสำคัญในองค์การ ปัจจัยสำคัญที่จะพิจารณาประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การเรียนรู้และพัฒนา การดำรงรักษา และการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล การที่องค์การมีบุคลากรที่มีความเหมาะสม มีความคิดสร้างสรรค์ โดยมีความคล่องแคล่วในการคิด ความคิดยืดหยุ่นในการคิด และมีความคิดริเริ่มในการคิดหาสิ่งแปลกใหม่ และเป็นคำตอบที่ไม่ซ้ำกับผู้อื่นสามารถนำพาบุคลากรก้าวผ่านได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมดิจิทัลแบบในยุคปัจจุบัน

ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางที่สำคัญแนวทางหนึ่งที่จะทำให้สามารถพัฒนาศักยภาพมนุษย์ได้ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในองค์กร การผลิตสินค้า และยังรวมไปถึงการโฆษณาสินค้าหรือบริการอีกด้วย โดยเฉพาะผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ที่ต้องพัฒนาด้านเชี่ยวชาญ และความสามารถในการทำงาน (Murphy & Dweck, 2015) และได้ขยายขอบเขตการศึกษาไปยังกลยุทธ์ภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น มุ่งเน้นบุคลากรที่เป็นพนักงานในองค์กร ถือเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น (Suliyanto & Rahab, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในขององค์กรนั่นคือ ทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถขององค์กรเป็นพื้นฐานหลักในการดำเนินงาน มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Barney, 1991) นวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจะถูกมองว่าเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านผลิต การบริการ กระบวนการ และการตลาดเพื่อการแข่งขันขององค์กร (North & Smallbone, 2000) การจัดการนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการตลาด ด้านกระบวนการ และด้านพฤติกรรม ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่สำคัญ (Jung, Chow, & Wu, 2006) เพราะในโลกยุคปัจจุบันนี้นั้น เป็นของโลกการสื่อสารแบบไร้พรมแดนจึงทำให้มีการสื่อสารถึงกันมากขึ้น และมีความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยมีการโยงใยถึงกันไปทั่วทุกที่ ทำให้ผู้คนได้รับทราบข้อมูลของการสื่อสารในสิ่งใหม่มากยิ่งขึ้น รับรู้ถึงสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิมอันเป็นระบบปิดกลายเป็นระบบเปิด เพราะทุกระบบมีผลต่อความสัมพันธ์กัน จึงส่งผลและมีอิทธิพลต่อกันเป็นใยแมงมุม

ในสถานการณ์ที่องค์กรจำเป็นต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและยากที่จะคาดการณ์ดังเช่นปัจจุบัน การดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน ล้วนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ส่งผลต่อการดำเนินงานทั่วทั้งระบบขององค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรในศตวรรษที่ 21 ทุกคนจะต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสและเรียนรู้วิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม (Drucker, 1999) ปัจจุบันบุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น มีทัศนคติ และความต้องการในการทำงาน ตลอดจนการใช้ชีวิตที่ต่างจากอดีต สังคมมีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกันมากขึ้น พนักงานรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถมากขึ้น พร้อมทั้งจะรับผิชอบมากขึ้น และมักต่อต้านการปฏิบัติงานที่คอยรับคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่บุคคลจะต้องการอำนาจในการตัดสินใจ ความพอใจ และความภาคภูมิใจในงาน เพื่อที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551) และยังทำให้มีผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ดีขึ้นอีกด้วย อีกทั้งบรรยากาศองค์กร เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กร เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ แบบความเป็นผู้นำ เป็นต้น บรรยากาศองค์กรจะเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กร จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Litwin & Stringer, 2002) รวมถึง

การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานและองค์กรในด้านต่าง ๆ ย่อมทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน เกิดความผูกพันกับองค์กรในด้านความต่อเนื่องในการทำงาน บรรทัดฐานขององค์กร และความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร (Porter & others, 1974) สร้างเป้าหมายร่วมกับองค์กรต่อไปในระยะยาว

จากปรากฏการณ์ต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา “การพัฒนาในรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย” ซึ่งพบว่าหลายองค์กรมักประสบปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากรหรือการจ้างงานเพื่อมารับช่วงต่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น โดยเฉพาะไม่สามารถหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานสำคัญนั้นได้ทันจากการขาดแคลนผู้นำที่มีศักยภาพ องค์กรต่าง ๆ เริ่มหันมาให้ความสนใจกับการสร้างคนภายในองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความเป็นผู้นำเชิงรุก เก่งและดี เพื่อรองรับการแข่งขันที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดอย่างรวดเร็วเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีความสามารถด้านการกำหนดทิศทาง มีการเสริมสร้างศักยภาพ และการมีส่วนร่วมสามารถทำให้ทีมงานมั่นใจว่า จะสามารถเติบโตในบริษัทอย่างแท้จริงด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และพัฒนาตัวเอง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล ล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Bennis, 1984) การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ ๆ ได้มาก โดยองค์กรจะต้องทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะ ๆ มีการสรรหา พัฒนา และเตรียมคนไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าบุคลากรคนเก่งลาออกไป จะหาคนใหม่ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมมาทดแทนได้ค่อนข้างยาก และใช้เวลานาน อีกทั้งอุตสาหกรรมดิจิทัลเป็นอุตสาหกรรมใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามพลวัตของเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ จึงต้องเป็นผู้นำเชิงรุกเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดการนวัตกรรมในการเพิ่มพูนศักยภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขันสามารถขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยผู้วิจัยมุ่งหมายให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่าง ๆ ที่กำลังเติบโตแบบก้าวกระโดด ลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งสำคัญอันเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับความสำเร็จในอนาคตขององค์กร มีความสามารถในการปรับตัวเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักการพัฒนาทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคมต่อไป

คำถามการวิจัย

1. แนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยควรเป็นอย่างไร
2. ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยควรเป็นอย่างไร
3. รูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาตัวแบบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย
3. เพื่อพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยสาระสำคัญของเนื้อหาที่เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีของการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยทฤษฎีระบบ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดกรอบความคิดเติบโต แนวคิดความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร แนวคิดการจัดการคนเก่ง แนวคิดการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ แนวคิดเกี่ยวกับผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถด้านดิจิทัลของธุรกิจไทย แนวคิดเกี่ยวกับวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) และแนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ในการศึกษาเป็นประเทศไทย แต่เนื่องจากพื้นที่มีขนาดใหญ่มาก ผู้วิจัยจึงได้ทำการสุ่มพื้นที่แบบหลายขั้นตอน โดยสุ่มได้พื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล ภาคกลาง และภาคตะวันออก เป็นขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา

3. ขอบเขตด้านเวลา

โดยผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาดำเนินการวิจัย เป็นระยะเวลา 2 ปี ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2563 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2565 โดยเริ่มตั้งแต่การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพพร้อมกับการวิจัยเชิงปริมาณ

3.1 ช่วงเดือนที่ 1 - 9 เป็นการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยและการทบทวนวรรณกรรมเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย และทำการสังเคราะห์เพื่อให้ได้แนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย

3.2 ช่วงเดือนที่ 10 - 24 เป็นทำวิจัยภาคสนาม เก็บข้อมูลและนำข้อมูลต่าง ๆ มาสังเคราะห์เพื่อให้ได้แนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (SEM) ของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย และการหาข้อสรุปเชิงนโยบายในการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย

4. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ได้แก่

4.1 การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล บุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรฝ่ายแผนและนโยบาย นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 17 คน (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2547)

4.2 การวิจัยเชิงปริมาณด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล เนื่องจากประชากรมีขนาดใหญ่และไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ดังนั้นขนาดตัวอย่างสามารถคำนวณได้จากสูตรไม่ทราบขนาดตัวอย่างของคอคแรน (W.G. Cochran, 1977) โดยกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ซึ่งสูตรในการคำนวณที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ

$$\text{สูตร} \quad n = (P(1-P)Z^2)/E^2$$

เมื่อ	n	แทน	ขนาดตัวอย่าง
	P	แทน	สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำลังสุ่ม 0.50
	Z	แทน	ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ Z มีค่าเท่ากับ 1.96 ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 (ระดับ 0.05)
	E	แทน	ค่าความผิดพลาดสูงสุดที่เกิดขึ้น 0.05

$$n = \frac{0.50(1-0.50)1.96^2}{(0.05)^2}$$

$$= 384.16$$

ดังนั้นการเก็บข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างคือ 384 คน เพื่อความสะดวกและป้องกันการผิดพลาดจึงทำการเก็บข้อมูลเป็นจำนวน 400 คน

การสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) ดังนี้
 ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น สุ่มจังหวัดในประเทศไทยมาจากชั้นที่เป็นภาคภูมิศาสตร์ อันได้แก่ กรุงเทพฯและปริมณฑล ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันตก และภาคตะวันออก ขั้นตอนที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยการจับฉลาก หลังจากได้พื้นที่ที่เป็นตัวแทนของทุกภาคของประเทศไทยแล้ว และขั้นตอนที่ 3 สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยจะเลือกศึกษาจากประชากรที่มีลักษณะตรงตามวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา

4.3 การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการประชุมเชิงนโยบาย ผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล บุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรฝ่ายแผนและนโยบาย นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 17 คน (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2547)

5. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

5.1 ตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดการคนเก่ง 2) การจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง 5) ความผูกพันต่อองค์กร และ 6) กรอบความคิดเติบโต

5.2 ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) จำนวน 20 ตัวแปร ได้แก่ 1) กรอบความคิดเติบโต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ เซวาน์ปัญญา และความสามารถ 2) ความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว และความคิดยืดหยุ่น 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความต่อเนื่องในการทำงาน บรรทัดฐานในการทำงาน และความรู้สึกต่อองค์กร 5) การจัดการคนเก่ง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การเรียนรู้และพัฒนา การอำนวยการรักษา และการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล และ 6) การจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ นวัตกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ การแสวงหาช่องทางการตลาด นวัตกรรมเชิงกระบวนการ และนวัตกรรมพฤติกรรมการ

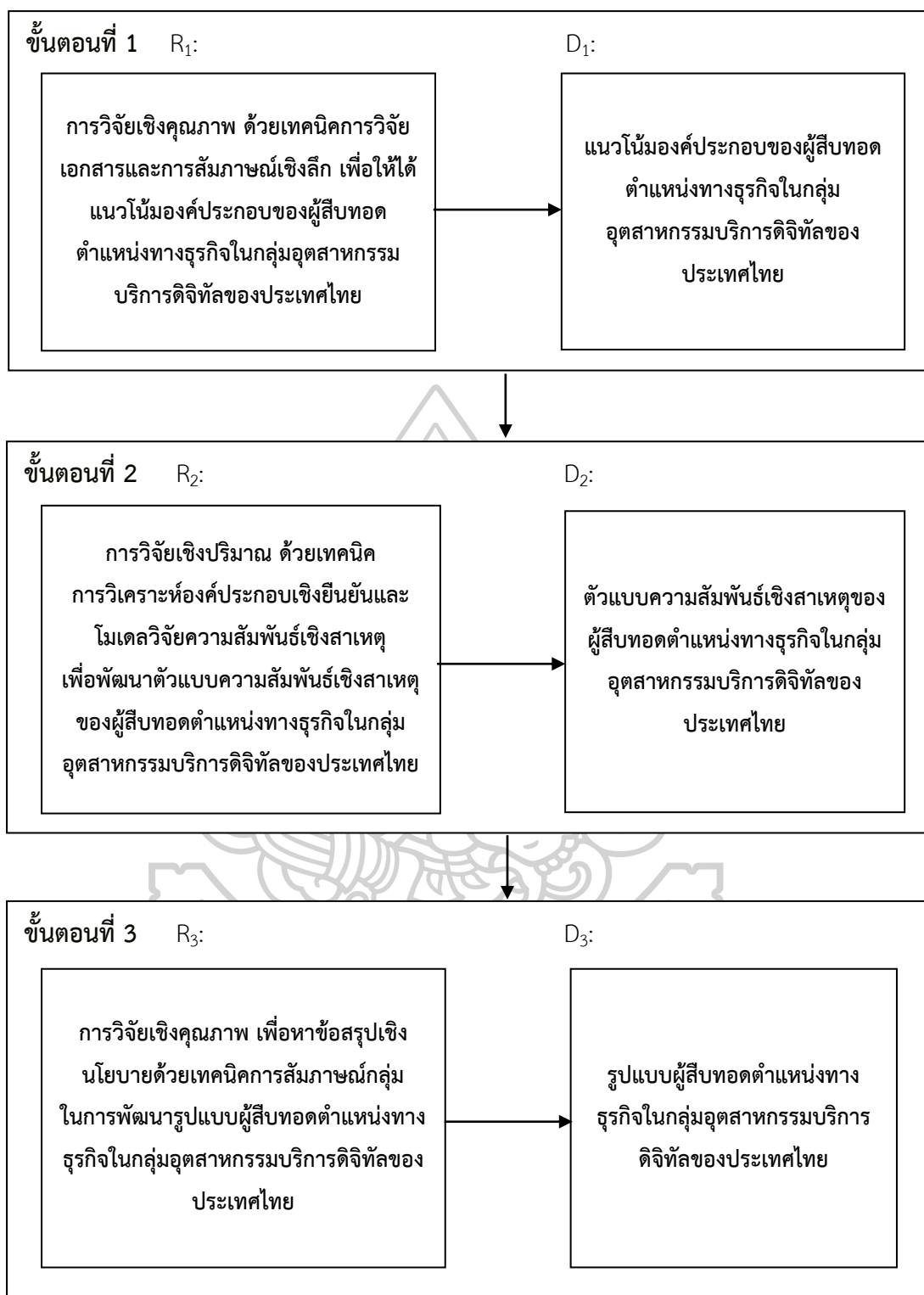
กรอบแนวคิดเชิงขั้นตอนในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยจึงนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์หาประเด็นแนวโน้มองค์ประกอบ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยเทคนิคการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เช่น หนังสือ บทความ งานวิจัย และวิทยานิพนธ์ ตลอดจนข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ (Scott, 2006) ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกเอกสารมาใช้ในการวิจัย ซึ่งเกณฑ์ที่สำคัญประกอบด้วย 1) ความจริง พิจารณาว่าข้อมูลมีข้อเท็จจริง เอกสารให้ข้อมูลที่แท้จริงหรือไม่ 2) ความถูกต้องน่าเชื่อถือ หรือเอกสารมีความน่าเชื่อถือเพียงใด 3) การเป็นตัวแทน เอกสารนั้นใช้แทนเอกสารประเภทเดียวกัน ได้และข้อมูลในเอกสารที่จะนำมาวิเคราะห์นั้นจะต้องเป็นข้อมูลที่เป็นตัวแทนของประชากร (Scott, 1990) มีข้อมูลใดที่เป็นนัยสำคัญหรือจะสร้างความหมายให้กับการวิจัยหรือไม่ เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดการสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน การจัดการคนเก่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความคิดสร้างสรรค์ และนำผลที่ได้จากการวิจัยเอกสารมาพัฒนาเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิดด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องและตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) และทำการสังเคราะห์เพื่อให้ได้แนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยการวิจัยเชิงปริมาณด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามวิเคราะห์ตรวจสอบความตรงของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อให้ได้ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหาข้อสรุปเชิงนโยบายด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์กลุ่ม เพื่อพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยสามารถแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

อุตสาหกรรมบริการดิจิทัล (Digital Service Industry) หมายถึง การดำเนินธุรกิจ การให้บริการผ่านสื่อดิจิทัล ครอบคลุมธุรกรรมบริการต่าง ๆ ผ่านทางออนไลน์ ได้แก่ ธุรกิจบริการ ข้อมูลข่าวสาร การทำธุรกรรม การซื้อขายแลกเปลี่ยน บริการด้านบันเทิง บริการเทคโนโลยีทางการเงิน และการบริการโฆษณาออนไลน์

กรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) หมายถึง เซาว์นปัญญา และความสามารถในการทำงานของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย เมื่อบุคคลเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ จะมีการตีความหมายของเหตุการณ์ และมีการแสดงออกเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้นแตกต่างกัน โดยอาศัยรูปแบบของกรอบความคิดที่ตนมีความเชื่ออยู่เดิม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน ประกอบด้วยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวังและมีศักยภาพมากขึ้น

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ (Business Employee Successor) หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ไม่ใช่ทายาทภายในครอบครัว เป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีกรอบความคิดเติบโต มีความคิดสร้างสรรค์ มีความผูกพันต่อองค์การ สามารถจัดการคนเก่ง และมีนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจได้ เป็นการสรรหาบุคลากรทดแทนในตำแหน่งสำคัญขององค์การ เพื่อให้การทำงานมีความต่อเนื่อง และมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งทดแทนในอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลได้ทันที

ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) หมายถึง ความสามารถทางความคิดของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจที่คิดได้หลายทิศทาง หรือคิดได้หลายคำตอบ และมีความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยมีความคล่องแคล่วในการคิด ความคิดยืดหยุ่นในการคิด และมีความคิดริเริ่มในการคิดหาสิ่งแปลกใหม่และเป็นคำตอบที่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น ทำให้เกิดความคิดใหม่ต่อเนื่องกันไป

ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีจุดร่วมที่เหมือนกัน มีความต่อเนื่องในการทำงาน มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและบรรทัดฐานขององค์การ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ และดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพที่ดีขององค์การ

การจัดการคนเก่ง (Talent Management) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับขององค์กรให้ปฏิบัติงานกับองค์กรได้ในระยะยาวและมีประสิทธิภาพ ตามกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งเริ่มจากการสรรหา และคัดเลือก การพัฒนา การให้รางวัล และการธำรงรักษา ซึ่งเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในอนาคต

การจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ (Innovation Management for Business Succession) หมายถึง การที่องค์กรในอนาคตมีนวัตกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีการแสวงหาช่องทางการตลาด มีนวัตกรรมเชิงกระบวนการ และนวัตกรรมพฤติกรรมองค์กร ซึ่งผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจะมีความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่จะสามารถสร้างคุณค่า และความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ในระยะยาว

ประโยชน์ที่ได้รับ

ผลจากการวิจัยการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1.1 การศึกษาวิจัยนี้เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดทางการจัดการช่วยให้ทราบว่า มีองค์ประกอบหลักใดบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ซึ่งจากผลการวิจัยประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การจัดการคนเก่ง 2) การจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) ความผูกพันต่อองค์กร และ 6) กรอบความคิดเติบโต โดยสามารถนำเอาองค์ประกอบหลักดังกล่าวมาประยุกต์ใช้และต่อยอดร่วมกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนธุรกิจด้านกำลังคน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งยังช่วยให้ทราบถึงแนวโน้มของกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยในอนาคต เพราะว่าองค์ประกอบหลักแต่ละองค์ประกอบยังเป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่าผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ สามารถนำพาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ โดยผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ภายใต้แนวคิดที่ชื่อว่า “TICTOG” โดยสามารถนำองค์ประกอบดังกล่าวมาเป็นรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย อีกทั้งเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนทางธุรกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

1.2 ผลการศึกษาวิจัยนี้ยังช่วยทำให้ทราบถึง 20 องค์ประกอบย่อย ที่อยู่ภายใต้ 6 องค์ประกอบหลัก ที่นำไปสู่การพัฒนาารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการต่อยอดศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทางการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจของกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลในประเด็นเชิงลึกของแต่ละองค์ประกอบย่อยของตัวแบบ เพราะสามารถนำไปวางแผนสรรหาคัดเลือก พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ เตรียมพร้อมในการที่จะเติบโตก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้

2. ประโยชน์ในการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

2.1 จากการศึกษาวิจัยนี้นับว่าเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานในอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล สามารถนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจและเทคโนโลยีในยุคของการแข่งขันเชิงรุกให้เกิดความยั่งยืนต่อไป ที่เป็นเช่นนี้เพราะรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยที่ศึกษาได้ครอบคลุมทุกประเด็น ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป โดยสามารถจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน การกำหนดและดำเนินนโยบายด้านการวางแผนกำลังคนในตำแหน่งสำคัญเช่น ระดับผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลาง การจัดหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษา กำลังคนและการพัฒนาสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์การ

2.2 ผลการศึกษาวิจัยนี้ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการคิดวางแผนดำเนินงานการพัฒนาารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ เพื่อนำกลยุทธ์มาวางแผนเพื่อรองรับปัญหาการขาดแคลนและสูญเสียบุคลากรในตำแหน่งสำคัญของอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะว่าการทำงานในองค์การต้องอาศัยการบูรณาการทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกองค์การ จากกรณีบุคลากรผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจที่นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจแบบเชิงรุกเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ ๆ ได้มาก โดยองค์การจะต้องทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะ ๆ มีการสรรหา พัฒนา และเตรียมคนไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าบุคลากรคนเก่งลาออกไป จะหาคนใหม่ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมมาทดแทนได้ค่อนข้างยากและใช้เวลานาน อีกทั้งอุตสาหกรรมดิจิทัลเป็นอุตสาหกรรมใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามพลวัตของเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ จึงต้องเป็นผู้นำเชิงรุกเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดการนวัตกรรมในการเพิ่มพูนศักยภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขัน สามารถขับเคลื่อนให้เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย” ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงปัญหาขององค์การที่มีกประสบปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากรหรือการจ้างงาน เพื่อมารับช่วงต่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น โดยเฉพาะไม่สามารถหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานสำคัญ ๆ ได้ทันจากการขาดแคลนผู้นำที่มีศักยภาพ องค์การต่าง ๆ จึงเริ่มหันมาให้ความสนใจกับการสร้างบุคลากรจากภายในขององค์การมากกว่าการสรรหาจากภายนอก โดยผ่านแนวคิดที่เป็นวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย และ 3) เพื่อพัฒนาแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อให้การศึกษาวิจัยเป็นไปตามเป้าหมาย ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวม แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ในบทนี้ โดยแสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีระบบ (System Theory)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
3. แนวคิดกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset)
4. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
5. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment)
6. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง (Talent Management)
7. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมมององค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ (Innovation Management for Business Succession)
8. แนวคิดเกี่ยวกับผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ (Business Employee Successor)
9. แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถด้านดิจิทัลของธุรกิจไทย (Digital Transformation)
10. แนวคิดเกี่ยวกับวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA)
11. แนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

ทฤษฎีระบบ (System Theory)

ทฤษฎีระบบ (System Theory) ได้ถือกำเนิดเริ่มต้นประมาณปี ค.ศ. 1920 เป็นแนวคิดเชิงระบบโดยเริ่มจากนักชีววิทยาชาวออสเตรียที่ชื่อว่า Boulding and Bertalanffy ต่อมาแนวคิดนี้เริ่มเป็นที่รู้จัก และแพร่หลายกันมากขึ้นในปี ค.ศ. 1950 เมื่อนำมาใช้ในการอธิบายความหมายของแนวคิดเชิงระบบต่าง ๆ ในการแบ่งรูปแบบทางกายภาพ รูปแบบทางชีวภาพ และรูปแบบทางสังคม และถูกพัฒนานำไปสู่สาขาอื่น ๆ โดยในช่วงหลังแนวคิดนี้ได้พัฒนาไปเป็น Complexity Theory หรือที่เรียกกันว่าทฤษฎีความซับซ้อน ลักษณะที่สำคัญมากของระบบนี้ก็คือ การผุดบังเกิด หมายถึงคุณสมบัติของระบบรวมที่แตกต่างไปจากผลรวมของส่วนประกอบย่อยทั้งหมด และอีกส่วนหนึ่งถูกพัฒนาเป็นทฤษฎีไร้ระเบียบที่อธิบายถึง ลักษณะพฤติกรรมของระบบพลวัต ซึ่งเป็นระบบที่รู้จักกันดีในปัจจุบัน โดยลักษณะการเปลี่ยนแปลงของระบบนั้น จะมีลักษณะที่ปั่นป่วนดูคล้ายว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบสุ่ม หรือ ไร้ระเบียบ แต่ความจริงแล้วระบบเป็นระบบแบบไม่สุ่ม หรือ ระบบที่มีระเบียบนั่นเอง

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบจากแนวคิดของ Luhmann (1984) ให้ความสำคัญกับทฤษฎีระบบ อยู่ที่มีการมองแบบไม่แยกส่วน หรือ เป็นการมองว่า ทุกอย่างสัมพันธ์กันเป็นส่วนใหญ่ ทฤษฎีระบบ ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยจะต้องนิยามปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนว่าประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ประการแรก คือ มนุษย์ เพราะปัญหาต่าง ๆ นั้น ต้องมีความสัมพันธ์กับมนุษย์อย่างแน่นนอน ปัจจัยประการต่อมา คือ การรับรู้ ดังนั้นจะต้องอาศัย การติดต่อสื่อสาร โดยอาศัยการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดการรับรู้ เพิ่มมากขึ้น นอกเหนือจากนี้ ยังมีปัจจัยที่เกี่ยวกับความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและเกี่ยวข้องกับทรัพยากร (Midgley, 2003)

ความหมายของทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีระบบ เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมขององค์การ โดยเป็นการศึกษาแนวคิดทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเพียงเท่านั้น หากทำการศึกษาที่หลากหลายอาจจะทำให้ไม่ครอบคลุมพฤติกรรมองค์การทั้งระบบ ทฤษฎีระบบจึงเอื้อต่อการอธิบายพฤติกรรมองค์การทุกระดับ ทั้งในแบบบุคคล แบบกลุ่ม และแบบองค์การ ดังนั้นนำเอาทฤษฎีระบบเข้ามาใช้ในการบริหารงานด้วยเหตุผลที่ว่า สิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างตลอดเวลา และอย่างรวดเร็ว หากองค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น จึงยากที่จะพิจารณาถึงพฤติกรรมองค์การได้ โดยหน่วยทฤษฎีระบบประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ Boulding and Bettalanffy (1920) เช่นเดียวกันกับ Miller and Rice (1967); Kimberly (1979) ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) 2) กระบวนการ (Process) 3) ผลผลิต (Output) และ 4) การย้อนกลับ (Feedback)

Scott (1987) ได้กล่าวไว้ว่า การนำแนวคิดและทฤษฎีระบบหรือที่เรียกว่า System Theory เข้ามาเกี่ยวข้องกับในระบบการจัดการขององค์กร โดยอาศัยการจัดการ บทบาทหน้าที่ การกำหนด กรอบแนวคิด ทฤษฎี หลักการ วิธีการ และเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กร และการบริหารงาน โดยเน้นให้มองภาพรวมขององค์กร ในสภาพที่เป็นระบบ สอดคล้องกับ Sehgal and Bharucha-Reid (1972) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีระบบ หมายถึง การรวมตัวกันของหลาย ๆ สิ่ง เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือความเป็นจุดศูนย์กลางเดียวกัน โดยในแต่ละสิ่งที่จะนำมารวมกันจะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือขึ้นต่อกันและกัน หรือจะต้องมีผลกระทบซึ่งกันและกัน นำมาผ่านซึ่งผลของกระบวนการและเพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งก็คือผลลัพธ์นั่นเอง

Wiener (1948) เป็นนักวิทยาศาสตร์ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านระบบคอมพิวเตอร์ ได้ให้แนวคิดในเรื่องขององค์กรว่า ทฤษฎีระบบขององค์กรหนึ่งองค์กรจะเป็นระบบได้ต้องประกอบไปด้วย ปัจจัย 5 ประการ โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดตัวแปร และการควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ไว้ภายใต้ปัจจัยดังกล่าวนี้ อันได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ วัตถุดิบ แรงงาน ทุน ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์กร ที่ผู้บริหารทุกคนต้องเห็นความสำคัญ เป็นกระบวนการผลิตซึ่งเปลี่ยนจาก วัตถุดิบเป็นสินค้า และบริการ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยไว้ 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) การรับรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ (2) การรับรู้การจัดการความรู้ (3) การรับรู้การมุ่งเน้นการตลาด 2) กระบวนการ (Process) เป็นกระบวนการผลิตซึ่งเปลี่ยนจากวัตถุดิบเป็นสินค้า และบริการ เช่น กิจกรรมต่าง ๆ ในการวางแผนการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยไว้ 2 ปัจจัย ได้แก่คือ (1) การรับรู้การจัดการ (2) ลูกค้ายั่งยืนภาพ และ3)ปัจจัยนำออก หรือ ผลผลิต (Output) ได้แก่ สินค้าและบริการ การวิจัยครั้งนี้ คือ การรับรู้ผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยไว้ 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (2) ผลการดำเนินงานทางการตลาด และ (3) ผลการดำเนินงานทางด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 1) ข้อมูลย้อนกลับจากภายในองค์กร เช่น ข้อมูลของพนักงานเกี่ยวกับ ผู้บริหาร เครื่องจักรล้าสมัย สภาพภายในโรงงานไม่ดี เป็นต้น ขอบเขตทางด้านเนื้อหาในตัวแปร ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการควบคุมตัวแปร และ2) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้บริโภค สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม ประเพณี และค่านิยม เป็นต้น

อนึ่ง Schoderbek and Kefalas (1990) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีเชิงระบบ เป็นการแก้ปัญหาในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาละเอียด ของแต่ละปัญหาอย่างลึกซึ้ง การมองปัญหาโดยรวม และได้มีการขยายความว่า วิธีการเชิงระบบ มีความแตกต่างกับวิธีการเชิงวิเคราะห์ให้ตรงกับวิธีการเชิงระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการในการแยกแยะจากส่วนร่วมทั้งหมดออกเป็นส่วน ๆ ที่เล็กกว่า เพื่อให้เข้าใจการทำหน้าที่ของส่วนร่วม วิธีการเชิงระบบอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบทั่วไป ซึ่งความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกับการรวมเอาแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ มารวมกันเข้า เพื่อเป็นการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เช่นเดียวกับ Hieronymi (2013) โดยกล่าวไว้ว่า

การนำแนวคิดและทฤษฎีระบบว่า เกิดจากการ รวมกันของหลากหลายวิชา ไม่ว่าจะเป็น ชีววิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา และเทคโนโลยี และเอามาประกอบกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านระบบกระบวนการขั้นตอน นำมาซึ่ง ผลลัพธ์ ซึ่งนำมาสู่ข้อตกลง คำแนะนำและข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงต่อไป โดยที่ Galupa (2014) ได้ศึกษาถึง การจัดการมลภาวะสิ่งแวดล้อมโดยใช้ทฤษฎีระบบ มาประกอบการบริหารงาน โดยกล่าวไว้เกี่ยวกับทฤษฎีระบบว่า ต้องเริ่มจากกระบวนการภายใน การนำข้อเสนอแนะมาเพื่อพัฒนาปรับปรุง เพื่อประกอบการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้ผ่านกระบวนการนำมาซึ่งผลการดำเนินงาน อีกทั้ง Montgomery (2014) ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดทฤษฎีระบบ เป็นการวิเคราะห์ถึงความเข้าใจเกี่ยวกับระบบที่ซับซ้อน ซึ่งมีองค์ประกอบที่แตกต่างกัน มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน โดยเริ่มตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า ผ่านกระบวนการ นำมาสู่ผลลัพธ์ และการตรวจสอบ เป็นระบบที่หมุนเวียนอย่างนี้ไปเรื่อย ๆ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 นิยามทฤษฎีเชิงระบบ

ชื่อ	นิยาม
Schoderbek and Kefalas (1990)	เป็นการแก้ปัญหาในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งองค์การจำเป็นต้องพิจารณารายละเอียด ของแต่ละปัญหา อย่างลึกซึ้ง การมองปัญหาโดยรวม
Hieronymi (2013)	การนำแนวคิดและทฤษฎีระบบว่า เกิดจากการรวมกันของ หลากหลายวิชา ไม่ว่าจะเป็น ชีววิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา และเทคโนโลยี และเอามาประกอบกับแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านระบบกระบวนการขั้นตอน นำมาซึ่ง ผลลัพธ์ ซึ่งนำมาสู่ข้อตกลง คำแนะนำและ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงต่อไป
Galupa (2014)	เริ่มจากกระบวนการในการ นำข้อเสนอแนะ มาเพื่อพัฒนา ปรับปรุงก่อน เพื่อประกอบการตัดสินใจในการกำหนด เป้าหมาย เพื่อให้ผ่านกระบวนการนำมาซึ่งผลการดำเนินงาน
Montgomery (2014)	การวิเคราะห์ถึงความเข้าใจเกี่ยวกับระบบที่ซับซ้อน ซึ่งมี องค์ประกอบที่แตกต่างกัน มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเริ่มตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า ผ่านกระบวนการ นำมาสู่ผลลัพธ์ และการตรวจสอบ เป็นระบบที่หมุนเวียนอย่างนี้ไปเรื่อย ๆ

ดังนั้น ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีระบบ เพื่ออธิบายกระบวนการขั้นตอนการวางแผน การปฏิบัติ และการประมวผล วิธีการทาง ความคิดที่เป็นการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งแสดงให้เห็นวิธีการ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการมองปัญหาแบบองค์รวม ทั้งนี้การพัฒนากลยุทธ์ และวิธีการหา ความรู้นั้น เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวางรูปแบบการดำเนินการ โดยต้อง เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทั้งภายใน และภายนอก โดยใช้ทฤษฎีระบบมาเป็นพื้นฐานความคิดสำหรับ การศึกษา การพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของ ประเทศไทย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีผู้ศึกษาและพยายามจัดกลุ่มเป็นจำนวนมาก แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีตามแนวทางการศึกษาผู้นำ แบ่งเป็น 4 กลุ่มดังนี้ 1) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ 2) การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ 3) การศึกษาอิทธิพลอำนาจของ ผู้นำ ละ 4) การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ อย่างไรก็ตามทั้ง 4 กลุ่มทฤษฎีนี้มีข้อถกเถียงถึงจุดอ่อน ของแต่ละแนวคิดทฤษฎี โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีขององค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และ ยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2544) ดังนั้นในช่วง 20 ที่ผ่านมา จึงได้มีการ พัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นครั้งแรกเมื่อปี 1930 - 1940 มีแนวคิดมาจากทฤษฎี มหาบุรุษของกรีก และโรมันโบราณมีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำต้องมีมาแต่กำเนิด และไม่สามารถ พัฒนาขึ้นมาได้ ซึ่งผู้ที่เกิดมาเพื่อจะเป็นผู้นำ เป็นพรสวรรค์ของบุคคลคนนั้น ไม่ใช่สร้างให้เกิดขึ้นได้ใน ทุก ๆ คน ทฤษฎีภาวะผู้นำแนวนี้จึงเน้นที่จะค้นหา “คุณสมบัติของบุคคลที่ยิ่งใหญ่” เพื่อสร้างเป็น ตัวแบบไว้ให้บุคคลที่ปรารถนาจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษา จนกระทั่ง ในการศึกษาของ Stogdill (1948) ได้สรุปผล จากการศึกษาคุณสมบัติ และลักษณะผู้นำกว่า 100 ตัวอย่าง ระบุว่าบุคคลที่เป็นผู้นำ คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติ และลักษณะต่อไปนี้มากกว่าปกติ คือ ความฉลาด ความรู้ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม และสังคม และสถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม การศึกษา ได้กระทำต่อมาอีกหลายครั้งโดยผู้ทำการศึกษากลุ่ม และในปี 1940 - 1960 นักวิจัยเช่น McGregor (1960) ได้ศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ โดยเชื่อว่า ภาวะผู้นำถูกสร้างให้เกิดขึ้นได้ไม่จำเป็นต้องมี โดยกำเนิด ด้วยวิธีการเรียนรู้จากต้นแบบเพื่อพัฒนาพฤติกรรมบุคคลไปสู่ความเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ แต่นักวิชาการหลายท่านพบว่าหากองค์กร และสิ่งแวดล้อมมีสภาวะไม่คงที่ จะส่งผลให้ภาวะผู้นำ มีความไม่แน่นอน จึงมีนักวิชาการที่มุ่งศึกษา เรื่องรูปแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำ นำมาสู่ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (McGregor, 1960)

ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจ และคุณธรรมสูงกว่าผู้อื่น มีแนวความคิดที่มีพลัง และมีความซับซ้อน ความสำคัญของผู้นำนั้นจะต้องมีศรัทธาว่ามีที่มีคุณภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์ (Burns, 1978) ขณะที่ Bass (1985) เสนอว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงนั้น มีคุณลักษณะ ได้แก่ การเป็นต้นแบบพฤติกรรม การสร้างแรงบันดาลใจ การมีภาวะผู้นำเชิง วิสัยทัศน์ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล Kouzes and Posner (1987) และ Avolio, Bass, and Jung (1999) มีความเห็นคล้ายกันว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีความตระหนักรู้อารมณ์ในตนเอง และบรรยากาศที่ตนเองส่งกระทบใน องค์กร ผู้ต้องนำปฏิบัติตามสัญญา และข้อผูกพันที่ได้ทำไว้ สร้างวิสัยทัศน์ ประเมิน และพัฒนาความสามารถของบุคคลากรในองค์กร มีด้านการสร้างความรู้ และทักษะวิชาชีพ สนับสนุนภาวะผู้นำของบุคคลากร และการทำงานเป็นทีมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และสื่อสารอย่างชาญฉลาด โดย Kouzes & Posner (1987) มีแนวคิดเพิ่มเติมว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีทักษะการบำรุง ความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง Bass and Avolio (1994) และ Finkelstein and Hambrick (1996) กล่าวว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงควรเป็นคนที่น่าเชื่อถือและสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคคลากรในองค์กร วางแผน กลยุทธ์ กำหนดพฤติกรรมต้นแบบ เสริมสร้างศักยภาพและการมีส่วนร่วม มีการแสวงหาโอกาสที่ท้าทายที่จะทดสอบทักษะ และความสามารถของสมาชิก มีการสื่อสารเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ทั้งในแง่ของข้อความ บรรยากาศ และกระบวนการทำงานโดยใช้สื่อหลากหลายประเภทในการถ่ายทอดข้อความและยังเห็นว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงยังต้องมีความสามารถด้านการ แก้ไขปัญหาในยามวิกฤตอีกด้วย

ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงควรมีสติ และจิตสำนึกที่ดี Bennis (1984) และ Tichy and Devanna (1986) พูดถึงผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงว่าต้องมีความสามารถด้านการกำหนดทิศทาง มีการเสริมสร้างศักยภาพ และการมีส่วนร่วมสามารถทำให้สมาชิกมั่นใจว่า จะสามารถเติบโตในบริษัทอย่างแท้จริงด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และพัฒนาตัวเอง สร้างข้อตกลง ร่วมกันเกี่ยวกับคุณค่าขององค์กร และมีการสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นอย่างแท้จริงเกี่ยวกับความหมายของการทำงานในองค์กร Bennis (1984) ยังกล่าวเพิ่มว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการค้นหาปัจจัย และข้อมูลภายนอกองค์กร เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ๆ ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับสมาชิกในทีม Brown, Warren and Moberg (1980) กล่าวว่า ผู้มีประเมินความสามารถของสมาชิก ซึ่งจะตรงกับความเห็นของ Popper, Landau, and Gluskinos (1992) นอกจากนี้ ความเห็นที่ตรงกันยังมีในเรื่องของ การสรรหา บุคลากร ที่มีความสามารถ การมีข้อตกลง ร่วมกันเกี่ยวกับคุณค่าขององค์กร การหาข้อมูล และปัจจัย ต่าง ๆ ที่มีผลต่อองค์กรในอนาคต ตระหนักรู้ในพฤติกรรมมนุษย์ และมีการปรับตัวกับสถานการณ์ และบทบาทในการทำงานร่วมกับ บุคคลากรในองค์กร และให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างลึกซึ้งในกรณีที่ เป็นปัญหายามวิกฤต

ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ต้องทำให้สมาชิกสามารถรับรู้ได้สิ่งที่มีความสอดคล้องกัน ระหว่างความต้องการ ส่วนตัวกับเป้าหมายขององค์กร สร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่น เป็นผู้นำ สนับสนุนและให้รางวัล สมาชิกที่มีพฤติกรรมตรงตามค่านิยม และวัฒนธรรมที่ตั่งไว้ กำหนดกรอบ ความสามารถของสมาชิก กำหนดทักษะ และความรู้ที่เหมาะสม และกำหนดกรอบความสามารถของ สมาชิก เพื่อให้ตรงกับ วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Hickman, 1997) ผลการวิจัยของ Hallinger (1992) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจะมีความด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ และ มีการประเมินบุคลากรที่มีความสามารถ ในขณะที่ Faulkner and Vikulov (2001) สรุปผลการศึกษาว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีการแบ่งปัญหา และข้อมูลเป็น องค์กรประกอบย่อย เป็นผู้นำที่ให้เวลา และความสำคัญกับสมาชิกในการทำงานด้วยหลักการ และมาตรฐานที่ได้ตกลงไว้ ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน และประพฤติตนตามกรอบพฤติกรรมต้นแบบ

ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องตระหนักรู้เชิงอารมณ์ในตนเอง และมีการกระจายอำนาจ ในการตัดสินใจ และให้ความสำคัญกับบุคลากรด้วยหลักการ และมาตรฐานตามที่ได้ตกลง (Manasse, 1986) ผู้นำต้องมีการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดีเมื่อเกิดปัญหา โดยสื่อสารและ สร้างบรรยากาศตามเป้าหมายที่ได้กำหนด (Burnett, 1998) โดยผลการศึกษาของทั้ง 2 คน ยังมีผล ที่ใกล้เคียงกัน คือ ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ต้องมีการสนับสนุนให้สมาชิก ตัดสินใจด้วยตัวเอง และแสดง ความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ มีปรับข้อความให้เหมาะสมลักษณะของ ผู้รับสาร และหาข้อมูล ประเมินผลงาน และความต้องการของสมาชิก โดยทั้ง 3 ลักษณะนี้จะตรงกับความเห็นของ Howell and Frost (1989) กล่าววว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมักมีการแสดงความยินดีกับความสำเร็จ ของบุคลากรในองค์กร และชื่นชมการทำงานเป็นทีม ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงความประพฤติที่พึงประสงค์ รวมทั้งเหตุผล และความจำเป็นในการประพฤตินั้น รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร โดยไม่ปิดกั้น และมีการระบุมหาชิกที่มีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง Dixon (1998) และ Manning and Robertson (2002) เห็นด้วยกันว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องสนับสนุนสมาชิกในทีม ด้วยความเท่าเทียมกันตามความสามารถที่แท้จริง โดยไม่แบ่งแยกเพศ ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีการหาข้อมูลและลงพื้นที่เพื่อ สัมผัสสภาพแวดล้อม และปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน และนำสิ่งนั้นมา เข้าในแผนพัฒนาความสามารถ และมีการเลือกใช้ช่องทางสื่อ และวิธีการที่เหมาะสมกับอายุ และประสบการณ์ของผู้รับสื่อ เช่น ตัวหนังสือ รูปภาพ อุปกรณ์ และตกแต่งบรรยากาศของค์การเพื่อ การสื่อสารข้อความ Burns and Groves (2005) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยสรุปได้ว่า ผู้นำประเภทนี้ต้องมีความตระหนักรู้อารมณ์ในตนเอง และบรรยากาศที่ตนเองส่งกระทบในองค์กร มีการสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นอย่างแท้จริงเกี่ยวกับความหมายของการทำงานในองค์กร มีการแบ่ง ปัญหา และข้อมูลเป็นองค์กรประกอบย่อย มีทักษะด้านการบำรุงความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง และ มีการสรรหาบุคลากร ที่มีความสามารถผู้นำยังต้องสนับสนุนและให้รางวัลสมาชิกที่มีพฤติกรรม ตรงตามค่านิยม และวัฒนธรรมที่ตั่งไว้

ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) เป็นต้นแบบที่ดี เพื่อสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในองค์กร คัดกรอง และแยกแยะปัญหา รวมถึงแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง และตรงจุด โดยต้องกำหนดทักษะ และความรู้ที่เหมาะสม ซึ่งจะตรงกับความเห็นของ Burns (1978) ด้าน Bass (1985) ให้ความหมายของผู้นำประเภทนี้ตรงกับ Covey (1991) คือ มีการสนับสนุนให้สมาชิกตัดสินใจด้วย ตัวเอง และแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ โดยการศึกษาจากทั้ง 3 คน มีความใกล้เคียงกันในแง่ของ มิติภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดเป้าหมาย จริยธรรม และคุณค่าขององค์กรได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำประเภทนี้ทำให้บุคลากรในองค์กรมั่นใจว่า จะสามารถเติบโตในบริษัทอย่างแท้จริงด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และทำงานอย่างเป็นระบบ มีความจงรักภักดีและต้องการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นไป การเป็นต้นแบบที่ดีเพื่อสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในองค์กรเป็นหนึ่งในมิติภาวะผู้นำเชิง การเปลี่ยนแปลงของ Hall et al. (2008) ผู้นำประเภทนี้ยังต้องมีการแสวงหาโอกาสที่ท้าทายที่จะทดสอบทักษะและความสามารถของสมาชิก ผู้นำต้องทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจกรอบของสิ่งที่ปรารถนาในอนาคต และสามารถอธิบายภาพที่น่าสนใจว่า อนาคตขององค์กรจะมีลักษณะอย่างไร รวมถึงบุคลากรในองค์กรมีการแบ่งปันความคาดหวังในอนาคตที่มีต่อองค์กร ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีจิตสำนึก รักในองค์กร มีการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ และเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์และพร้อมในการรับมือกับพฤติกรรมที่หลากหลายได้เป็นอย่างดี

ในส่วนของ Conger และ Kanungo (1998) มีความเห็นว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมักมีการประเมินความสามารถที่จะส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งยังมีการประเมินบุคลากรที่มีความสามารถ และสนับสนุนสมาชิกในทีม ด้วยความเท่าเทียมกันตามความสามารถที่แท้จริง โดยไม่แบ่งแยกเพศ ผู้นำประเภทนี้ทำการคัดกรอง และแยกแยะปัญหา รวมถึงแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและตรงจุด ผู้นำประเภทนี้มีการวางแผนการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและครอบคลุมอย่างมีระบบ มีความสามารถด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของบุคลากร และการทำงานเป็นทีม และมีการกำหนดเป้าหมาย จริยธรรม และคุณค่าขององค์กรได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ Yuki (2006) เสนอว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีความน่าเชื่อถือ และความซื่อตรง และสามารถสร้างแรงบันดาลใจขับเคลื่อนองค์กรแก่สมาชิกในทีมได้ ผู้นำจะต้องมีการระบุมหาชิกที่มีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้นำประเภทนี้มีการประเมินความสามารถของสมาชิก ให้เวลา และความสำคัญกับสมาชิกในการทำงานด้วยหลักการ และมาตรฐานที่ได้ตกลงไว้ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจขับเคลื่อนองค์กรแก่สมาชิกในทีมได้ ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมีความสามารถด้านการสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร และสามารถหาข้อมูล และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อองค์กรในอนาคตได้ ซึ่งในมิติสุดท้ายจะตรงกับแนวคิดของ Tracey and Hinkin (1998) ซึ่งเสนอแนวคิดด้านนี้เพิ่มเติมว่า ผู้นำจะมีการแสดงความยินดีกับความสำเร็จของ

บุคลากรในองค์กร และชื่นชมการทำงานเป็นทีม กระจายอำนาจในการตัดสินใจ และให้ความสำคัญกับบุคลากร ด้วยหลักการ และมาตรฐานตามที่ได้ตกลง และมีการค้นหาปัจจัย และข้อมูลภายนอกองค์กรเพื่อ ปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ๆ

กล่าวโดยสรุป คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม และขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร หรือ สังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของ กลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด (Flavia et al., 2012) ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน (Mohsen & Mohammad, 2011) ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้าง ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจาก การสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของ ตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตาม สัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือ ความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์ และ ภารกิจขององค์กร (John et al., 2013) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมาย ระยะเวลา และบ่อยครั้ง พบว่า

การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Birasnav, 2014) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการ พิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด และเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน ทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผล และเติบโตของแต่ละคนผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน (Xiao-Hua & Jane, 2012) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพุดติของผู้นำ แสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลโดยรวมมากกว่าเป็นพนักงาน หรือ เป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเข้ามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีงานวิจัยได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นแนวความคิดสมัยใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน และงานวิจัยเน้นให้เห็นความสำคัญ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหลักในการนำพ่องค์การสู่ความสำเร็จ ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวที่สนับสนุนมีดังนี้ Jason (2015) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่นำมาซึ่งความสำเร็จของการ เป็นผู้นำนั้นผู้นำต้องมีภาวะผู้นำ 3 ประการคือ 1) การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ด้วยการประชุมทุกสัปดาห์ เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้นำใส่ใจ และติดตามความคืบหน้าของงาน รวมถึงการพูดคุยเพื่อระดมความคิด เห็นก่อนเริ่มงาน หรือ โครงการที่สำคัญ 2) การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี เช่น การเคารพเวลา ขององค์กร การใช้เวลาเพียงไม่กี่นาทีที่อาจมองดูเป็นความผิดเพียงเล็กน้อย แต่ในฐานะผู้นำ การไม่ตรงต่อเวลา จะเกิดผลเสีย เนื่องจากพนักงานจะยึดถือทัศนคติและพฤติกรรมของผู้นำเป็นตัวอย่าง ดังนั้นผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดี 3) มีความโปร่งใส ซึ่งเกิดจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชา และการสื่อสารถึงทิศทางการดำเนินงานของบริษัทให้มากที่สุด ให้ข้อมูลในด้านเป้าหมายของแต่ละส่วนงาน ข้อมูลคู่แข่งรายใหม่ ซึ่งการสื่อสาร ด้วยการสนทนาเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถเชื่อมโยงผู้นำกับพนักงานทั้งบริษัท ไม่ใช่แค่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงเท่านั้น ซึ่งองค์ประกอบหลัก 3 ประการจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร (พัชรินทร์ พิรุณเนตร, 2551)

การรับรู้ว่าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา อยู่ในระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหัวหน้างานรวมถึงกระตุ้นให้หัวหน้างานมีความคิดสร้างสรรค์ และแสดงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร (อุดม พันธุ์รักษ์ , 2553) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีต่าง ๆ ของสังคมโลก ซึ่งส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงาน และใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ ซึ่งองค์การใด ๆ ก็ตามถ้าเริ่มต้นด้วยการมี บุคลากรที่ดี มีความรู้ และมีความเหมาะสมกับงานก็จะส่งผลโดยตรงกับประสิทธิภาพในการบริหารงาน และส่งผลให้ ปัจจัยด้านอื่น ๆ ขององค์กร ประสบความสำเร็จ (สุจิตรา นภาคนาพร, 2554) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จในการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยว ซึ่งภาวะผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของ ผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งในด้านระดับรายได้ และความมั่นคงในการประกอบธุรกิจ (ชาญชัย โตสงวน, 2553) การรับรู้ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหัวหน้างาน ทั้งในด้าน

ปริมาณงาน คุณภาพของงาน การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ความพึงพอใจของลูกค้า ความปลอดภัย การสนองต่อนโยบาย และวัตถุประสงค์ของ บริษัท และการตัดสินใจ (พงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์, 2552) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อประสิทธิผล ด้านงานภายใต้ภารกิจที่รับผิดชอบ ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านการเติบโตขององค์การ

แนวคิดกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset)

ความหมายของกรอบความคิด

กรอบความคิด (Mindset) เป็นความเชื่อของมนุษย์ที่มีต่อลักษณะ (Characteristics) และคุณลักษณะ (Traits) ของตนเอง เช่น เซาว์ปัญญา ความสามารถ และบุคลิกภาพ (Dweck, 2006) เมื่อบุคคลเผชิญสถานการณ์ ต่าง ๆ จะมีการตีความหมายของเหตุการณ์ และมีการแสดงออก เพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ โดยอาศัยรูปแบบของกรอบความคิดที่ตนมีความเชื่ออยู่เดิม ทำให้แต่ละคนมีแรงจูงใจ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น การมีเป้าหมายที่ ชัดเจนแตกต่างกัน เป็นผลให้มีการพัฒนาศักยภาพได้ไม่เท่ากัน (Blackwell, Trzesniewski, & Dweck, 2007) จึงประสบความสำเร็จ ในระดับที่มากขึ้นแตกต่างกันออกไป

ประเภทของกรอบความคิด

Dweck (2006) ได้นำเสนอทฤษฎีความเชื่อส่วนบุคคล ซึ่งแบ่งความเชื่อออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความเชื่อที่ว่า เซาว์ปัญญาหรือความสามารถของคนเปลี่ยนแปลงได้ และ 2) ความเชื่อที่ว่า เซาว์ปัญญาหรือความสามารถของคนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ (Blackwell, Trzesniewski, & Dweck, 2007) ทั้งนี้การพัฒนาแนวคิดเรื่องกรอบความคิดโดยแบ่งกรอบความคิดออกเป็น 2 ประเภท คือ กรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) และกรอบความคิดจำกัด (Fixed Mindset) ที่อธิบายความเชื่อ ที่มีผลต่อพฤติกรรมในลักษณะที่ต่างกัน (Dweck, 2006) โดยกรอบความคิดเติบโต เป็นความเชื่อ ที่มีต่อลักษณะและคุณลักษณะของตนเองว่า สามารถเปลี่ยนแปลง และพัฒนาได้ ทั้งด้านเซาว์ปัญญา ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกภาพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนานี้ สามารถเกิดขึ้นได้โดยอาศัย ความพยายาม การเรียนรู้ และการฝึกฝน ทั้งนี้ กรอบความคิดเติบโตจะนำไปสู่การจูงใจให้ผู้ที่ มีกรอบความคิดประเภทนี้แสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองตลอดเวลา (Murphy & Dweck, 2015) ในขณะที่กรอบความคิดจำกัด เป็นความเชื่อที่มีต่อลักษณะและคุณลักษณะของตนเองว่า ไม่อาจ เปลี่ยนแปลง หรือ พัฒนาได้ หากพัฒนาได้ก็เกิดขึ้นเฉพาะในช่วงต้นของชีวิต เนื่องจากศักยภาพ หรือ ความสามารถต่าง ๆ เป็นผลมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Dweck, 2006) อย่างไรก็ตาม แม้ว่า กรอบความคิดเติบโตและกรอบความคิดจำกัดจะเป็นความเชื่อที่ต่างกัน แต่ก็พบว่า

แต่ละคนสามารถ มีกรอบความคิดต่อลักษณะหรือคุณลักษณะของตนเองในแต่ละด้านที่แตกต่างกันได้ (Yeager & Dweck, 2012) กล่าวคือบางคนอาจมีกรอบความคิดเติบโตเกี่ยวกับเขาวัวปัญญา แต่อาจมีกรอบความคิดจำกัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพหรือทักษะทางดนตรีของตนก็เป็นได้

บุคคลที่มีกรอบความคิดแตกต่างกันจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันหลายประการ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ เป้าหมายในชีวิต พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายหรือเมื่อเกิดปัญหา และปฏิกิริยาเมื่อพบกับความล้มเหลว ซึ่งความแตกต่างของการตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ นี้ จะส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง อันจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ทั้งการเรียน การทำงาน รวมถึงการใช้ชีวิตของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันออกไป (Esparza et al., 2014) บุคคลที่มีกรอบความคิดเติบโตมักจะทำให้ความสำคัญต่อการแสวงหาแนวความคิดใหม่ รวมทั้งมีความพยายาม และฝึกฝนตนเองอย่างหนัก เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ (Chan, 2012; O'Rourke et al., 2014) ในขณะที่บุคคลที่มีกรอบความคิดจำกัดมักมีความเชื่อว่า การใช้ความพยายามสะท้อนถึงการด้อยความสามารถ เพราะหากเป็นผู้ที่มีความสามารถแล้วไม่จำเป็นต้องอาศัยความพยายามในการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ ผู้มีกรอบความคิดจำกัดจึงมักหลีกเลี่ยงที่จะใช้ความพยายามในการจัดการหรือแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ (Lee et al., 2012) รวมทั้งมีความวิตกกังวลกับการพิสูจน์ว่าตนเองมีคุณลักษณะที่ดีเพียงพอหรือไม่ หรือมีความสามารถ มากน้อยเพียงใด ซึ่งแตกต่างจาก ผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโตที่ไม่วิตกกังวลกับภาพลักษณ์เหล่านี้ (Murphy & Dweck, 2015)

Mangels et al. (2006) ได้ศึกษาความเชื่อเกี่ยวกับเขาวัวปัญญาที่มีผลต่อการเรียนรู้ ผ่านการวัดคลื่นไฟฟ้า สมองสัมพันธ์กับเหตุการณ์ (Event-Related Potentials: ERPs) ในนักศึกษา ระดับปริญญาตรี ผลการศึกษาปรากฏว่า กลุ่มที่มีกรอบความคิดจำกัดมักมีความกังวลเกี่ยวกับการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง ในขณะที่การศึกษาของ Murphy and Dweck (2015) พบว่า ผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโต มักไม่ให้ความสำคัญต่อการพยายามรักษาภาพลักษณ์ของตนมากนัก แต่จะให้ความสำคัญกับสิ่งที่ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้มากกว่าบุคคลที่มีกรอบความคิดแตกต่างกัน จะมีมุมมองต่อความพยายามแตกต่างกัน ส่งผลให้มีพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งท้าทายที่แตกต่างกัน ออกไปด้วย ผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโตมักมีการแสวงหาสิ่งที่ท้าทาย เนื่องจากมีความเชื่อว่าการทำในสิ่งที่ท้าทายเป็นเสมือนโอกาสในการเรียนรู้ (Lee et al., 2012) ขณะที่บุคคลที่มีกรอบความคิดจำกัด มีความเชื่อว่าสถานการณ์ที่ท้าทายเป็นเสมือนบททดสอบ หรือ เป็นการประเมินความฉลาด หรือ ความสามารถ ของตนเอง (Lee et al., 2012; O'Rourke, 2014) ดังนั้น จึงพยายามหลีกเลี่ยงความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ รวมถึงมีแนวโน้มในการแสวงหาเฉพาะสิ่งที่ย่าง ๆ และจะหลีกเลี่ยง สถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด (Chan, 2012; Lee et al., 2012) ทั้งนี้ ในการที่จะจัดการ กับสถานการณ์ที่มีความท้าทายได้ดั่งนั้น ต้องมีแรงจูงใจ เพื่อให้สามารถเอาชนะอุปสรรคได้

ผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโตกับผู้ที่มีกรอบความคิดจำกัดมีความแตกต่างกัน อีกประการหนึ่งคือ มุมมองต่อความผิดพลาดหรือความล้มเหลว และการปรับตัว Morser et al. (2011) ศึกษาความใส่ใจกับความผิดพลาดและการปรับตัว ด้วยวิธีการวัดคลื่นไฟฟ้าสมองสัมพันธ์กับเหตุการณ์ ในนักศึกษาระดับปริญญาตรี ปรากฏว่า ผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโตมีการตระหนักและให้ความสนใจกับความผิดพลาด รวมทั้งมีการพัฒนาตนเองภายหลังจากที่ผิดพลาดได้มากกว่าผู้ที่มีกรอบความคิดจำกัด ซึ่งคล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ Schoder et al. (2014) ที่ได้ศึกษา ผลของกรอบความคิดต่อการควบคุมทางปัญญาด้วยการวัดคลื่นไฟฟ้าสมองสัมพันธ์กับเหตุการณ์ในนักศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งผลปรากฏว่า กลุ่มที่มีกรอบความคิดเติบโตมีความสนใจต่อสิ่งเร้า ในขณะที่กลุ่มที่มีกรอบความคิดจำกัดจะสนใจที่ผลลัพธ์ ซึ่งไม่มีผลต่อความสามารถในการปรับตัว แตกต่างจากกลุ่มที่มีกรอบความคิดเติบโตที่มีการปรับตัวได้ดีกว่า นอกจากนี้ผลจากการศึกษาของ King (2012) ยังแสดงให้เห็นว่า กรอบความคิดเติบโตมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับตัวที่เหมาะสม ขณะที่กรอบความคิดจำกัด มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวที่ไม่เหมาะสม

ความสำคัญของกรอบความคิดเติบโต

กรอบความคิดเติบโต เป็นความเชื่อที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความสามารถ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับชั้นต่าง ๆ การศึกษาระยะยาวของ Blackwell, Trzesniewski, and Dweck (2007) ที่ได้ศึกษากับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 373 คน โดยการสอนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ของเขาวนปัญญา ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่ากรอบความคิดจำกัดส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนลดลง ขณะที่กรอบความคิดเติบโต ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น และทำให้นักเรียนมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้นด้วย สอดคล้องกับ การศึกษาของ King (2012) ที่ศึกษาในนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาในประเทศฟิลิปปินส์ถึงความเชื่อเกี่ยวกับเขาวนปัญญาของตนเองว่า มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวและสภาวะทางจิตของนักเรียนอย่างไร ผลปรากฏว่า ความเชื่อที่ว่าความสามารถทางเขาวนปัญญาของตนเองไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้มีความสัมพันธ์ทางลบกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในขณะที่ความเชื่อที่ว่า เขาวนปัญญาของตนเองสามารถเปลี่ยนแปลงได้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน กล่าวคือ นักเรียนที่มีกรอบความคิดจำกัดมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ในขณะที่นักเรียนที่มีกรอบความคิดเติบโต มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงความสามารถในการเรียนรู้มีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของผู้เรียน และกรอบความคิดเติบโตมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ และแรงจูงใจของผู้เรียนด้วย ดังเห็นได้จากการศึกษาของ Blackwell, Trzesniewski, and Dweck (2007) ที่แสดงให้เห็นว่า กรอบความคิดเติบโตทำให้แรงจูงใจในการเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Haimovitz, Wormington, and Corpus ในปี ค.ศ. 2011 ที่ชี้ให้เห็นว่า นักเรียนที่มีแรงจูงใจลดลง เมื่อเรียนในระดับสูงขึ้นไปมักมีความเชื่อว่า เขาวนปัญญาของ

ตนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ และส่งผลให้เด็กกลุ่มนี้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่ากลุ่มที่มีแรงจูงใจสูง ซึ่งมีความเชื่อต่อเขาวนปัญญาของตนว่าเป็นสิ่งที่ สามารถพัฒนาได้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Yeager and Dweck (2012) ที่ได้สรุปว่า ผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโตมีแนวโน้มที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นเมื่อมีการเลื่อนชั้นเรียน

กรอบการเติบโตไม่เพียงมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ แต่ยังมีความสำคัญต่ออารมณ์และสุขภาพจิตของมนุษย์อีกด้วย การศึกษาของ King (2012) ปรากฏว่า นักเรียนที่มีความเชื่อต่อเขาวนปัญญาของตนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งเป็นลักษณะของกรอบความคิดจำกัดมีความสัมพันธ์กับการมีอารมณ์ทางลบ เช่น รู้สึกแย่มากเมื่ออยู่ในชั้นเรียนและแสดงอารมณ์ทางลบในโรงเรียน เช่น อารมณ์เสีย เช่นเดียวกับการศึกษาของ Schroder et al. (2014) ที่ได้ศึกษานักศึกษาระดับปริญญาตรี ในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโตมีลักษณะอาการทางจิตเวช เช่น ภาวะซึมเศร้า น้อยกว่าผู้ที่มีกรอบความคิดจำกัด กรอบความคิดเติบโตเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของคน ไม่ใช่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับความสามารถ ในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างราบรื่น อันเนื่องมาจากการมีสุขภาพจิตและการปรับตัวที่มีประสิทธิภาพ ปัจจุบันแนวคิดเรื่อง กรอบความคิดเติบโตกำลังมีบทบาทอย่างมากในภาคธุรกิจ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในองค์กร การผลิตสินค้า และยังรวมถึงการโฆษณาสินค้าหรือบริการอีกด้วย Murphy and Dweck (2015) ได้สรุปว่า กรอบความคิดมีอิทธิพลต่อวงการธุรกิจ โดยเฉพาะผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า สินค้า รวมถึงเครื่องหมายการค้า ดังนั้น ควรศึกษาและให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยวิเคราะห์ถึงกรอบความคิดของผู้บริโภค เพื่อให้ได้แนวทางการผลิตสินค้าและโฆษณาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค กรอบความคิดมีอิทธิพลต่อการบริโภคของคน พ่อแม่ที่มีกรอบความคิดเติบโตมักจะมีการเลือกสินค้าที่มีลักษณะส่งเสริมให้ลูกมีกรอบความคิดเติบโต พ่อแม่ที่มีกรอบความคิดเติบโตเกี่ยวกับการควบคุมตนเองมีแนวโน้มที่จะเลือกสินค้า และมีพฤติกรรมที่จะช่วยให้ลูกพัฒนาการควบคุมตนเองด้วย (Mukhopadhyay & Yeung, 2010)

นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับการพิจารณากรอบความคิด จะทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการโฆษณาให้ดีขึ้นได้ โดยพบว่า ในคนที่มีกรอบความคิดจำกัด การโฆษณาที่แสดงให้เห็นว่า ผู้บริโภคจะมีลักษณะที่พึงปรารถนา สำหรับคนอื่น หากเลือกซื้อสินค้า เป็นรูปแบบการโฆษณาที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการโฆษณาด้วยการเปลี่ยน เจตคติที่มีต่อสินค้าให้เน้นความสำคัญไปที่การพัฒนาตนเอง (Park & John, 2012) ซึ่งความแตกต่างนี้ Murphy and Dweck (2015) ได้อธิบายว่า คนที่มีกรอบความคิดจำกัดจะมองหาสินค้าหรือยี่ห้อที่แสดงถึงภาพลักษณ์ที่ดีหรือ มีความสามารถ ในขณะที่คนที่มีกรอบความคิดเติบโต มักจะมองหาสินค้าที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของตนเองคือ นำไปสู่การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือการพัฒนาตนเอง ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการโฆษณา

จึงควรพิจารณาถึง ความแตกต่างของกรอบความคิดของผู้บริโภค เมื่อต้องการสร้างการโฆษณาสินค้าใหม่ ๆ จะเห็นได้ว่า กรอบความคิดเติบโต เป็นสิ่งที่มีบทบาทในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ทั้งในด้านกระบวนการเรียนรู้ การจัดการปัญหา บุคลิกภาพ และการปรับตัว ดังนั้น กรอบความคิดเติบโต จึงนับเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพอันนำไปสู่การประสบความสำเร็จในชีวิตต่อไป

แนวทางการพัฒนากรอบความคิดเติบโต

กรอบความคิดเติบโตมีความสำคัญต่อบุคคลเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการศึกษาและการเรียนรู้ การปรับตัว สุขภาพจิต รวมถึงการพัฒนาสินค้าและบริการในภาคธุรกิจอีกด้วย ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดจำกัดให้ เป็น กรอบความคิดเติบโต จึงนับว่าเป็นแนวทางที่สำคัญ แนวทางหนึ่งที่จะทำให้สามารถพัฒนาศักยภาพมนุษย์ได้ การศึกษาเกี่ยวกับวิธีการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดในปัจจุบัน มีหลากหลายวิธีการที่มีประสิทธิภาพ วิธีการที่ใช้กัน อย่างแพร่หลายวิธีการหนึ่งคือ การให้ข้อมูลหรือความรู้ เกี่ยวกับการทำงานของสมอง รวมถึงความสามารถของสมอง ในการพัฒนาและจัดระบบใหม่ อันเป็นผลมาจากการใช้ความพยายาม และการฝึกฝนการทำงานอย่างหนัก โดยข้อมูล หรือความรู้นี้จะเน้นถึงข้อค้นพบทางประสาทวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการพัฒนา เซาว์นปัญญาผ่านการเรียน และการฝึกฝน เช่น ในการศึกษาของ Esparza et al. (2014) เกี่ยวกับการเปลี่ยนกรอบความคิดโดยใช้ชื่อวิธีการว่า Brainology รวมถึงการศึกษาของ Paunesku et al. (2015) ที่ใช้ The Growth Mind Set Intervention เป็นวิธีการเปลี่ยน กรอบความคิดจำกัดให้เป็น กรอบความคิดเติบโต ซึ่งวิธีการมีความคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้วิธีนี้นับว่ามีจุดเด่นค่อนข้างมาก ทั้งประสิทธิภาพของวิธีการ และสามารถใช้ประโยชน์ได้ในวงกว้าง เนื่องจากมีการพัฒนาให้เป็น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้การเปลี่ยนกรอบความคิดให้เป็น กรอบความคิดเติบโต สามารถทำได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

กรอบความคิดที่แตกต่างกันของบุคคลเป็นผลมาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ การศึกษาของ Mueller and Dweck (1998) เกี่ยวกับผลจากคำชมเชยที่ก่อให้เกิดกรอบความคิดที่แตกต่างกันในนักเรียนเกรด 5 ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยให้นักเรียนแก้ปัญหาคณิตศาสตร์ แล้วชมเชยนักเรียนกลุ่มหนึ่งในความสามารถ ส่วนอีก กลุ่มหนึ่งชมเชยในความพยายาม จากนั้นจึงให้แก้ปัญหาคณิตศาสตร์ที่มีความยากมากขึ้นอีกครั้ง ผลการทดลองปรากฏว่า นักเรียนกลุ่มที่ได้รับคำชมเชยในความสามารถ จะนำความผิดพลาดมาเป็นสิ่งสะท้อนว่า ตนขาดความสามารถ และ เมื่อให้แก้ปัญหาคณิตศาสตร์ต่อมา ปรากฏว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาลดลง ในขณะที่กลุ่มที่ได้รับคำชมเชยในความพยายาม กลับพบว่า นักเรียนมีทัศนคติต่อความยากว่า เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าต้องใช้ความพยายามมากขึ้น ซึ่งเมื่อแก้ปัญหาคณิตศาสตร์ต่อมาพบว่าสามารถแก้ปัญหาคณิตศาสตร์ได้ดีขึ้น

สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการมีกรอบความคิดของบุคคล คือ คำชมเชยและการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาได้ของสมอง ดังนั้น การปลูกฝังให้เด็กมีกรอบความคิดเติบโต โดยการให้คำชมเชยที่เหมาะสม และการให้ความรู้ที่ สมองสามารถพัฒนาได้ จึงถือเป็นแนวทางที่จะทำให้เด็กสามารถพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จได้ ทั้งการเรียน การดำรงชีวิต และการทำงานในอนาคตได้ การศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนกรอบความคิด นอกจากจะมีการทดลองใช้วิธีการต่าง ๆ กับตัวบุคคล เช่น นักเรียน นักศึกษาโดยตรงแล้วยังพบว่า มีการศึกษาการเปลี่ยนกรอบความคิดให้เป็นกรอบความคิดเติบโตในแม่ของเด็กอีกด้วย ซึ่งผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า แม่ของเด็กที่มีอายุระหว่าง 4-6 ขวบ ที่ได้รับการอบรม โดยยึดตามทฤษฎี กรอบความคิดเติบโต ในด้านเขาวนปัญญาจะส่งผลต่อคะแนนแรงจูงใจและพฤติกรรมการเรียนรู้โดยรวมของลูกด้วย แม้ว่าการมีกรอบความคิดเติบโตจะช่วยให้สามารถพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลได้ การพัฒนาศักยภาพจากการมีกรอบความคิดเติบโตยังมีข้อจำกัดอยู่ เนื่องจากจะพัฒนาได้ตามศักยภาพสูงสุดของแต่ละบุคคลเท่านั้น (Dweck, 2006) แม้จะเป็นเช่นนั้น ก็นับว่าการเปลี่ยนไปสู่กรอบความคิดเติบโตเป็นอีกแนวทางหนึ่ง ที่จะช่วยให้มนุษย์ได้ใช้ศักยภาพของตนได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อันจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในอนาคตต่อไป

สรุปว่า กรอบความคิดเติบโต เป็นความเชื่อของมนุษย์ที่มีต่อลักษณะ และคุณลักษณะของตนเองว่า สามารถเปลี่ยนแปลงได้ และพัฒนาได้โดยกรอบความคิดเติบโตมีส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ เน้นปัจจัยด้านเขาวนปัญญา และความสามารถในการทำงาน เนื่องจากสามารถเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ และนำไปสู่การมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นการแสวงหาความท้าทายการจัดการกับอุปสรรค การปรับตัว และการเรียนรู้จากความผิดพลาด ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการเรียน การทำงาน รวมไปถึงการประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจได้ จากการพิจารณาถึงกรอบความคิดของผู้บริโภคในการผลิตสินค้า และโฆษณา นอกจากนี้ การมีกรอบความคิดเติบโตยังมีบทบาท สำคัญกับการมีสุขภาวะ ทางจิต อันเป็นผลให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขอีกด้วย ทั้งนี้ ในการเปลี่ยนกรอบความคิดให้มีกรอบความคิดเติบโตสามารถทำได้หลากหลายวิธีการ แต่วิธีการที่พบมาก และสามารถนำไปใช้ได้ในวงกว้าง คือ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของสมอง และการพัฒนาได้ของสมอง ซึ่งผลการวิจัยจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนกรอบความคิดจำกัดให้เป็นกรอบความคิดเติบโตด้วยวิธีนี้สามารถเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ได้

แนวคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

ความหมายของความคิดสร้างสรรค์

นักจิตวิทยา และนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่ง Guilford (1956) ได้ศึกษาเรื่องความคิดสร้างสรรค์ โดยมีประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ความคล่องแคล่วในการคิด คือ ความสามารถของบุคคลในการหาคำตอบได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว และมีคำตอบในปริมาณที่มากในเวลาจำกัด 2) ความคิดยืดหยุ่นในการคิด คือ ความสามารถของบุคคลในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภทและหลายทิศทาง 3) ความคิดริเริ่ม คือ ความสามารถของบุคคลในการคิดหาสิ่งแปลกใหม่และเป็นคำตอบที่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น และ 4) ความคิดละเอียดละออ คือ ความสามารถในการกำหนดรายละเอียดของความคิดเพื่อบ่งบอกถึงวิธีสร้างและการนำไปใช้

หลักความคิดสร้างสรรค์มุ่งไปที่ความสามารถของบุคคลที่จะคิดได้ รวดเร็วกว้างขวาง และมีความคิดริเริ่ม ถ้ามีสิ่งเร้ามากระตุ้นให้เกิดความคิดนั้น ๆ สิ่งเร้าที่จะมากระตุ้นให้เกิดความคิดมีอยู่ 4 ชนิด อันได้แก่ (1) รูปภาพ (2) สัญลักษณ์ (3) ภาษา และ (4) พฤติกรรม ซึ่งสรุปว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถด้านสมองที่จะคิดได้หลายแนวทาง หรือ คิดได้หลายคำตอบ เรียกว่า การคิดแบบอเนกนัย และ Torrance (1962) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของบุคคลในการคิดสร้างสรรค์ผลิตผล หรือสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ไม่รู้จักมาก่อน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะเกิดจากการรวมความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากประสบการณ์แล้วเชื่อมโยงกับสถานการณ์ใหม่ ๆ สิ่งที่เกิดขึ้นแต่ไม่จำเป็นสิ่งสมบูรณ์อย่างแท้จริง ซึ่งอาจออกมาในรูปของผลผลิตทางศิลปะ วรรณคดี วิทยาศาสตร์

Wallach and Kogan (1965) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า หมายถึง ความคิดโยงสัมพันธ์ คนที่มีความคิดสร้างสรรค์ คือ คนที่สามารถจะคิดอะไรได้อย่างสัมพันธ์เป็นลูกโซ่ โดยที่ อารี พันธุ์มณี (2543) ได้กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นกระบวนการทางสมองที่คิดในลักษณะอเนกนัย อันนำไปสู่การคิดพบสิ่งแปลกใหม่ด้วยการคิดดัดแปลง ประยุกต์จากความคิดเดิมผสมผสานกันให้เกิดสิ่งใหม่ ซึ่งรวมทั้งการประดิษฐ์คิดค้นพบสิ่งต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการคิด ทฤษฎี หลักการได้สำเร็จ ความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้มิใช่เพียงแต่คิดในสิ่งที่เป็นไปได้ หรือสิ่งที่ เป็นเหตุผล เพียงอย่างเดียวเท่านั้น หากแต่คิดจินตนาการก็เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิดความแปลกใหม่ แต่ต้องควบคู่กันไปกับ ความพยายามที่จะสร้างความคิดฝันหรือจินตนาการให้เป็นไปได้ หรือเรียกว่า เป็นจินตนาการประยุกต์นั่นเอง และสามารถให้รายละเอียดในความคิดนั้น ๆ ได้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 นิยามความคิดสร้างสรรค์

ชื่อ	นิยาม
Guilford (1956)	ความสามารถของบุคคลที่จะคิดได้ รวดเร็วกว้างขวาง และมีความคิดริเริ่ม ถ้ามีสิ่งเร้ามากระตุ้นให้เกิดความคิดนั้น ๆ สิ่งเร้าที่จะมากระตุ้นให้เกิดความคิด
Torrance (1962)	ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของบุคคลในการคิดสร้างสรรค์ผลิตผล หรือสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ไม่รู้จักมาก่อน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะเกิดจากการรวมความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากประสบการณ์แล้วเชื่อมโยงกับสถานการณ์ใหม่ ๆ สิ่งที่เกิดขึ้นแต่ไม่จำเป็นสิ่งสมบูรณ์อย่างแท้จริง ซึ่งอาจออกมาในรูปของผลผลิตทางศิลปะ วรรณคดี วิทยาศาสตร์
Wallach and Kogan (1965)	ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า หมายถึง ความคิดโดยสัมพันธ์ (Association) คนที่มีความคิดสร้างสรรค์ คือ คนที่สามารถจะคิดอะไรได้อย่างสัมพันธ์เป็นลูกโซ่

สรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถทางสมองของบุคคลที่จะคิดได้หลายทิศหลายทาง หรือคิดได้หลายคำตอบ และความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความคิดใหม่ต่อเนื่องกันไป และความคิดสร้างสรรค์นี้อาจเป็นความคิดใหม่ผสมผสานกับประสบการณ์ก็ได้

Davis (1973) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ของนักจิตวิทยาที่ได้กล่าวถึงทฤษฎีของความคิดสร้างสรรค์ โดยแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์เชิงจิตวิเคราะห์ นักจิตวิทยาทางจิตวิเคราะห์ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเกิดความคิดสร้างสรรค์ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นผลมาจากความขัดแย้งภายในจิตใต้สำนึกระหว่างแรงขับทางเพศกับความรู้สึกรับผิดชอบทางสังคม ส่วนนักจิตวิทยาแนวใหม่ กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์นั้นเกิดขึ้นระหว่างการรู้สติกับจิตใต้สำนึก ซึ่งอยู่ในขอบเขตของจิตส่วนที่เรียกว่า จิตก่อนสำนึก 2) ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์เชิงพฤติกรรมนิยม นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้ มีแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องความคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ โดยเน้นที่ความสำคัญของการเสริมแรง การตอบสนองที่ถูกต้องกับสิ่งเร้าเฉพาะ หรือ สถานการณ์ นอกจากนี้ยังเน้นความสัมพันธ์ทางปัญญา คือ การโยงความสัมพันธ์จากสิ่งเร้าหนึ่งไปยังสิ่งเร้าต่าง ๆ ทำให้เกิดความคิดใหม่ หรือ สิ่งใหม่เกิดขึ้น 3) ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์เชิงมานุษยนิยม นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้ มีแนวคิดว่าความคิดสร้างสรรค์

เป็นสิ่งที่มนุษย์มีติดตัวมาตั้งแต่เกิด ผู้ที่สามารถนำความคิดสร้างสรรค์ออกมาใช้ได้คือผู้ที่มีสัจการแห่งตน คือ รู้จักตนเอง พอใจตนเอง และใช้ตนเองเต็มตามศักยภาพของตนมนุษย์จะสามารถแสดงความคิดสร้างสรรค์ของตนเองมาได้อย่างเต็มทีนั้น ขึ้นอยู่กับการสร้างสภาวะหรือบรรยากาศที่เอื้ออำนวยได้กล่าวถึง บรรยากาศที่สำคัญในการสร้างสรรค์ว่า ประกอบด้วยความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา ความมั่นคงของจิตใจ ความปรารถนาที่จะเล่นความคิดและการเปิดกว้างที่จะรับประสบการณ์ใหม่ และ 4) ทฤษฎีอูต้า ทฤษฎีนี้เป็นรูปแบบของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล โดยมีแนวคิดที่ว่า ความคิดสร้างสรรค์นั้น มีอยู่ในมนุษย์ทุกคน และสามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ตามรูปแบบอูต้า ประกอบด้วย 4.1) การตระหนัก คือ ตระหนักถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ที่มีต่อตนเอง สังคม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และตระหนักถึงความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตนเองด้วย 4.2) ความเข้าใจ คือ มีความรู้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ 4.3) เทคนิควิธี คือ การรู้เทคนิคในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ทั้งที่เป็นเทคนิคส่วนบุคคล และเทคนิคที่เป็นมาตรฐาน และ 4.4) การตระหนักในความจริงของสิ่งต่าง ๆ คือ การรู้จักหรือตระหนักในตนเอง พอใจในตนเอง และพยายามใช้ตนเองและพยายามใช้ตนเองเต็มศักยภาพ รวมทั้งการเปิดกว้างรับประสบการณ์ต่าง ๆ โดยมีการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การตระหนักถึงเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน การผลิตผลงานด้วยตนเอง และมีความคิดที่ยืดหยุ่นเข้ากับทุกรูปแบบของชีวิต

องค์ประกอบทั้ง 4 นี้ จะผลักดันให้บุคคลสามารถดึงศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ของตนเองออกมาใช้ได้ จากทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด จะเห็นว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะที่มีในตัวบุคคลทุกคน และสามารถที่จะพัฒนาให้สูงขึ้นได้โดยอาศัยการเรียนรู้และบรรยากาศที่เอื้ออำนวย องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์นี้ได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีโครงสร้างทางสติปัญญาของ Guilford (1967) ซึ่งเชื่อว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้อย่างซับซ้อนกว้างไกล หลายทิศทาง หรือที่เรียกว่า คิดนอกกรอบ ซึ่งประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และความคิดละเอียดลออ

Guilford (1967) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

1) ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกันกับความคิดของคนอื่น และแตกต่างจากความคิดธรรมดา ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการคิดจากเดิมที่มีอยู่แล้วให้แปลกแตกต่างจากที่เคยเห็น หรือสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิด ความคิดริเริ่มอาจเป็นการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่ ความคิดริเริ่มมีหลายระดับซึ่งอาจเป็นความคิดครั้งแรกที่เกิดขึ้นโดยไม่มีใครสอนแม้ความคิดนั้นจะมีผู้อื่นคิดไว้ก่อนแล้วก็ตาม

2) ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) หมายถึง ปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 2.1) ความคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว 2.2) ความคิดคล่องแคล่วทางด้านการโยงสัมพันธ์ เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด 2.3) ความคล่องแคล่วทางด้าน การแสดงออก เป็นความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ และ 2.4) ความคล่องแคล่วในการคิด เป็นความสามารถที่จะคิดค้นสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด

3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ประเภท หรือ แบบของการคิดแบ่งออกเป็น 3.1) ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายทางอย่างอิสระ ตัวอย่างของคนที่มีความคิดยืดหยุ่นในด้านนี้จะคิดได้ว่าประโยชน์ของหนังสือพิมพ์มีอะไรบ้าง ความคิดของผู้ที่ยืดหยุ่นสามารถจัดกลุ่มได้หลายทิศทางหรือหลายด้าน เช่น เพื่อรู้ข่าวสาร เพื่อโฆษณา สินค้า เพื่อธุรกิจ ฯลฯ ในขณะที่คนที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์จะคิดได้เพียงทิศทางเดียว คือ เพื่อรู้ข่าวสาร เท่านั้น 3.2) ความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลง หมายถึง ความสามารถในการดัดแปลงความรู้ หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลาย ๆ ด้าน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา ผู้ที่มีความยืดหยุ่นจะคิดดัดแปลงได้ไม่ซ้ำกัน

4) ความคิดละเอียดละออ (Elaboration) หมายถึง ความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดละออจัดเป็นรายละเอียดที่นำมาตกแต่งขยายความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์ขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นการคิดอเนกนัย จะประกอบไปด้วย ความคิดริเริ่ม ความคล่องแคล่วในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิด และความคิดละเอียดลออ สำหรับองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ทางวิทยาศาสตร์มีส่วนสำคัญ เช่นเดียวกับความคิดสร้างสรรค์ทั่วไป ความคิดริเริ่ม หมายถึง ลักษณะความคิดแปลกใหม่แตกต่างความคิดธรรมดาหรือความคิดง่าย ๆ เป็นความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ความคิดริเริ่มเป็นลักษณะความคิดที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรก เป็นความคิดที่จำเป็นต้องอาศัยจินตนาการผสมกับเหตุผลแล้วหาทางทำให้เกิดผลงาน ผู้ที่มีความคิดริเริ่มเป็นคนกล้าคิด กล้าแสดงออก พร้อมทั้งทดลอง ทดสอบความคิดนั้นอยู่เสมอ ความคล่องตัว หมายถึง ปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันเมื่อตอบปัญหาเรื่องเดียวกันความคล่องในการคิด นี้มีความสำคัญต่อการแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธีและต้องการนำวิธีการเหล่านั้นมาทดลองจนกว่าจะพบวิธีการที่ถูกต้อง ความคิดยืดหยุ่น หมายถึง ประเภท หรือแบบของความคิด แบ่งออกเป็น 1.1) ความคิดยืดหยุ่น ที่เกิดขึ้นทันที เป็นความสามารถในการคิดอย่างอิสระให้ได้คำตอบหลายแนวทางในขณะที่คนทั่วไปจะคิดได้แนวทางเดียว และ 1.2) ความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลง เป็นความสามารถในการดัดแปลง ของสิ่งเดียวให้เกิดประโยชน์หลายด้าน ความคิดละเอียดลออ เป็นลักษณะของ ความพยายามในการใช้ความคิด และประสานความคิดต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

ดังนั้น องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วยทฤษฎีเกี่ยวกับสติปัญญา และความคิด แต่ที่จะใช้เป็นแนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์มี 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีโครงสร้างทางสติปัญญาของกิลฟอร์ด ทฤษฎีความคิดสองลักษณะ และทฤษฎีโมเดล ทฤษฎีที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ดังกล่าวมาแล้ว คือ ทฤษฎีโครงสร้างทางสติปัญญาของ Guilford (1956) ได้แบ่งสมรรถภาพทางสมองออกเป็น 3 มิติ คือ 1) เนื้อหาที่คิด หมายถึง สิ่งเร้าหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่สมองรับเข้าไปคิดมี 4 ประเภท ได้แก่ ภาพ สัญลักษณ์ ภาษา และพฤติกรรม 2) วิธีการคิด หมายถึง ลักษณะกระบวนการทำงานของสมองแบบต่าง ๆ มี 5 แบบ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ ความจำ การคิดแบบเอกนัย การคิดแบบอเนกนัย และการประเมินผล และ 3) ผลของการคิด เป็นผลของกระบวนการจัดกระทำของความคิดกับข้อมูลเนื้อหา ผลผลิตของความคิดออกมาเป็นรูปแบบต่าง ๆ การแปลงรูป และการประยุกต์จากแบบทฤษฎีโครงสร้างทางสติปัญญาของกิลฟอร์ดนี้จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบส่วนหนึ่งในมิติที่ว่า ด้วยการคิดแบบอเนกนัยมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความคิดสร้างสรรค์ และองค์ประกอบส่วนหนึ่งในมิติที่ว่าด้วยผลของคิดที่เรียกว่า การแปลงรูปเป็นส่วนที่แสดงถึงความคิด

จากการวิเคราะห์ของนักการศึกษา และนักจิตวิทยา ได้ศึกษาเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ และได้จัดลำดับขั้นตอนการเกิดความคิดสร้างสรรค์ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ (นิพนธ์ จิตต์ภักดี, 2523)

- 1) ขั้นเตรียม (Preparation) เป็นขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้ทั่วไปและความรู้เฉพาะ เพื่อมาประกอบการพิจารณา โดยอาศัยพื้นฐานของกระบวนการต่อไปนี้ 1.1) การสังเกตนักคิดสร้างสรรค์จำเป็นต้องเป็นนักสังเกตที่ดี และสนใจต่อสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ที่ได้พบเห็นเสมอ 1.2) การจำแนก หมายถึง กระบวนการจำแนกข้อมูลที่ได้จากการสังเกตเป็นหมวดหมู่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการลำดับความคิดต่อไป 1.3) การทดลอง เป็นหัวใจของการสร้างสรรค์งาน เพราะผลการทดลองจะเป็นข้อมูลสำหรับคิดสร้างสรรค์ต่อไป ซึ่งประกอบด้วย ขั้นฝึกตัว เป็นขั้นที่ใช้เวลาสำหรับการครุ่นคิดเป็นระยะที่ยังคิดไม่ออกบางครั้งแทบไม่ได้ใช้ความคิดเลย การฝึกตัวนี้บางครั้งความคิดอื่นจะแวบมาโดยไม่รู้ตัว ขั้นคิดออก เป็นขั้นของการแสดงภาวะสร้างสรรค์อย่างแท้จริง คือสามารถมองเห็นช่องทางในการริเริ่ม หรือสร้างสรรค์งานอย่างแจ่มชัดโดยตลอดและขั้นพิสูจน์ เป็นขั้นการทบทวนตรวจสอบ ปรับปรุงประเมินค่าวิธีการว่าใช้ได้หรือไม่ เพื่อให้คำตอบที่ถูกต้องแน่นอนเป็นกฎเกณฑ์ต่อไป

Divito (1971) ได้กำหนดขั้นตอนของการเกิดความคิดสร้างสรรค์ไว้ดังนี้ ขั้นวิเคราะห์ คือ ขั้นสัมผัสหรือเผชิญกับสถานการณ์ ซึ่งส่วนมากจะเป็นปัญหาต่าง ๆ ปัญหาจะถูกนำมาวิเคราะห์ กำหนดนิยามเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในปัญหาและส่วนประกอบ ขั้นผสมผสาน หลังจากรู้สภาพปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ความคิดที่จะแก้ปัญหาจะถูกนำมาผสมผสานกัน ซึ่งจะต้องอาศัยความค้ำข้องใจและความเข้าใจในปัญหา ขั้นการพบอุปสรรค เป็นขั้นที่เกิดขึ้นบ่อยและเป็นขั้นสูงสุดของการแก้ปัญหา

ในขั้นตอนนี้จะมีความรู้สึกว่าการบางอย่างในการแก้ปัญหา นั้นใช้ไม่ได้ คิดไม่ออก รู้สึกล้มเหลว ในการแก้ปัญหา ขั้นคิดออก เป็นขั้นคิดแก้ปัญหาได้ทันทีทันใดหลังจากที่ได้พบอุปสรรคมาแล้ว ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในการแก้ปัญหา นั้น ๆ และขั้นพิสูจน เป็นขั้นต่อจาก ขั้นพบอุปสรรคและขั้นคิดออกเพื่อพิสูจนตรวจสอบความคิดเพื่อยืนยันความคิดดังกล่าว

ความคิดสร้างสรรค์ไม่จำเป็นต้องมีขั้นตอนเป็นลำดับขั้นตอนดังกล่าว แต่เป็นการคาดคะเน จากเหตุการณ์ทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ การคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ไม่จำเป็นต้องเป็น ขั้นสูงสุดเสมอไป แต่ความคิดสร้างสรรค์อาจเป็นขั้นตอนใดในหกขั้นตอนต่อไปนี้ (บุญเหลือ ทองอยู่, 2521) ขั้นที่ 1 การคิดสร้างสรรค์ขั้นต้น ขั้นที่ 2 ขั้นมีผลผลิตออกมา ขั้นที่ 3 ขั้นสร้างสรรค์ ขั้นที่ 4 ขั้นความคิดสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ขั้นที่ 5 ขั้นปรับปรุงความคิดสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ และ ขั้นที่ 6 ขั้นความคิดสร้างสรรค์สูงสุด สามารถแสดงความคิดเป็นนามธรรม

บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์

บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาเป็น ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะเป็นผู้ที่ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการพินิจวิเคราะห์ ความคิด ถิ่นถ้วนเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา และมีความสามารถในการสอบสวน ค้นหารายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องใด เรื่องหนึ่งอย่างละเอียดกว้างขวาง คุณลักษณะอีกประการหนึ่งก็คือ เป็นผู้ที่เปิดรับประสบการณ์ต่าง ๆ อย่างไม่หลีกเลี่ยง ชอบแสดงออกมามากกว่าที่จะเก็บกดไว้ และยังคงกล่าวเพิ่มเติมว่า สถาปนิกที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงมักเป็นคนที่รับรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ดีกว่าสถาปนิกที่มีความคิดสร้างสรรค์ต่ำ Mendelsohn and Griswald (1966) ยังพบว่าบุคคลดังกล่าวจะมองเห็นลู่ทางที่จะแก้ปัญหาได้ดีกว่า เนื่องจากมีความตั้งใจจริง มีการรับรู้เร็วและง่ายและมีแรงจูงใจสูง

Fromm (1963) กล่าวถึงลักษณะของคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ไว้ค่อนข้างละเอียดดังนี้

- 1) มีความรู้สึกที่ประหลาดใจที่พบเห็นของใหม่ที่น่าทึ่ง หรือประหลาดใจ สนใจสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ หรือ ของใหม่ ๆ
- 2) มีสมาธิสูง การที่จะสร้างสิ่งใดก็ได้ คิดอะไรออกก็ต้องไตร่ตรองในเรื่องนั้นเป็นเวลานาน ผู้ที่สร้างสรรค์จำเป็นจะต้องมีความสามารถทำจิตใจให้เป็นสมาธิ
- 3) สามารถที่จะยอมรับสิ่งที่ไม่แน่นอนและเป็นสิ่งที่เป็นข้อขัดแย้งและความตึงเครียดได้
- 4) มีความเต็มใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ทุกวัน และ
- 5) ความกล้าหาญ และศรัทธาที่จะผจญต่อสิ่งแปลงใหม่ทุกวัน

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment)

Meyer and Allen (1997) ได้กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์การ เป็นสภาวะทางจิตใจของพนักงานที่มีต่อองค์การ เป็นความรู้สึกของพนักงานที่ต้องการจะมีส่วนร่วมกับองค์การ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เต็มใจที่จะยอมรับเป้าหมายขององค์การ และมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์การ เป็นอิทธิพลสำคัญต่อการตัดสินใจ ที่คงไว้ต่อการเป็นสมาชิกขององค์การ และการมีจิตสำนึกในการดำรงอยู่ เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป เพราะ ความผูกพันจะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้้องค์การเจริญก้าวหน้าขึ้น ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์การอย่างเหนียวแน่น โดยความรู้สึกที่ดีจะทำให้บุคคลแสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์ โดยที่บุคคลที่มีความผูกพันจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความผูกพันต่อองค์การด้านต่อเนื่อง หมายถึง สภาวะทางจิตใจของพนักงาน ที่เกิดจากการคิดคำนวณ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่พนักงานให้กับองค์การ และผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากองค์การ โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์การต่อไป หรือ จะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน 2) ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก หมายถึง สภาวะทางจิตใจของพนักงานที่เกิดขึ้นจากภายในตัวพนักงาน เป็นความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเท และอุทิศตนให้กับองค์การ และ 3) ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน หมายถึง สภาวะทางจิตใจของพนักงานที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทน สิ่งที่พนักงานได้รับจากองค์การแล้ว แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์การ

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

เนื่องจากมีผู้ให้ความสนใจในแนวคิดความผูกพันต่อองค์การเพิ่มมากขึ้น จึงมีความพยายามที่จะอธิบายถึงแนวคิด และทฤษฎีนี้มากด้วยเช่นกัน มีนักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ และได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ดังนี้

Backer (1960) ได้ให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นสภาพของบุคคลที่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ โดยมีการลงทุนกับสิ่งนั้น ๆ และสิ่งที่ลงทุนเหล่านั้น ได้แก่ การศึกษา อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น ในที่สุดแล้วบุคคลก็ต้องหวังผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์การ ดังนั้นระดับความผูกพันจะขึ้นอยู่กับ ความเข้มข้น และคุณภาพของสิ่งที่บุคคลนั้นลงทุนไป โดย Buchanan (1994) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง

เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ซึ่งความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน กล่าวคือ 1) ความแนบแน่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ แสดงออกจากเป้าหมาย และค่านิยมต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงาน 2) ความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกับองค์การ โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทของแต่ละคนอย่างเต็มที่ 3) ความจงรักภักดีต่อองค์การ ความรู้สึกรัก ชื่อสัตย์ และผูกพันต่อองค์การ

Hrebiniak and Alutto (1972) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นผลสืบเนื่องมาจากความสัมพันธ์ หรือ ปฏิกริยาระหว่างบุคคลกับองค์การ ในรูปแบบของการลงทุนทางกาย และสติปัญญา ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์การไป ถึงแม้จะได้รับ การเสนอเงินเดือน รายได้ ตำแหน่ง และความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานที่ดีกว่าจากองค์การอื่นก็ตาม สอดคล้องกับ Kanter (1968) ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์การ ว่า ความเต็มใจของสมาชิกในองค์การที่จะยอมสละแรงงาน และมอบ ความจงรักภักดีให้กับองค์การ ในด้านของ Marsh and Mannari (1977) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์การว่า ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือ ความจงรักภักดีที่มีต่อ องค์การ การยอมรับเป้าหมายขององค์การ และการประเมินองค์การในทางที่ดี อีกทั้ง Mowday et al. (1982) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ การแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่หนาแน่น และผลักดันให้บุคคลเต็มใจอุทิศตนเอง เพื่อสร้างสรรค์ให้องค์การ อยู่ในสถานะที่ดีขึ้น เป็นความเชื่อทางจิตวิทยาของคนผูกพันกับองค์การ รวมทั้งความรู้สึกผูกพันกับงาน ความจงรักภักดี และความเชื่อในค่านิยมขององค์การ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ความยินยอม ทำตาม (Compliance) คือ การที่คนยอมกระทำตามความต้องการขององค์การ เพื่อให้ได้บางสิ่งบางอย่าง จากองค์การ 2) การยึดถือองค์การ (Identification) คือ การที่บุคคลยอมกระทำตามความต้องการ ขององค์การ และความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และ 3) การซึมซับค่านิยมองค์การ (Internalization) คือ การที่คนรับเอาค่านิยมขององค์การมาเป็นค่านิยมของตนเอง

ทั้งนี้ในส่วนของ Porter and Others (1974) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งคนที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะแสดงออกดังนี้ 1) มีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ 2) เต็มที่ที่จะใช้ความพยายาม อย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้องค์การ และ 3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงฐานะสมาชิกของ องค์การต่อไป รวมถึงความผูกพันต่อองค์การ เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันกับองค์การ มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิก ในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ ความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์การโดยทั่วไป อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกของ องค์การโดยปกติ ตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) ความเชื่อมั่น

อย่างแรงกล้า ที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

Sheldon (1971) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กรในทางบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์กร และมีความตั้งใจที่จะทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย อีกทั้ง Steer & Porter (1983) ได้ศึกษาและวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มบุคคลหลายกลุ่ม และได้นิยามความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 2 แนวทางด้วยกัน คือ 1) แนวทางแรก ให้คำนิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของบุคคลที่เป็นผลจากการลงทุนลงแรงในองค์กร จนมีผลงาน และไม่สามารถที่จะถอนทุนเหล่านั้นกลับคืนมาได้ การสร้างผลงานไว้ในองค์กรทำให้เกิดพันธะหรือความผูกพัน โดยใช้เหตุผลในเชิงเศรษฐศาสตร์เข้ามาอธิบายว่า บุคคลยิ่งลงทุนลงแรงให้กับองค์กร ก็ยิ่งมีความผูกพันต่อองค์กร 2) นิยามความผูกพันต่อองค์กรอีกแนวหนึ่งมุ่งเหตุผลเชิงทัศนคติ และความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์กร เป็นการหล่อหลอมความรู้สึกและอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร เรียกว่า ความผูกพันเชิงความรู้สึก ซึ่งเป็นภาวะที่บุคคลมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และ ภรณ์ มหานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ 2 ลักษณะ คือ 1) ความผูกพันที่เป็นทางการต่อองค์กร แสดงออกโดยการไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด 2) ความผูกพันทางจิตใจ หมายถึง พนักงานมีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมายค่านิยม และวัตถุประสงค์ของนายจ้าง โดยมีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้าง และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์กร จะได้บรรลุถึงเป้าหมายได้สะดวกขึ้น ถือเป็นทัศนคติที่หนักแน่น และเป็นไปในทางบวกต่อองค์กร เต็มใจที่จะรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์กรต่อไป โดยพนักงานมีความเต็มใจที่จะยอมสละความสุขบางส่วนของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวโน้มการให้คำนิยามความผูกพันต่อองค์กร แบ่งได้เป็น 2 แนวทาง กล่าวคือ 1) เน้นความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม และ 2) เน้นความผูกพันต่อองค์กร ในมุมมองของทัศนคติต่อองค์กร เป้าหมายของแต่ละบุคคลมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น รวมทั้งปรารถนาที่จะยังคงเป็น สมาชิกขององค์กรเพื่อทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุความสำเร็จ

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของ Steers (1997) มาใช้เป็นตัวแบบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสามารถสรุปความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร มีจุดร่วมที่เหมือนกันของบุคลากร ในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร ประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ที่จะยอมรับเป้าหมายและบรรทัดฐานของ

องค์การ 2) ความรู้สึกเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ และ 3) ความต่อเนื่องในการทำงาน เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

บุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมีลักษณะ 7 ประการ Brewer and Lock (1995) ดังนี้ การมีความเห็นพ้องกับองค์การ เป็นลักษณะของบุคคลที่รู้สึกว่าคุณค่านิยมขององค์การเป็นสิ่งที่ดี และมีประโยชน์ต่อการทำงาน ดังนั้น เมื่อบุคคลเข้าใจและยอมรับค่านิยมขององค์การแล้ว จะก่อให้เกิดเจตคติในเชิงบวกและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น การมีความเชื่อมั่นในองค์การ เป็นลักษณะที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นในการจัดการขององค์การว่า มีความยุติธรรม มีส่วนในการตัดสินใจ เพื่อสร้างสรรค์งานให้กับองค์การได้รับโอกาสในการพัฒนางาน และพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น การแสดงความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เป็นลักษณะของบุคคลที่เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังความสามารถในการทำงาน และปกป้ององค์การไม่ให้ถูกคุกคามจากแหล่งอื่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นลักษณะของบุคคลที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานหรือแก้ปัญหาในงาน การมีความรู้สึกในเชิงบวกต่องาน เป็นการรับรู้ข้อมูลของบุคคลที่ได้รับการสนับสนุนในงาน และมีความสุขในการทำงาน การแสดงความคิดเห็นที่ห่วงใยต่อองค์การ เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และได้รับการยอมรับในการแสดงความคิดเห็นนั้น ๆ จากองค์การ การมีความรู้สึกว่าคุณค่าการเป็นองค์การแห่งความยุติธรรม เป็นการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับการจัดการในการให้รางวัลหรือ สิ่งตอบแทนให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม

Steers and Porter (1983) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นขั้นตอนหนึ่งใน 3 ขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ในกระบวนการเกี่ยวข้องกับองค์การ ได้แก่ การเข้าเป็นสมาชิกขององค์การ เป็นขั้นตอนแรกที่บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกในองค์การใดองค์การหนึ่ง การมีความผูกพันต่อองค์การ เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์การ โดยความผูกพันต่อองค์การจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การ ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์การ และความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์การ ซึ่งในความรู้สึกเช่นนี้ทำให้ความผูกพันต่อองค์การแตกต่างไปจากความเกี่ยวข้องกับองค์การ หรือ ความเป็นสมาชิกขององค์การ ทั้งนี้พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง จะมีการขาดงาน และการลาออกจากงานในระดับต่ำ มีความโน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์การ ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ จะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ และมีความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์การ มีการขาดงาน และการลาออกจากงานสูง การขาดงาน และการลาออกของพนักงาน เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวข้องกับองค์การ โดยถือเป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์การ หรือ ออกจากองค์การ

Steers (1977) สรุป ถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การว่า 1) ความผูกพันต่อองค์การใช้เป็นตัวทำนายการเปลี่ยนงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน 2) บุคคลที่มีความผูกพันสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าคนที่ความผูกพันต่ำ และ 3) ความผูกพันเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การ และ Miner (1992) แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 2 ด้านที่สำคัญ ดังนี้ 1) ความผูกพันทางด้านพฤติกรรม เป็นความผูกพันต่อองค์การในรูปของพฤติกรรมการแสดงออกอย่างต่อเนื่องคงเส้นคงวา คือ เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การจะมีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องคงเส้นคงวาในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพ เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้ ผลเสียที่เกิดขึ้นจากการที่เขาได้ลงทุนลงแรงไปในองค์การ และเป็นการยาก หรือ เป็นไปไม่ได้ที่จะเรียกร้องการลงทุนส่วนนั้นกลับคืนมา 2) ความผูกพันทางด้านทัศนคติ เป็นความรู้สึกของพนักงานที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ พนักงานจะแสดงออกถึง ความผูกพันต่อองค์การเชิงทัศนคติในรูปของความเชื่อมั่น เพื่อทำงานให้กับองค์การที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกขององค์การไว้

Miner (1992) ได้กล่าวถึงระยะต่าง ๆ ของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะเริ่มต้น ปรากฏขึ้นตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การได้แก่คุณสมบัติส่วนบุคคล เช่น คุณค่า ความเชื่อ บุคลิกภาพ และคุณสมบัติของงาน เช่น การพิจารณาอย่างพอเพียงทำให้เกิดความคาดหวังต่องานที่ทำ ความผูกพันต่อองค์การในระยะต่อมา ซึ่งมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ลักษณะงานที่ทำการให้คำแนะนำ คำปรึกษาการทำงานเป็นกลุ่ม ค่าจ้าง ค่าตอบแทนลักษณะองค์การ ทำให้พนักงานรู้สึกรับผิดชอบ และรู้สึกว่ามีความหมายต่อองค์การมากน้อยเพียงใด และความผูกพันในระยะนั้นเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงาน การลงทุน การตอบโต้ทางสังคมความมั่นคงทางการทำงาน และการอุทิศตัวต่องาน ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น Baron and Kenny (1986) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานหลายด้าน เช่น บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีอัตราการขาดงาน และการเปลี่ยนงานต่ำ และจะไม่ค่อยมองหาตำแหน่งงานใหม่ นอกจากนี้ยังพบว่า คนที่มีความผูกพันสูงจะมีความพยายาม และความตั้งใจในการทำงานสูง ซึ่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญที่แสดงถึงความเต็มใจในการพยายามกระทำสิ่งดี ๆ ให้กับองค์การ เพื่อผลประโยชน์ขององค์การ และของบุคคลในองค์การให้ได้รับในสิ่งที่ต้องการ อีกทั้งเชื่อว่า บุคคลจะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไปเมื่อความต้องการหรือเป้าหมายส่วนบุคคลได้รับการตอบสนองแล้ว ซึ่งหากบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การต่ำ ก็มีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ (กฤษกร ดวงสว่าง, 2540) ความผูกพันต่อองค์การจะช่วยลดอัตราการเปลี่ยนงาน และในขณะเดียวกันก็เป็นศักยภาพขององค์การในการฝ่าฟันปัญหา

ต่าง ๆ ในช่วงวิกฤติ ในส่วนของพนักงานแต่ละคน ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นผลดีและผลเสีย กล่าวคือ ในส่วนของผลดี จะทำให้เขามีความก้าวหน้าในองค์กร ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญ สำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด เพราะ ความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของ มนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเป็น ผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร รวมทั้งช่วยลดการควบคุมจาก ภายนอกอีกด้วย โดยสรุปแล้วความผูกพันต่อองค์กรเป็นเงื่อนไขล่องหนสำหรับองค์กรทางสังคม ที่ประสบความสำเร็จ (Buchanan, 1974) ความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผล 4 ประการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรมากขึ้น ความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในงานที่ทำอยู่มากขึ้น และการเพิ่มความพยายาม ในการทำงานมากขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญ กับองค์กรอย่างมาก ซึ่งส่งผลให้อัตราการขาดงาน และการลาออกต่ำ อีกทั้งความผูกพันยังมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงานมากกว่าความพึงพอใจในงาน โดยความผูกพันต่อองค์กร จะเปรียบเสมือนเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง (Talent Management)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะกลุ่มคนเก่ง ถือว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่มี ส่วนส่งเสริมให้ ผลประกอบการขององค์กรดีขึ้น องค์กรหลายแห่งจึงเริ่มสนใจ และให้ความสำคัญ กับการลงทุน เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง คือ ปัจจัยหลักที่มีส่วนส่งเสริม องค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมาย องค์กรที่สามารถสร้างคนเก่ง และให้คนเก่งได้ปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถ ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร การบริหารจัดการคนเก่ง เป็นหัวใจของการบริหารงานบุคคลที่ให้ความสำคัญกับศักยภาพของบุคลากร หรือ กลุ่มคนที่มี ศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลงาน และสร้างเสริมความก้าวหน้าให้กับองค์กรกลยุทธ์ เป็นการพัฒนา องค์กรให้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมเทคโนโลยี สารสนเทศ และสังคมฐานความรู้ในปัจจุบัน

ความหมายของ “คนเก่ง”

คนเก่ง (Talent people) หมายถึง บุคคล หรือ กลุ่มบุคคลในองค์การที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถและศักยภาพ มีความสามารถทางด้านสติปัญญาหรือ ความสามารถตามธรรมชาติ รวมทั้งพรสวรรค์ ด้านใดด้านหนึ่งอย่างโดดเด่น โดยสะท้อนถึงการมีศักยภาพสูงจากผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ เป็นที่ประจักษ์และยอมรับของบุคคลอื่น รวมทั้งมีความต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2554)

คุณลักษณะและความสามารถของคนเก่ง

คุณลักษณะอันโดดเด่นของคนเก่ง เป็นตัวบ่งชี้ได้ว่าองค์การจะมีผลงานที่มีคุณภาพความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่เกิดจากบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งองค์การอื่นไม่มีคนเก่ง ต้องมีคุณลักษณะพื้นฐาน 4 ประการ ดังนี้ 1) ความรู้ หมายถึง การมีความรู้ในเนื้อหาสาระเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ อย่างแม่นยำและลุ่มลึก รวมทั้งความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง 2) ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการปรับประยุกต์ความรู้มาใช้ในการทำงาน และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงทักษะในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองรวมทั้งพัฒนา เพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง 3) บุคลิกภาพ หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว สามารถแสดง พฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นตัวของตัวเอง รวมทั้งการมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และ 4) การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การแสดง ปฏิกริยาตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัวตลอดช่วงเวลาการปฏิบัติงาน

การบริหารคนเก่ง (Talent Management) หมายถึง การบริหารบุคคลที่มุ่งเน้นการให้คนเก่ง หรือ คนที่มีความรู้ ความสามารถ มาทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม และพร้อมที่จะพัฒนาเพื่อนร่วมงาน ให้มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้นได้เหมือนตนเอง ตอบสนองความต้องการขององค์การทั้งในปัจจุบัน และอนาคตการบริหารคนเก่งจะทำให้องค์การมีคนเก่งมากขึ้น สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

การบริหารคนเก่ง มีวิวัฒนาการมาตามลำดับขั้นตอน ตั้งแต่การบริหารระดับส่วนบุคคลที่มุ่งเน้นการบริหารในเชิงบทบาท โดยการจ่ายเงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ แก่บุคลากร จากนั้นได้พัฒนาการมาเป็นการบริหารในเชิงกลยุทธ์ที่มีมุ่งเน้นมิติการเป็นหุ้นส่วนมากขึ้นให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากร การจัดระบบขององค์การ การให้เงินเดือนและสวัสดิการ ในรูปแบบต่าง ๆ และในปัจจุบันได้พัฒนาเป็นการบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นการบริหารเชิงบูรณาการ มีการบริหารสมรรถนะ และศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนคนเก่งที่จะมาสืบทอดตำแหน่งสำคัญในองค์การ

ความสำคัญของการบริหารคนเก่ง

การบริหารคนเก่งก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลดังนี้ ประโยชน์ในระดับองค์กร ได้แก่ 1) องค์กรสามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นผลจากการที่มีคนเก่งอยู่ในองค์กรและคนเก่งเหล่านี้ได้สร้างคนเก่งเพิ่มมากขึ้นภายในองค์กร 2) องค์กรจะมีความรู้ และนวัตกรรมเป็นของตนเอง จากการที่คนเก่งได้สร้างสรรค์ ผลผลิตของงานอย่างต่อเนื่อง 3) องค์กรมีคนเก่งมากยิ่งขึ้น จากการที่คนเก่งได้พัฒนาบุคคลรอบข้างในสายงานเดียวกันผ่านกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันจนทำให้เกิดการเรียนรู้ ในที่ทำงาน ส่งผลให้มีคนเก่งมากขึ้น 4) องค์กรมีการสืบสานวัฒนธรรม และค่านิยมที่ดีงามผ่านการสืบทอดตำแหน่ง และจากผู้นำไปยังผู้บริหารในระดับรองลงมาจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน ประโยชน์ในระดับบุคคล ได้แก่ 1) ได้รับโอกาสและภารกิจที่ท้าทายความสามารถมากขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนศักยภาพและความก้าวหน้าในระยะยาว 2) เรียนรู้ที่จะบริหารตนเองให้ประสบผลสำเร็จ ภายใต้การสนับสนุนขององค์กร ผู้บังคับบัญชา รวมถึงทีมงาน และ 3) เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากตระหนักถึงคุณค่าและการดูแลเอาใจใส่ จากองค์กรและผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด รวมทั้งทราบความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน

ระบบการจัดการคนเก่ง

ระบบการจัดการคนเก่ง คือ กระบวนการค้นหา พัฒนา ให้ผลตอบแทน และรักษาคนที่มีความสามารถและศักยภาพไว้กับองค์กรดังนี้ 1) การระบุคนเก่ง หมายถึง การค้นหาคนเก่งด้านต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กร ด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรใครคือคนเก่ง และเก่งในด้านใด ทำให้สามารถ บริหารความเก่ง รวมทั้งการกำหนดนโยบายสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายสูงสุดขององค์กร แล้วแปลงเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน แล้วกำหนดคุณสมบัติ และคุณลักษณะของคนเก่งที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานจากนั้น จึงประเมินบุคลากรในหน่วยงานเพื่อค้นหาคนเก่งที่มีคุณสมบัติ และคุณลักษณะสอดคล้องกับที่หน่วยงานต้องการ 2) การจัดบุคลากร หมายถึง การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ประกอบด้วย การสรรหาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนสายงาน การวางแผนบุคลากร การจัดการความหลากหลายของบุคลากร 3) การจัดระบบงาน หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กร การกำหนดภารกิจ ของแต่ละหน่วยงานในภาพรวมไปสู่งานย่อยและกิจกรรม รวมทั้งการจัดรูปแบบหน่วยงาน ความเชื่อมโยงของแต่ละหน่วยงาน การกำหนดทีมงาน การออกแบบงาน และการสื่อสาร 4) การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล การฝึกอบรมควบคู่กับการปฏิบัติงาน การประเมินความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้ทราบว่า ใครคือคนเก่งขององค์กรแล้วดำเนินการ

ฝึกอบรม และพัฒนาเพิ่มเติมให้มีความสมบูรณ์ทั้งด้านความรู้ ทักษะ การปฏิบัติงาน ความชำนาญ หรือ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามท้องถื่นการคาดหวังไว้เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้คนเก่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงาน เร่งด่วนหรืองานพิเศษ การมอบหมายงาน การฝึกอบรมนอกสถานที่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้การศึกษาในสถานที่ทำงาน การฝึกอบรมภายนอก การเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต 5) การบริหารผลการปฏิบัติ หมายถึง การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และองค์การ ได้แก่ การตั้งเป้าหมายขององค์การ และมอบหมายให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนดทีมงาน และบุคคล การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ รวมทั้งความคาดหวังในผลสำเร็จ แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน 6) การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล หมายถึง การให้เงินเดือน เงินโบนัสหรือค่าตอบแทนอื่น ๆ รวมทั้งสวัสดิการ ซึ่งมีการออกแบบการจ่ายค่าตอบแทน และรางวัลอย่างเท่าเทียมและยุติธรรมทั้งต่อคนเก่งและบุคลากรทั่วไปมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวของคนเก่งนอกเหนือจากการมอบสิ่งจูงใจในรูปตัวเงิน 7) การรักษาคณก่งไว้กับองค์การ หมายถึง การปฏิบัติต่อคนเก่งด้วยความเคารพ และให้เกียรติ เพื่อให้คนเก่งมีความจงรักภักดี และยึดมั่นต่อองค์การ รักษาคณก่งไว้ พร้อมทั้งจะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาปฏิบัติงานให้ องค์การมีความเจริญก้าวหน้า เช่น การสร้างโอกาสความก้าวหน้า ในอาชีพ การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง การให้โอกาสในการพัฒนา เช่น การจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่สร้างสรรค์ ให้รางวัล และการตระหนักถึงความสำคัญของพนักงานการบริหารผลการปฏิบัติงาน การปรับเป้าหมายของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ กลยุทธ์ การเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานการวัดความพึงพอใจของพนักงาน การวางแผนสายอาชีพ กลยุทธ์ ความสมดุลระหว่างงาน และชีวิตส่วนตัว การสร้างข้อผูกมัดในการจ้างงาน กลยุทธ์การบริหารขีดความสามารถคำนึงถึงความต้องการของพนักงาน การพัฒนาพนักงานด้วยระบบพี่เลี้ยง กำหนดวัฒนธรรมองค์การ ระบบสอนงานเพื่อการพัฒนา สายอาชีพกลยุทธ์การสร้างให้พนักงานเจริญเติบโต และจงรักภักดีต่อองค์การกลยุทธ์การควบคุม และยุบรวมกิจการเพื่อการรักษาพนักงาน

Schweyer (2004) กล่าวว่า ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง เป็นกระบวนการวิเคราะห์ และวางแผนอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการเสาะแสวงหาบุคลากร การคัดกรอง การคัดเลือก การกระจายไปทำงาน การพัฒนา ตลอดจนการรักษาให้คงอยู่กับองค์การของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ และความสามารถระดับสูงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

คนเก่งจะมีความสามารถในการมองอนาคต มีความเข้าใจในอนาคต เห็นทั้งโอกาสและภัยคุกคามและมีความสามารถที่จะดึงคนอื่นตามไปด้วย ดึงเอาความเป็นเลิศของบุคคลอื่นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นการพัฒนาบุคคลโดยมุ่งเน้นจากภายใน คนเก่งมีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดที่แตกต่างจากบุคคลอื่น เป็นบุคคลที่กระหายอยากรู้ พัฒนา และแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ความรู้ และ

ทักษะเป็นเพียงพื้นฐาน แต่พลังความคิดสร้างสรรค์ การใฝ่รู้ และการพัฒนาเป็นเรื่องที่สำคัญกว่า ลักษณะเฉพาะอีกประการหนึ่งของคนเก่ง คือ ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค รู้จักแก้ไขปัญหา ด้วยปัญญา รวมทั้งมีการควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น คุณลักษณะ และความสามารถจึงทำให้องค์การเกิดความสร้างสรรค์ และเปลี่ยนแปลง

สรุปว่า คนเก่ง หรือ บุคคล หรือ กลุ่มบุคคลในองค์การที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถ และศักยภาพสูง การบริหารคนเก่งให้มีโอกาสสร้างสรรค์นวัตกรรมให้คนเก่งได้พัฒนาตนเอง และเพื่อนร่วมงานให้มีความเก่งยิ่งขึ้น จะทำให้องค์การเกิดการพัฒนาย่างรวดเร็ว และยั่งยืน เป็นองค์การที่มีองค์ความรู้ และนวัตกรรม การบริหารคนเก่งที่ประกอบด้วยการจัดบุคลากร การจัดระบบงาน การเรียนรู้ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน รวมทั้งกระบวนการบริหารคนเก่ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การระบุคนเก่ง การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัล และการรักษาคนเก่งไว้กับองค์การ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้คนเก่งในองค์การมีจำนวนมาก และเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้องค์การเป็นองค์การที่มีคุณภาพในระยะยาว

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ (Innovation Management for Business Succession)

จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายและรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อม สถานการณ์บ้านเมือง วัฒนธรรม การสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ สังคมโลกได้เข้าสู่ยุคของความรู้ใหม่ ซึ่งมีชื่อเรียกหลากหลาย ได้แก่ ยุคสังคมฐานความรู้ ยุคเศรษฐกิจความรู้ หรือยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลก จากนวัตกรรมเชิงเกษตรกรรม เมื่อ 8,500 ปีก่อนคริสตกาล มาเป็นยุคที่ความรู้เป็นปัจจัยหลักสำหรับการสร้างความมั่นคง และเป็นที่มาของพลังบุคคลและพลังขององค์การ และจากแรงผลักดันต่าง ๆ ที่มีผลให้องค์การต่าง ๆ ต้องหันมาปรับตัวเพื่อให้องค์การอยู่รอดกับการแข่งขันที่รุนแรง ในศตวรรษที่ 21 ภายใต้อายุของความรู้ใหม่และรวดเร็ว องค์การจะไม่สามารถอยู่รอดได้หากไม่มีการปรับตัว ส่วนองค์การที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ คือ องค์การที่พร้อมจะเรียนรู้และปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว (Marquardt, 2002)

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ประเทศไทยต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย รวดเร็ว และยากที่จะคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นพร้อมกับการพัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Shafritz & Ott, 2001) ซึ่งล้วนเป็นแรงขับสู่การเปลี่ยนผ่านกระบวนการทัศน์ (Kunh, 1962) จากทัศนะที่มองมนุษย์เป็นเสมือนเครื่องจักร ทัศนะที่มองชีวิตในสังคมว่ามีลักษณะแก่งแย่งแข่งขัน เพื่อการดำรงอยู่ ความเชื่อที่ว่า ความก้าวหน้าทางวัตถุอย่างไร้ขีดจำกัดนั้น สามารถได้มาโดยอาศัยการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี

กำลังกลายเป็นทักษะที่ถดถอย และถูกทบทวนปรับเปลี่ยนอย่างถึงรากถึงโคน (Capra, 1996) ในปัจจุบันรัฐบาล มีนโยบายที่พยายามทำให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เน้นให้สังคมไทยเป็นสังคมฐานความรู้ โดยมุ่งให้ทุกภาคส่วนเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งผลให้องค์การต่าง ๆ ต้องปรับปรุง และพัฒนาการบริหารจัดการงานให้มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาองค์กร และบุคลากร ในองค์กรให้มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกทำลาย โดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา รวมถึงจะต้องเข้าใจถึงสภาพปัญหาอย่างแท้จริงรวบรวม วิเคราะห์ กลั่นกรอง และมีความสามารถในการตัดสินใจสูงสามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และทันสมัยตลอดเวลา บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ มีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของระบบราชการ เพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติราชการ และส่งเสริมการสร้างสรรคนวัตกรรม (วสันต์ สุทธาวาศ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2558) ซึ่งการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จได้ต้องอาศัยการเรียนรู้อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง โดยมีการสนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจใฝ่เรียนรู้และตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้ (Nonaka & Takeuchi, 1995) นำไปสู่การสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กรต่อไป

การพัฒนาเพื่อการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน ได้กลายเป็นเป้าหมายของทุกองค์กร แม้ว่าปัจจัย ทางด้านทุนแรงงาน และทรัพยากรธรรมชาติเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจ เรียกว่า ปัจจัย ทางเศรษฐกิจ รวมถึงปัจจัยที่สำคัญอื่น ๆ ที่อยู่นอกกรอบการพัฒนาเศรษฐกิจ อาทิเช่น ความสามารถ ทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีโครงสร้างทางสังคมตลอดจนการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายปัจจัยเหล่านี้ มีความสำคัญมากไม่ยิ่งหย่อนไปกว่า ปัจจัย ดั้งเดิมซึ่งความเป็นโลกาภิวัตน์ ได้ส่งผลให้ปัจจัยที่เคยอยู่นอกสายตาดังกล่าว มีความสำคัญและ ความสัมพันธ์ที่มากขึ้น จนเป็นเรื่องที่แยกออกจากกันไม่ได้อีกต่อไป (นภดล เหลืองภิรมย์, 2550) ดังนั้น แสงสว่างที่ปลายอุโมงค์แห่งความเปลี่ยนแปลง ได้ส่องประกายให้กับการเสริมสร้าง ขีดความสามารถขององค์กร ในทิศทาง การพัฒนาบนฐานขององค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ เชิงนวัตกรรม และทุนวัฒนธรรม โดยคำนึงถึงมิติด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสังคมยกระดับเข้าสู่ การสร้างสรรค์มูลค่า โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการสร้างคุณค่า ร่วมกับสังคมโดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับจัดการนวัตกรรมขององค์กร ให้เหมาะสมกับบริบท ของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21

จากทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน ทฤษฎีอาศัยทรัพยากรเป็นฐาน และทฤษฎีต้นทุนทางสังคม/ เครือข่าย ซึ่งอาจถือเป็นทฤษฎีพื้นฐานในการศึกษานวัตกรรมขององค์กร ซึ่งให้เห็นว่านวัตกรรม เป็นการแนะนำสิ่งใหม่ หรือ วิธีการใหม่รวบรวมการผสมผสาน หรือ การสังเคราะห์ความรู้ให้เกิดเป็น ผลิตภัณฑ์/สินค้ากระบวนการ หรือ บริการใหม่ที่มีคุณค่ายิ่งไปกว่านั้น นวัตกรรมยังประกอบด้วย

ความคิดสร้างสรรค์ และการปฏิบัติงานจากการคิดอย่างอัจฉริยะของปัจเจกพนักงาน หรือ ทีมงาน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่แต่ที่สำคัญกว่าการคิดอย่างสร้างสรรค์ คือ การนำเอาแนวความคิดใหม่ลงไปสู่ การปฏิบัติจริง เพื่อการปรับปรุงสินค้าและบริการ ที่นำเสนอให้แก่ลูกค้าหรือการกำหนดกระบวนการ ที่ดีกว่ามีประสิทธิภาพมากกว่าให้กับองค์กร (Luecke, & Katz, 2003)

ดังนั้น นวัตกรรม ที่กล่าวมาในข้างต้น เป็นสิ่งที่ทำขึ้นใหม่ หรือ แปรเปลี่ยนจากเดิมซึ่งอาจจะ เป็นความคิด วิธีการ หรือ อุปกรณ์ โดยที่สิ่งใหม่นั้นเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และหมายรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยี หรือ การจัดการ มาพัฒนาให้เกิด ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต หรือ บริหารใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจน การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรม ที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ และก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ การลงทุน ผู้ประกอบการ หรือ ตลาดใหม่ หรือรายได้แหล่งใหม่ รวมทั้งการจ้างงานใหม่อีกด้วย (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2557)

ประเภทของนวัตกรรม

การจำแนกประเภทของนวัตกรรมนั้น สามารถพิจารณาการแบ่งนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภท ตามแนวคิด Damanpour and Gopalakrishnan (2001) คือ (1) นวัตกรรมด้านสินค้า/ผลิตภัณฑ์ (Product Innovations) หมายถึง สินค้า/ผลิตภัณฑ์ หรือ บริการรูปแบบใหม่ สินค้าตัวใหม่ และบริการรูปแบบใหม่ ซึ่งจะได้รับการแนะนำให้แก่ลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของพวกเขา หรือ ความต้องการของตลาด โดยจัดเป็นส่วนประกอบของการปฏิบัติงาน และมีผลกระทบต่อระบบ ทางเทคนิคขององค์กร รวมทั้งการรับเอาความคิดใหม่มาใช้ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ (2) นวัตกรรม ด้านกระบวนการ (Process Innovations) หมายถึง ส่วนประกอบใหม่ ที่ได้นำเอามาใช้ในกระบวนการ ผลิตขององค์กร หรือ การบริการ โดยนวัตกรรมด้านกระบวนการมิได้ผลิตสินค้าหรือการบริการ โดยตรง แต่มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการนำเอาสินค้าและบริการ มาใช้โดยมีผลกระทบต่อสมาชิกของ องค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ กฎระเบียบ บทบาทหน้าที่และ โครงสร้าง การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกภายในองค์กรและระหว่างสภาพแวดล้อมกับ สมาชิกขององค์กร

นอกจากแนวคิดในการแบ่งประเภทนวัตกรรมข้างต้น ยังมีกรแบ่งนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภท (Jung, Chow, & Wu, 2006) ดังนี้ (1.) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านสินค้าและบริการ (2.) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการผลิต การทำงานและการส่งมอบ (3.) นวัตกรรมด้านตำแหน่ง

ผลิตภัณฑ์ (Position Innovation) เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบในการนำเสนอ หรือ การวางตำแหน่งของสินค้าและบริการ (4.) นวัตกรรมด้านกระบวนทัศน์ (Paradigm Innovation) เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิด (Mental Model) และกระบวนทัศน์ (Paradigm) ที่องค์การต้องการจะเป็น

โดยหากเมื่อพิจารณาจำแนกนวัตกรรมขององค์การ ตามลักษณะของกิจกรรมที่สร้างคุณค่าขององค์การ สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ประเภท (Wong & Chin, 2007) คือ (1.) นวัตกรรมประเภทที่อาศัยเทคโนโลยี และ (2.) นวัตกรรมที่ไม่มีอาศัยเทคโนโลยี ซึ่งงานวิจัยด้านนวัตกรรมที่อาศัยเทคโนโลยีส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในด้านนวัตกรรมด้านสินค้า/ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และนวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) นอกจากนั้น ยังได้จำแนกนวัตกรรมประเภทที่มีอาศัยเทคโนโลยีว่า เป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับวิธีการทางด้านการจัดการ และวิธีการด้านการตลาด (Albert & Nora, 2003) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ประเภทของนวัตกรรม

ชื่อ	ประเภท
Damanpour and Gopalakrishnan (2001)	(1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) (2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation)
Jung, Chow, and Wu (2006)	(1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) (2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) (3) นวัตกรรมด้านตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Position Innovation) (4) นวัตกรรมด้านกระบวนทัศน์ (Paradigm Innovation)
Wong and Chin (2007)	(1.) นวัตกรรมประเภทที่อาศัยเทคโนโลยี (2.) นวัตกรรมที่ไม่มีอาศัยเทคโนโลยี

นอกจากนี้ยังสามารถจำแนกนวัตกรรมโดยใช้ระดับของนวัตกรรม โดยระดับของนวัตกรรมมีตั้งแต่ต้นนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง/แบบค่อยเป็นค่อยไป และนวัตกรรมใหม่อย่างสิ้นเชิง (Oke, 2007) โดยระดับนวัตกรรมดังกล่าว มีความเกี่ยวข้องกับความแตกต่างในด้านต่าง ๆ เชิงทฤษฎี นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดแรงผลักดันด้านนวัตกรรม ซึ่งสร้างความแข็งแกร่งที่มีอยู่ขององค์การให้มั่นคงยิ่งขึ้น ขณะที่นวัตกรรมใหม่อย่างสิ้นเชิง เป็นสิ่งที่สร้างความก้าวหน้าเชิงกลยุทธ์ให้แก่องค์การ ทำให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนในองค์การด้านธุรกิจ (Herkema, 2003)

ความสำคัญของนวัตกรรมต่อองค์การ

เพื่อความได้เปรียบด้านการแข่งขันในเชิงธุรกิจ องค์การส่วนมากได้ประกอบกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งเสมือนเป็นอาวุธที่ใช้ในการแข่งขัน และมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมสนับสนุนองค์การให้สามารถนำความรู้ ทักษะ ความสามารถด้านเทคโนโลยี และประสบการณ์ มาสร้างสรรค์ความแปลกใหม่ให้กับสินค้าและบริการ รวมทั้งวิธีการและกระบวนการในการสร้าง ผลิต และส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005) รวมถึงมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์การในด้านต่าง ๆ ไม่เพียงเฉพาะด้านสินค้าและบริการเท่านั้น แต่สามารถพัฒนาควบคู่ไปกับส่วนอื่น ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ สามารถที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรมที่จะสามารถสร้างคุณค่า และความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจขององค์การได้ในระยะยาว (Lee & Chang, 2008)

การจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ

การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) คือ การที่องค์การมีการถ่ายทอดความรู้ออกมาเป็นความคิดและสร้างสรรค์ให้เกิดสินค้า บริการ และกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งใหม่ แต่เป็นการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน องค์การและประเทศชาติ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2557) โดยเป็นวิธีการบริหารจัดการที่พร้อมด้วยวิธีการที่สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความคิดที่เป็นนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อให้ความรู้ แก่บุคลากรและองค์การเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Wong & Chin, 2007)

ดังนั้น การจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ จึงเป็นตัวเชื่อมประสานความรู้ของบุคลากรเข้าด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ทั้งในด้านการเชื่อมโยงและใช้ความรู้ต่าง ๆ จากภายในและภายนอกองค์การ นำมาสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วให้เกิดแก่องค์การ ประกอบกับความสำเร็จของการจัดการนวัตกรรมจะเกิดขึ้น ก็ต่อเมื่อสมาชิกในองค์การรวมตัวกันและมีกลไกที่ทำหน้าที่ในการกำกับการทำงานของระบบ ภายใต้การนำองค์ประกอบและองค์ความรู้ต่าง ๆ ของการจัดการนวัตกรรมมาใช้อย่างเหมาะสม (ศิวนันท์, 2554) ถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอด และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์การทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ ซึ่งการจัดการนวัตกรรมจะมีความแตกต่างกันระหว่างองค์การที่มีเป้าหมายแตกต่างกัน โดยการจัดการนวัตกรรมในปัจจุบัน จะต้องคำนึงถึงกระบวนการในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ทักษะทางนวัตกรรม ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ รวมถึงบริบททางสังคมด้วย

แนวทางของการจัดการนวัตกรรม

แนวทางของการจัดการนวัตกรรมนั้น สามารถแบ่งออกได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และสถานการณ์ในการดำเนินการจัดทำนวัตกรรมขององค์กร โดยที่สำคัญได้แก่การแบ่งออกเป็น 4 แนวทาง (Sayles, 2007) คือ (1) การจัดการนวัตกรรมเป็นการจัดการสิ่งประดิษฐ์คิดค้นที่ให้ความสำคัญต่อนักประดิษฐ์คิดค้น และผู้ประกอบการขนาดเล็ก และขนาดกลาง ซึ่งอาจเรียกว่า SMEs ที่เป็นตัวจักรที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในปัจจุบัน (2) การจัดการนวัตกรรมเน้นการจัดการเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญ เน้นการแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่การสร้างผลงานทางด้านนวัตกรรมที่มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยทุนทางด้านการเงิน ทุนทรัพยากรมนุษย์ และทุนทางกายภาพ (3) การจัดการนวัตกรรมเป็นการจัดการทางการตลาด เน้นการเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการตลาด เพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้บริโภค และ (4) การจัดการนวัตกรรมเป็นการจัดการความรู้ เน้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร จัดทำ สนับสนุน รวมถึงเชื่อมโยงขั้นตอนกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในองค์กร

โดยในอีกมุมมอง ที่มีความน่าสนใจได้แบ่งแนวทางของการจัดการนวัตกรรมเป็น 3 รูปแบบ (ศิวนันท์, 2554) คือ (1) การจัดการนวัตกรรมแบบพื้นฐาน เป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติของการดำเนินธุรกิจ การกล้าทำทลาย หรือ คิดนอกกรอบต้องเป็นผู้กล้าที่จะทำในสิ่งแปลกใหม่ มีการแลกเปลี่ยน และการเข้าถึงข้อมูล เน้นความร่วมมือของหน่วยงานต่าง ๆ ในลักษณะของหุ้นส่วน รวมถึงต้องมีความต่อเนื่อง มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นระยะยาว และองค์กรต้องมีความไวเนื้อเชื่อใจ ใฝ่รู้ มุ่งมั่น และมีกลไกในการแบ่งผลประโยชน์ที่เป็นธรรม (2) การจัดการนวัตกรรมแบบยั่งยืน ประกอบด้วย การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ และคุณภาพ การเชื่อมโยงเพื่อส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายนวัตกรรม การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรเชิงปัญญา การส่งเสริมการลงทุนด้านธุรกิจนวัตกรรม และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อทำให้องค์กรมีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน และ (3) การจัดการนวัตกรรมแบบธุรกิจ ประกอบด้วยความรู้ที่สำคัญ 2 ข้อ คือ ความรู้ที่ทางเทคโนโลยี และความรู้ทางด้านตลาด ฉะนั้นนวัตกรรมของสินค้าและบริการ ที่เกิดขึ้นใหม่นั้น จะมีองค์ประกอบ 2 ส่วนดังกล่าวข้างต้น จะมีองค์ประกอบย่อย ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรใน 6 ประเด็น คือ โครงสร้างพนักงาน กระบวนการ กลยุทธ์ สารสนเทศ และวัฒนธรรม

องค์ประกอบของการจัดการนวัตกรรม

การจัดการนวัตกรรมมีองค์ประกอบหลักที่ควรคำนึงถึง คือ องค์ประกอบด้านบุคลากร ได้แก่ พนักงานในการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารระดับสูงด้านนวัตกรรม เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในหลายสาขา และมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายบริหารเทคโนโลยี หรือ ปฏิบัติการ

เพื่อผลักดัน และสนับสนุนองค์การให้เกิดแหล่งรายได้ หรือ กำไรใหม่ โดยการลงทุนในตลาดใหม่หรือขยายตลาดเดิม รวมถึงเชื่อมโยงข้อมูลด้านเทคโนโลยีการตลาด และธุรกิจขององค์การ เพื่อจุดมุ่งหมายในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (2) เจ้าหน้าที่ในด้านการบริหารนวัตกรรม คือ ผู้บริหารระดับกลาง ผู้ประสานงาน และเจ้าหน้าที่ในฝ่ายนวัตกรรม ที่มีหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการนวัตกรรม รวมทั้งประสานงานโครงการนวัตกรรม ที่อาจจะถูกเสนอโดยฝ่ายนวัตกรรมเอง หรือเลือกสรรโดยผู้บริหารองค์การ ซึ่งฝ่ายนวัตกรรมจำเป็นต้องประสานความร่วมมือกับทุกหน่วยงานในองค์การ (ศิวัชนันท์, 2554)

อีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ด้านกระบวนการ ได้แก่ แนวทางที่ประกอบด้วยหลายมิติ เพื่อการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิผลในระดับสูง มี 5 ขั้นตอน ดังนี้การสร้างกลยุทธ์การสร้างความคิดใหม่ การจัดลำดับความสำคัญ และการคัดเลือกความคิดที่ดีที่สุด การนำความคิดที่คัดสรรแล้วไปใช้ปฏิบัติ และการชักชวนให้พนักงานจากหลายหน่วยงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการนวัตกรรม ซึ่งจะส่งผลให้ลดการทำงานแบบกระบวนการเชิงเส้นตรง แต่จะแทนที่ด้วยกระบวนการทำงานที่มีการยืดหยุ่นและกระทำซ้ำ รวมทั้งมีการทบทวนขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการทำงานสามารถดำเนินต่อไปได้ (Goffin & Mitchell, 2005)

สถานการณ์การจัดการในศตวรรษที่ 21

ศตวรรษที่ 21 มาพร้อมกับความท้าทายสำคัญ 4 ประการ ซึ่งความร่วมมือ และการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์มีบทบาทสำคัญยิ่ง ความท้าทายดังกล่าว ได้แก่ (1) การพึ่งพากันในระดับโลกที่มากขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดความหลากหลายในระดับท้องถิ่น รวมถึงความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้น และถี่ขึ้น (2) จำนวนประเทศประชาธิปไตยที่เพิ่มขึ้นทั่วโลก (3) ความต้องการผู้ประกอบการที่มีหัวสร้างสรรค์ และ (4) ความสำคัญที่เพิ่มขึ้นของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่มีผลต่อการพัฒนาอัตลักษณ์ส่วนบุคคล เครื่องมือสำหรับจัดการความท้าทายเหล่านี้ประกอบด้วย การเรียนรู้แบบร่วมมือ การพิพาทเชิงสร้างสรรค์ และการต่อรอง เพื่อแก้ไขปัญหา (Bellanca & Brandt, 2010)

ในบริบทของการจัดการ องค์การต้องเผชิญกับการเรียกร้องมากมายจากหลายทิศทาง ไม่ว่าจะเป็นการทำลายที่เกิดจากการเพิ่มทวีขึ้นอย่างรวดเร็วของความต้องการใหม่ ๆ และการทำลายอันเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่รู้จักสิ้นสุด การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำลายให้องค์การต้องรับภาระในการบริหารจัดการให้บรรลุผลิตภาพ ทั้งนี้การพัฒนาผลิตภาพให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องมีความสามารถในการค้นหาพัฒนางานใหม่ขึ้นมาให้เพียงพอต่อความจำเป็น และต้องสามารถตอบสนองต่อสิ่งท้าทายต่าง ๆ เหล่านี้ได้รวดเร็ว และทันท่วงทีอีกด้วย การยอมรับการเปลี่ยนแปลงถือเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสนใจอย่างสำคัญ โลกในอนาคตจะเป็นโลกที่เราทำงานในสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตมากขึ้น การแข่งขันจะมีอัตราสูงขึ้น และการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง

ความคาดหวังทางสังคมจะเพิ่มมากขึ้นอย่างมากอีกด้วย การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะกดดัน เร็วกว่านี้ให้มีการปรับตัว เพื่อแสวงหาแนวทางการจัดการใหม่ องค์กรกำลังถูกกดดันให้คิดค้น และประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อสิ่งที่ท้าทายที่เกิดขึ้นใหม่ให้ได้อย่างเพียงพอ โดยมีมุ่งแสวงหาความพยายามให้เกิดการมีส่วนร่วม การให้อำนาจ การเข้าไปเกี่ยวข้อง การทำงานเป็นทีม การกำหนดตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น และในทำนองเดียวกันนี้ ทั้งหมดนี้จะต้องพัฒนาไปพร้อมกับการค้นหาผลิตภาพ และแสวงหาความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านกระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในผลผลิตภาพการดำเนินการ และจำเป็นต้องทำการค้นหาเทคโนโลยีใหม่มาในการผลิต และการทุ่มเทพลังการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้คุณภาพสินค้าที่ดีเลิศ และสามารถบรรลุความพึงพอใจของลูกค้าได้สูงสุด

ดังนั้น การจัดการนวัตกรรมขององค์กรในศตวรรษที่ 21 ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ประการแรก ได้แก่ รูปแบบในการพัฒนานวัตกรรม กล่าวคือ การพัฒนานวัตกรรมแบบปิดในศตวรรษที่ 20 นับได้ว่าเป็นกระบวนการที่ที่ไม่เหมาะกับการสร้างสรรค์ธุรกิจอีกต่อไป นวัตกรรมในยุคโลกาภิวัตน์ ที่ต้องการความรวดเร็ว และใช้เวลาที่น้อยที่สุด เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์สักชิ้นให้ออกสู่ตลาดก่อนคู่แข่ง ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้นวัตกรรมแบบปิดไม่ประสบความสำเร็จ คือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านทักษะ และประสบการณ์ นวัตกรรมแบบเปิด จึงถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สร้างให้องค์กรมีการแลกเปลี่ยนแนวคิดและพร้อมเปิดใจรับแนวคิดใหม่ ๆ จากภายนอก ทั้งนี้ องค์กรไม่จำเป็นต้องดำเนินการเริ่มต้นตั้งแต่งานวิจัย การตกผลึกความคิด จวบจนการผลิต นวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์ด้วยตนเองทั้งหมด เพียงแต่หยิบยืมองค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์จากภายนอกที่แตกต่างจากสิ่งที้องค์การมีอยู่มารวมกัน หรืออาศัยความร่วมมือระหว่างองค์กรที่มีธุรกิจที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันมาสร้างสรรค์ร่วมกัน ระหว่างการวิจัยและพัฒนาภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการเติมเต็มกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อสร้างเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิตใหม่ ๆ ที่สามารถลดระยะเวลาในการคิดค้น ทำให้องค์การสามารถใช้เวลาส่วนใหญ่ในการคิดหา "รูปแบบธุรกิจนวัตกรรม" ซึ่งจะเป็ปัจจัยแห่งความสำเร็จ รวมถึงโอกาสความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง อันจะส่งผลให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Chesbrough, 2003) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 รูปแบบนวัตกรรม

นวัตกรรมแบบปิด	นวัตกรรมแบบเปิด
1. คนฉลาดทำงานในองค์กรของเรา	1. คนที่ทำงานให้เราไม่ใช่คนฉลาดทั้งหมด เราต้องทำงานกับคนฉลาดทั้งในและนอกองค์กร
2. การที่จะทำกำไรจากงานวิจัยและพัฒนา เราต้องเป็นผู้ค้นพบ พัฒนา สร้างงานวิจัยเอง	2. งานวิจัยนอกองค์กรสร้างคุณค่าแต่เราก็ต้องสร้างงานวิจัยที่มีคุณค่าเพื่อเป็นเจ้าของร่วม
3. ถ้าเราค้นพบนวัตกรรมด้วยตัวเอง เพื่อที่เราจะได้บุกตลาดก่อน	3. เราไม่จำเป็นต้องเป็นคนต้นคิดงานวิจัยเพื่อทำกำไร
4. บริษัทที่นำนวัตกรรมออกสู่ตลาดเป็นคนแรกเป็นผู้ชนะ	4. การสร้างรูปแบบธุรกิจที่ดีกว่าสำคัญกว่าไปบุกตลาดก่อน
5. ถ้าเราสร้างความคิดที่ดีที่สุดและมากที่สุดในช่วงการได้เราจะเป็นผู้ชนะ	5. ใช้ความคิดทั้งในและนอกองค์กรให้ก่อประโยชน์สูงสุดเพื่อชนะ
6. เราต้องควบคุมทรัพย์สินทางปัญญาของเราเพื่อว่าคู่แข่งจะไม่สามารถได้กำไรจากงานวิจัยของเรา	6. ควรทำกำไรโดยให้คนอื่นใช้ทรัพย์สินทางปัญญาของเราและเราควรซื้อทรัพย์สินปัญญาของคนอื่นถ้ามันช่วยพัฒนารูปแบบธุรกิจของเรา

ที่มา: งาน STI Forum & Outstanding Technologist Awards 2017

ประการที่สอง ได้แก่ ปัจจัยหลักสำหรับการจัดการนวัตกรรมในยุคปัจจุบัน 3 ปัจจัย (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005) ได้แก่ ปัจจัยแรก กระบวนการในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งเป็นขั้นตอนเริ่มแรกในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างนวัตกรรม บ่อยครั้งที่พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ที่ดีในอดีตไม่สามารถนำมาใช้ในการจัดการนวัตกรรมในยุคสมัยต่อมาได้ ทั้งนี้เพราะขาดโครงสร้างทางเทคโนโลยีที่จะมารองรับ หรือสังคมในขณะนั้นไม่ให้การยอมรับ ดังนั้นกระบวนการในการสร้างสรรค์นวัตกรรมต้องอาศัยเวลา และต้องให้สังคมยอมรับ ปัจจัยต่อมา คือ ทรัพยากรทางนวัตกรรม เนื่องจากในอดีตการลงทุน เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม หรือ การจัดการนวัตกรรมมักจะมุ่งเน้นที่การจัดสรรงบประมาณการวิจัย รวมถึงการจัดหาพนักงานที่มีคุณภาพจากภายนอกเข้ามาทำงานจนทำให้เกิดเหตุการณ์ ที่เรียกว่า สมองโหล ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้ บุคลากรที่มีคุณค่าขององค์กร มีการเคลื่อนย้ายออกจากกระบวนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ดังนั้นการจัดการนวัตกรรมยุคใหม่นั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมา และต้องรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่ในระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ปัจจัยสุดท้าย คือ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของผู้บริหาร การจัดการนวัตกรรมในยุคใหม่นี้ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญมาก

ผู้บริหารระดับสูงควรจัดให้มีโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ทำงานร่วมกัน และสามารถทำงานข้ามสายงานกันได้โดยลดข้อจำกัด และอุปสรรคที่กีดขวางในการทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ

ประการสุดท้าย ได้แก่ คุณค่า กล่าวคือ จากการเปลี่ยนผ่านกระบวนการทัศน์สู่ศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยการขยายขอบเขตการรับรู้ วิธีคิด และคุณค่าของนวัตกรรม และการจัดการนวัตกรรมขององค์การด้วย โดยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การสร้างความสมดุลอย่างมีพลวัต ตัวอย่างของคุณค่าใหม่ที่สำคัญ เช่น การยืนยันในตัวตนสู่การประสานรวม การแผ่ขยายสู่การอนุรักษ์ การแข่งขันสู่ความร่วมมือ ปริมาณสู่คุณภาพการครอบงำสู่ความเป็นหุ้นส่วน เป็นต้น (Capra, 1996)

สรุปว่า ในปัจจุบันการจัดการนวัตกรรมไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะแต่อุตสาหกรรมการผลิตเท่านั้น แต่ได้ขยายขอบเขตกว้างขวางขึ้นไปยังธุรกิจที่ใช้ฐานความรู้ระดับสูง และใช้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แนวคิดการจัดการนวัตกรรมจึงไม่ได้จำกัดอยู่ที่การคิดค้นสิ่งใหม่ ในลักษณะที่เป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือ การให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างจากเดิมเท่านั้น การจัดการนวัตกรรมรูปแบบใหม่ มีลักษณะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเอนกประสงค์ โดยส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ตลอดจนชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนมากขึ้น ซึ่งการจัดการนวัตกรรมในยุคใหม่นี้ จะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์การได้อย่างแท้จริง (Florida, 2002) นวัตกรรมในวันนี้ส่วนหนึ่งอาจต้องใช้เวลา และรูปแบบที่หลากหลาย โดยเกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างภายใน และภายนอกองค์การ การแบ่งปันความเชี่ยวชาญ การสร้างสรรค์ การสื่อสารที่ดี ซึ่งความร่วมมือดังกล่าวจะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมและความไว้วางใจ โดยไม่ว่านวัตกรรมจะเป็นรูปแบบใด ปัจจัยดังกล่าวก็ยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จในโลกสมัยใหม่ได้ ดังที่องค์การขนาดใหญ่ได้ปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป และมีประสบความสำเร็จด้วยการบูรณาการการจัดการนวัตกรรม บนแนวทางการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมแบบเปิดได้อย่างเหมาะสม (Brem & Voigt, 2009)

การกล่าวถึงองค์การแห่งความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21 นั้น คำว่านวัตกรรมสามารถเอาชนะความซับซ้อน และความท้าทายจากสิ่งเร้าทั้งภายใน และภายนอกได้เป็นอย่างดี สิ่งที่ผู้วิจัยให้ความสำคัญ ก็คือ กลไกสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ กล่าวคือ กรอบแนวทางในการจัดการนวัตกรรมได้เกิดการบูรณาการคุณลักษณะของนวัตกรรม ความสามารถขององค์การ ศักยภาพของนวัตกรรม และสมรรถนะของนวัตกรรม ด้วยความชัดเจน เหมาะสม ซึ่งสามารถสะท้อนออกมาเป็นภาพความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น การวางรากฐานองค์การแห่งนวัตกรรมให้แข็งแกร่ง สามารถเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับองค์การในระยะยาว รวมถึงการกำหนดแนวคิดการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างจริงจัง และมีคุณค่าต่อสังคมโดยรวม ก็จะถือเป็นการจัดการนวัตกรรมขององค์การอย่างเป็นระบบ และยั่งยืนแน่นอน

แนวคิดเกี่ยวกับผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ (Business Employee Successor)

ระบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ คือ ระบบการคัดเลือก วางตัวบุคคลที่จะมาทดแทนตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง เปรียบเสมือนกับการคัดเลือก การวางตัว การพัฒนา และเตรียมคนมาทดแทนคนที่ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งไว้ล่วงหน้า หากคนดำรงตำแหน่งนั้นลาออก เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไป หรือ เกษียณ ก็จะมีคนพร้อมขึ้นมามีตำแหน่งได้ทันที เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อให้งานในตำแหน่งงานหลักของหน่วยงานมีความต่อเนื่อง โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ และความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าว โดยในการบริหารการสืบทอดตำแหน่งขององค์กรนั้น จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 3 ข้อ คือ 1) เพื่อเป็นแนวทางในการระบุหาเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความรู้ความสามารถสูง 2) เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน และ 3) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากร ทราวดี อินทร์ชัย (2563) ได้วิจัยเรื่อง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขตบริการสุขภาพที่ 11 พบว่า หัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน มีการดำเนินการการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การกำหนดคุณสมบัติเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และการสื่อสารให้รับทราบโดยทั่วกัน (2) มีการประเมินผู้ที่มีคุณสมบัติเข้าสู่ตำแหน่ง โดยคณะกรรมการบริหารกลุ่มการพยาบาล (3) มีการกำหนดตัวบุคคลไว้ในระบบความก้าวหน้า และ (4) การพัฒนาความสามารถบุคคลในระบบความก้าวหน้าก่อน เข้าสู่ตำแหน่งมี 9 สมรรถนะ ตามที่กองการพยาบาลกำหนดไว้ วิธีการพัฒนาที่ใช้ คือ การประชุม อบรม การสอนงานการบริหาร และการศึกษาต่อ สำหรับปัจจัยความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือการกำหนดแนวทาง และคุณสมบัติที่ชัดเจน และปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลต่อการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมากที่สุดคือ การขาดแรงจูงใจในการเข้าสู่ตำแหน่ง

ระบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจนี้เป็นแนวคิดดั้งเดิม จะเน้นการเอาตำแหน่งที่มีอยู่เป็นตัวตั้ง นั่นหมายถึง การจะทำเฉพาะตำแหน่งที่มีคนทำงานอยู่แล้วเท่านั้น ไม่ได้ทำสำหรับตำแหน่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ยึดเอาตำแหน่งที่มีอยู่เป็นตัวตั้ง แล้วสรรหาคัดเลือกบุคลากรสักสองถึงสามคนที่เป็นที่ผู้ดำรงตำแหน่ง โดยส่วนใหญ่จะคัดเลือกไว้ล่วงหน้าสองสามปี หลังจากรู้ว่ามิใครเป็นว่าที่แล้ว ก็มีการวางแผนเพื่อพัฒนาคนกลุ่มนี้ โดยมีการจัดลำดับความพร้อมว่าใครน่าจะพร้อมกว่า แต่ระบบการบริหารทายาทสืบทอดตำแหน่งยังมีข้อจำกัด ตรงที่คนที่ไม่อยู่ในรายชื่อว่าที่ทายาทสืบทอดตำแหน่งอาจจะถูกละเลยในการพัฒนา และบางครั้งองค์กรที่ขยายงาน แดกไลน์ธุรกิจออกไป มีตำแหน่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น อาจจะไม่สามารถใช้คนที่เป็นที่ของตำแหน่งปัจจุบัน ไปดำรงตำแหน่งใหม่ที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะ คุณลักษณะคุณสมบัติอาจจะไม่ตรงกัน และระบบทายาทสืบทอดตำแหน่งอาจจะใช้ไม่ได้ผล สำหรับองค์กรที่ผู้ดำรงตำแหน่งอายุยังน้อย องค์กรไม่ได้ขยายงานมากนัก พัฒนาทายาทไปก็ทดแทนไม่ได้ ระบบการจัดการคนเก่ง จึงมาช่วยปิดช่องว่างของระบบการบริหารทายาทสืบทอดตำแหน่ง เพราะเราสามารถพัฒนาคนทั้งสองกลุ่มควบคู่กันไปได้ และคนบางคนมีทั้งสองสถานะ

อาจจะเป็นทั้งคนเก่งที่องค์กรต้องการในอนาคต ในขณะที่เดียวกันก็เป็นที่ที่ทายาทสืบทอดตำแหน่ง บางตำแหน่งด้วยก็ได้ และที่สำคัญคือจะช่วยตอบโจทย์ที่ทั้งทดแทนตำแหน่งเดิม และเตรียมรองรับ ตำแหน่งใหม่ได้อีกด้วย

จากการศึกษาของ Office Of Personnel Management หรือ OPM ซึ่งเป็นหน่วยงาน ราชการของประเทศสหรัฐอเมริกา มีหน้าที่รับผิดชอบและบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐ ได้ระบุ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในด้านต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้การบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่งสำเร็จ ตามเป้าหมายไว้ 6 ข้อ ดังนี้

1) ความมุ่งมั่นจากผู้บริหารระดับสูง หากผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญ และมีความ เข้าใจอย่างถ่องแท้ ก็จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการส่งเสริม สนับสนุนและรับผิดชอบอย่างจริงจังของ ผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนตระหนักว่าตนเองคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการติดตามความคืบหน้า อย่างสม่ำเสมอ และเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน ซึ่งความมุ่งมั่นจากผู้บริหารนี้ ถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญมากต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนงานต่าง ๆ ในการบริหารแผนการ สืบทอดตำแหน่ง และหากขาดปัจจัยนี้แล้ว การนำแผนการบริหารงานไปปฏิบัติจะก่อให้เกิดความ ยากลำบากเป็นอันมาก

2) การเชื่อมโยงกับทิศทางการบริหารกลยุทธ์ การบริหารจัดการบุคลากรและการลงทุน ในอนาคตขององค์กร แผนการบริหารงานจำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและ กลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งมีการบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งจะเป็น จุดเริ่มต้นที่ดี ในการพัฒนาขีดความสามารถ สมรรถนะหลักขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึง เป็นการผลักดันให้พนักงานมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ให้มีผลการทำงานที่สอดคล้อง และบรรลุ เป้าหมายร่วมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้ง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากร และ ผลตอบแทนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนสืบทอดตำแหน่ง ด้วยการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน สอดคล้องกับผลตอบแทนที่ต้องแตกต่างจากพนักงานที่มีผลงาน ธรรมดา ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม

3) การกำหนดรูปแบบกรอบสมรรถนะที่จำเป็น เมื่อองค์กรมีทิศทาง และนโยบาย ที่ชัดเจนแล้วสิ่งต่อไปที่ต้องพิจารณาก็คือ การกำหนดรูปแบบความสามารถที่ต้องการหรือกรอบ สมรรถนะให้ชัดเจน และจำเป็นอย่างไรที่จะต้องมีความเชื่อมโยงกับทิศทาง เป้าหมายตลอดจน แผนการลงทุน หรือ แผนการขยายธุรกิจที่องค์กรต้องการประสบผลสำเร็จ

4) การสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม เมื่อมีการระบุความสามารถ หรือ กรอบสมรรถนะ ที่องค์กรต้องการตามความจำเป็นตามแต่ละตำแหน่งงานหลัก และลักษณะขององค์กรแล้ว กระบวนการคัดเลือกสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์นั้น ๆ จะต้องมีการที่โปร่งใสและยุติธรรม รวมทั้งต้องเปิดกว้างให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงทุกคนมีโอกาส และมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน และ

ควรมีบุคลากรที่ครอบคลุมในหลายระดับ ไม่เพียงแต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น รวมถึงควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับกับพนักงานกลุ่มเป้าหมาย ทั้งสิ่งที่ทำได้ดีและยังทำได้ไม่ได้อย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลตามความสำเร็จของงาน ที่สามารถทวนสอบกระบวนการดำเนินงานเป็นรายบุคคลได้อย่างชัดเจน

5) การศึกษาและประเมินความพร้อมของกำลังคนอย่างต่อเนื่อง องค์การควรมีการจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนของพนักงานกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นเสมือนคลังข้อมูลของพนักงานกลุ่มเป้าหมาย โดยองค์การสามารถเฝ้าติดตาม และประเมินผลงานของพนักงานกลุ่มเป้าหมายแต่ละคนเป็นประจำทุกเดือนและทุกปี ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งนั้น จำเป็นจะต้องมีการเชื่อมโยง และพูดถึงเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แจ้งและสื่อสารข้อมูลป้อนกลับโดยตรงไปตรงมา ทั้งในส่วนของพนักงานเองที่มีความมุ่งมั่นจะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องกับองค์กร รวมถึงพนักงานเองบางคนที่ไม่พร้อมจะไปต่อ และต้องการขอยกเลิกแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อเป็นมุมมองประกอบการปรับปรุง และพัฒนากระบวนการบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่งขององค์กรต่อไป

6) การพัฒนาศักยภาพโดยการมอบหมายงานที่ท้าทายการพัฒนาผู้นำ ควรมีการประเมินศักยภาพมองหาจุดแข็งที่แต่ละคนมี แล้วหาทางพัฒนาจุดแข็งนั้นให้แกร่งยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันหากมีจุดอ่อนในเรื่องบางเรื่องนี้อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและการเติบโตในอนาคต ก็ต้องรีบหาทางแก้ไขปรับปรุงด้วย ผ่านการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะความสามารถและการเรียนรู้ ผ่านการทำงานจริงในโครงการที่ท้าทายและมีความรับผิดชอบที่นอกเหนือจากหน้าที่การงานในตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งอาจมีความรับผิดชอบที่สูงกว่าเดิม แทนที่จะเป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการในห้องอบรม หรือการศึกษาต่อเท่านั้น เช่น การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานพิเศษให้ทำการพาไปด้วยเพื่อเรียนรู้งาน เป็นต้น โดยขั้นตอนสำหรับระบบการบริหารทายาทสืบทอดตำแหน่งดังนี้ (1) กำหนดคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งที่จะมาเป็นทายาทซึ่งอาจจะเหมือน หรือ แตกต่างจากผู้ดำรงตำแหน่งเดิมได้สรรหาคัดเลือกจาก (2) บุคลากรภายในหรือภายนอกอาจจะมาจากหน่วยงานตัวเอง หรือ หน่วยงานอื่น (3) ทำการประเมิน ทดสอบว่ามีจุดเด่น/พัฒนาอะไรเพิ่มเติม (4) วางแผนพัฒนาความสามารถรายบุคคลประเมินผลเป็นระยะ ๆ (5) โปรโมทขึ้นดำรงตำแหน่งที่กำหนดไว้

ทั้งหมดนี้องค์การสามารถทำควบคู่กันไปได้ เพราะ บุคลากรที่มองไว้ว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งบางตำแหน่ง เมื่อพัฒนาแล้วมีศักยภาพมากกว่าการดำรงตำแหน่งที่กำหนดไว้ก็ได้ สุดท้ายเขาอาจจะกลายเป็นคนเก่งที่องค์กรต้องการในอนาคต เป็นคนที่มีคุณลักษณะตรงกับกลยุทธ์องค์กรพร้อมที่จะทดแทนตำแหน่งงานว่างในระบบการบริหารผู้สืบทอดตำแหน่งได้

บทบาทและความรับผิดชอบ

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพนั้น เริ่มต้นด้วยการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานในสายงานหลัก และฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในหลาย ๆ องค์กร เพื่อให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งใช้การได้จริง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความน่าไว้วางใจ การประเมินค่าการสืบทอดตำแหน่งและการวางแผนผู้มีความสามารถควรร่วมมือกันทำงานกับการประเมินของผู้ปฏิบัติงาน จับคู่กับความท้าทายที่เหมาะสม การสะท้อนกลับ และข้อมูลสนับสนุน การประเมินที่ใช้สำหรับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งนั้น ควรประกอบด้วยภาพที่อยู่บนฐานของแหล่งข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองที่หลากหลาย ผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ ในขณะที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรจะปกป้องกระบวนการทั้งหมด เพื่อสร้างความมั่นใจว่าไม่มีเพียงแต่ข้อมูลเพียงแหล่งเดียว หรือ มีความเห็นเดียวที่อาจมีอคติมากเกินไป กระบวนการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายได้เป็นการทำงานที่ตาม ๆ กันไป, แต่ละหัวหน้าหน่วยธุรกิจ และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ควรจะรับผิดชอบต่อการดำเนินการในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ด้วยการใช้กระบวนการที่เป็นมาตรฐานกับหน้าที่งานที่แต่ละหน่วยธุรกิจและฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญ ๆ ที่ต้องการคนที่มีความสามารถสูง องค์กรจึงต้องมีการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสม สามารถนำพาบุคลากรก้าวผ่านได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมดิจิทัลแบบในยุคปัจจุบัน

ฉันทันท์ พลทองสถิตย์ และ ศิวัช ศรีโกคางกุล (2562) เสนอแนะแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารเพื่อให้เป็นระบบที่ชัดเจน โดยดำเนินการ ดังนี้ 1. กำหนดตำแหน่งเป้าหมายในการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร 2. การกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้มีความสามารถที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) 3. การพิจารณาคัดเลือกผู้มีความสามารถที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) และ จัดทำบัญชีตามลำดับที่เหมาะสม 4. การจัดทำแผนพัฒนาผู้มีความสามารถตามคาดหวังขององค์กรที่อยากให้มีสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และ 5. การติดตามประเมินผล

แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถด้านดิจิทัลของธุรกิจไทย (Digital Transformation)

อุตสาหกรรม S-Curve หมายความว่าถึง อุตสาหกรรมที่ผลักดันการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยแบ่งเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ 1 คือ First s-curve เป็นการลงทุนในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้วในประเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ปัจจัยผลิต โดยการลงทุนชนิดนี้จะส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะสั้นและระยะกลาง ได้แก่ 1.) อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ 2.) อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ 3.) อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ 4.) การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ และ 5.) อุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร

รูปแบบที่ 2 คือ New S-curve เป็นรูปแบบการลงทุนในอุตสาหกรรมใหม่ เพื่อพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบสินค้าและเทคโนโลยี โดยจะเป็นหัวใจหลักของกลไกการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งการต่อยอดอุตสาหกรรมเดิมเหล่านี้ จะสามารถเพิ่มรายได้ให้กับประชากรสูงถึงร้อยละ 70 ของกลุ่มเป้าหมาย (กรุงเทพฯเอสเอ็มอี, 2561) ได้แก่ 1) อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ 2) อุตสาหกรรมการบิน และโลจิสติกส์ 3) อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ 4) อุตสาหกรรมดิจิทัล และ 5) อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร

ดิจิทัลถือเป็นแนวโน้มสำคัญของโลก สามารถแบ่งอุตสาหกรรมย่อยได้เป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มที่มาจากความต้องการด้านดิจิทัลของฐานธุรกิจ และกลุ่มที่ประเทศไทยสามารถพัฒนาเป็น อุตสาหกรรมใหม่เพื่อการส่งออกได้ดังนี้ 1) อุตสาหกรรมดิจิทัลที่เกิดจากความต้องการของรัฐบาล ธุรกิจ และผู้บริโภค เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ แบ่งย่อยได้เป็น 5 ประเภท ธุรกิจ คือ 1) ธุรกิจพัฒนาและให้บริการซอฟต์แวร์ และสามารถพัฒนาเป็นพื้นที่นิคม 2) ธุรกิจพาณิชย์ อิเล็กทรอนิกส์ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงการยกระดับภาคการค้าปลีกของไทยสู่การใช้ช่องทาง อิเล็กทรอนิกส์ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเริ่มต้นธุรกิจ สำหรับผู้บริโภคในประเทศ และดึงดูด ผู้ประกอบการ พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ต่างชาติให้เข้ามาลงทุน 3) จัดตั้งศูนย์รวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูลผู้บริโภค เพื่อให้บริการการวิเคราะห์ข้อมูลเจาะลึกของตลาด แก่ธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้ สามารถพัฒนาเป็นพื้นที่นิคมข้อมูล 4) บริการเกี่ยวกับหน่วยจัดเก็บข้อมูลและการประมวลผล ออนไลน์ และการป้องกันอันตรายในโลกออนไลน์ เพื่อให้ธุรกิจต่าง ๆ มีความคล่องตัวและเติบโต ได้ด้วยการใช้ระบบดิจิทัล และ 5) พัฒนาเมืองอัจฉริยะโดยใช้เทคโนโลยีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตของ อุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการพัฒนาต่อยอดอุตสาหกรรมโทรคมนาคมและอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการยกระดับคุณภาพชีวิต 2) อุตสาหกรรมดิจิทัลจากทรัพยากร และจุดแข็งของประเทศไทย ที่มีศักยภาพในการพัฒนาเป็นอุตสาหกรรมใหม่ได้ คือ 1) อุตสาหกรรมสื่อสร้างสรรค์และแอนิเมชัน โดยต่อยอดจากศักยภาพด้านการออกแบบ เพื่อยกระดับสู่การเป็นเจ้าของเนื้อหาและร่วมลงทุนกับ บริษัทสตูดิโอแอนิเมชันระดับโลก และ 2) ศูนย์นวัตกรรม วิจัย และออกแบบสำหรับอุตสาหกรรม ยานยนต์อนาคตโดยพัฒนาศักยภาพเพื่อโอกาสในการจำหน่ายนวัตกรรมสู่ประเทศกำลังพัฒนาอื่น ๆ ในภูมิภาคใกล้เคียง

ขีดความสามารถของอุตสาหกรรมดิจิทัลไทย

อุตสาหกรรมดิจิทัลของไทยมีความเข้มแข็งในด้านตลาดส่งออก แต่อุตสาหกรรมดิจิทัล โดยรวมยังคงมีข้อจำกัดในด้านเงินลงทุน และด้านการวิจัยและพัฒนาไปสู่นวัตกรรมสินค้าและบริการ อุตสาหกรรมดิจิทัลเป็นอุตสาหกรรมใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามพลวัตของเทคโนโลยี โดยนิยาม และขอบเขตได้วิวัฒนาการและขยายมาจากอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และ

การสื่อสาร และสำหรับการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลในครั้งนี้ จะนิยามอุตสาหกรรมค่อนข้างกว้าง หมายถึง อุตสาหกรรมการผลิต และบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลหรือการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล แบ่งออกเป็น 5 สาขา ได้แก่ กลุ่มฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์อัจฉริยะ กลุ่มอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ กลุ่มอุตสาหกรรมด้านการสื่อสาร กลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านดิจิทัล และกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลคอนเทนต์ สำหรับขีดความสามารถของอุตสาหกรรมดิจิทัลไทยนั้น การลงทุนในด้านโครงข่ายโทรคมนาคมและการสื่อสาร ทั้งในระบบไร้สายจากภาคเอกชน และระบบสายจากภาครัฐในพื้นที่ห่างไกลนี้จะส่งผลกระทบต่อเนื่องโดยธรรมชาติไปสู่ตลาดอุปกรณ์โครงข่าย โดยในปัจจุบันอุตสาหกรรมดิจิทัลของไทยนั้นค่อนข้างเปิดกว้างมีทั้งผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ผู้ให้บริการ ที่เป็นผู้ประกอบการจากต่างประเทศรายใหญ่ และผู้ประกอบการไทยหลายขนาด โดยตลาดดิจิทัลที่โตขึ้นจะทำให้ผู้ประกอบการทั้งระบบได้ประโยชน์ แต่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมดิจิทัลที่เกิด และโตในไทยเองที่ส่วนใหญ่เป็น SME จะสามารถเก็บเกี่ยวโอกาสทางธุรกิจได้มากขึ้นแค่นั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพในการแข่งขันของตัวเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันที่อยู่บนฐานของนวัตกรรม (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2559)

ทักษะด้านดิจิทัลของคนไทยและกำลังคนดิจิทัล

ประเทศไทยมีจำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตค่อนข้างสูง แต่ทักษะด้านดิจิทัลของประชาชนยังคงต่ำแบบย้อนแย้ง และยังไม่เกิดการใช้ประโยชน์ที่ชัดเจน ส่วนกำลังคนด้านดิจิทัลนั้นขาดแคลนเป็นอย่างมากในเชิงคุณภาพ ประเทศไทยมีผู้ใช้โทรศัพท์มือถือ ในปี 2558 มากถึงร้อยละ 125.8 ของประชากร 65.9 ล้านคน และมีผู้ใช้อินเทอร์เน็ต broadband ผ่านโทรศัพท์มือถือที่ร้อยละ 75.3 โดยมีจำนวนผู้ใช้ Social media ในต้นปี 2559 อยู่ที่ 41 ล้าน โดยส่วนใหญ่เป็นการใช้ Facebook 40 ล้านราย และ Line 38 ล้านราย คิดเป็นกว่าร้อยละ 60 ของประชากรทั้งหมดทั่วประเทศ ส่วนการใช้อินเทอร์เน็ต broadband แบบใช้สายนั้น มีผู้สมัครใช้งาน broadband ในปี 2560 ประมาณ 7.9 ล้านราย หรือเป็นร้อยละ 37.23 ของจำนวนครัวเรือนทั่วประเทศ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตของประเทศไทยนั้น มีการเติบโตเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไรก็ตาม ตัวเลขการใช้โทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ต หรือ Social media เหล่านี้ ยังไม่ได้แปลไปสู่ทักษะด้านเทคโนโลยีของคนไทยแต่ประการใด และยังห่างไกลกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ โดยที่ IMD จัดอันดับทักษะความสามารถด้านดิจิทัลของคนไทย ไว้ในอันดับที่ 50 จาก 63 ประเทศทั่วโลก โดยความท้าทายหลักในประเด็นนี้คือการปรับเปลี่ยนประชาชนส่วนใหญ่จากการเป็นผู้ใช้เทคโนโลยี เพียงอย่างเดียว ไปเป็นผู้สร้างมูลค่าหรือคุณค่าในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล

นอกจากนี้ อีกหนึ่งกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และสังคมดิจิทัล คือ กำลังคนดิจิทัล ซึ่งที่ผ่านมาเป็นปัจจัยฉุดรั้งการพัฒนา และเป็นปัญหาที่รุนแรงของอุตสาหกรรมดิจิทัลในทุกตลาด คือ การขาดกำลังคนที่มีคุณภาพ โดยถึงแม้ว่าสำนักงานสถิติแห่งชาติจะรายงานว่าในปี 2559 ประเทศไทยมีผู้ทำงานด้าน ICT ถึง 3.74 แสนคน แต่เป็นตัวเลขที่รวมช่างเทคนิค พนักงานขาย และอื่น ๆ โดยมีเพียงร้อยละ 45.6 ที่สำเร็จการศึกษาด้าน ICT นอกจากนี้ ถ้านับเฉพาะบุคลากรทักษะสูงด้านซอฟต์แวร์ที่ประเทศไทยมีข้อมูลครบถ้วน ประเทศไทยในปี 2559 มีบุคลากรที่เป็นฐานการผลิตซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ ประมาณ 5.6 หมื่นคนเท่านั้น ซึ่งผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมดิจิทัลทุกตลาด สะท้อนในทำนองเดียวกันว่า ไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้าทำงานได้ แม้จะให้เงินค่าตอบแทนสูงก็ตาม ซึ่งปัญหานี้หากไม่เร่งแก้ไขจะทวีความรุนแรงขึ้น เนื่องจากประเทศไทยได้เข้าสู่สังคมสูงวัย และจะมีจำนวนคนวัยแรงงาน รวมถึงเด็กที่สนใจเรียนด้านดิจิทัลมีน้อยลงไปเรื่อย ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบยาวสู่ความล้มเหลวของการเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล สภาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2563) นำเสนอข้อมูลภาพรวมและแนวโน้มอุตสาหกรรมดิจิทัลที่สำคัญในปี 2563 โดยพบว่ากลุ่มธุรกิจดิจิทัลที่มาแรง ได้แก่ ธุรกิจ พาณิชยอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีการเติบโตสูง คิดเป็นมูลค่า 748,000 ล้านบาท นับว่าเป็นอันดับ 1 ของมูลค่าธุรกิจ พาณิชยอิเล็กทรอนิกส์ ในภูมิภาคอาเซียน ส่วนดิจิทัลเทรนด์ที่น่าจับตามอง ได้แก่ เทคโนโลยี 5G ซึ่งจะช่วยยกระดับของเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานในปัจจุบันและส่งเสริมการพัฒนาดิจิทัลคอนเทนต์ ซึ่งเป็นสัญญาณบ่งบอกว่าประเทศไทยกำลังค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมดิจิทัลอย่างเต็มตัว

อุตสาหกรรมดิจิทัลได้กลายมาเป็นสมรภูมิหลักของสงครามการค้าระหว่างกลุ่มประเทศมหาอำนาจ และทำให้เกิดแนวโน้มที่สำคัญ ได้แก่ 1) การย้ายฐานการผลิตของเทคโนโลยีดิจิทัลออกจากประเทศจีนไปสู่ประเทศที่ไม่ได้มีปัญหากับสหรัฐอเมริกาเช่น อินเดียและเวียดนาม โดยประเทศไทยอาจได้รับผลในเชิงบวกได้ด้วย 2) ความพยายามของหลายประเทศที่จะคานอำนาจทางเศรษฐกิจของธุรกิจข้ามชาติจากสหรัฐฯ เช่น การออกมาตรการ GDPR ของยุโรปเพื่อเก็บรักษาข้อมูลส่วนบุคคลไว้ภายในประเทศ เพื่อรักษาอธิปไตยทางอินเทอร์เน็ตของรัสเซีย จะกลายเป็นแบบอย่างให้ประเทศไทยนำมาศึกษาเพื่อพัฒนาให้มีมาตรฐานและความสามารถในการแข่งขันเทียบเท่ากับระดับสากล 3) กฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับดิจิทัล จะถูกบังคับใช้เป็นครั้งแรกในประเทศไทย โดยจะส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวในเรื่องนี้ ได้แก่ (1) พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 ผู้ประกอบการที่เคยเก็บข้อมูลของลูกค้า ลูกจ้าง ผู้มาติดต่อ หรือเคยนำข้อมูลมาเพื่อวิเคราะห์และพัฒนาการขายหรือการให้บริการจนเป็นส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจ หลักการที่สำคัญที่ผู้ประกอบการควรทำความเข้าใจเพื่อปรับตัวให้ทัน เช่น การเก็บการใช้ การเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล ต้องได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลเสมอ แม้แต่การส่งข้อมูลส่วนบุคคลไปให้บุคคลอื่น ก็ต้องได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลก่อน

(2) พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (2562) กำหนดให้โครงสร้างพื้นฐานสำคัญของประเทศ 8 กลุ่ม คือ กลุ่มความมั่นคง กลุ่มบริการภาครัฐที่สำคัญ กลุ่มการเงินการธนาคาร กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม การขนส่งและโลจิสติกส์ พลังงานและสาธารณสุขภาค กลุ่มสาธารณสุข และด้านอื่น ๆ ที่คณะกรรมการกำหนด จำเป็นต้องยกระดับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญ ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับมาตรฐานที่ของจาก สถาบันมาตรฐาน และเทคโนโลยีแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา อาทิ การจัดทำประมวลแนวทางปฏิบัติและกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัย และการจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลปรับโฉมประเทศไทยสู่ยุค 4.0

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นตัวขับเคลื่อนในการใช้ชีวิต การเปลี่ยนองค์การเข้าสู่ยุคดิจิทัล หรือ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจึงไม่ได้เป็นเรื่องที่ไกลตัวอีกต่อไป เพราะองค์การธุรกิจต่าง ๆ ได้ถูกพลิกโฉมด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เรียกได้ว่า ปัจจุบันนี้หน่วยงานต่าง ๆ กำลังอยู่กลางทางแยก 2 ทาง คือ ทางหนึ่งมุ่งหน้าปรับตัวไปสู่องค์กรแห่งดิจิทัล และอีกทางหนึ่งคือ เป็นองค์การเก่าดั้งเดิมไม่เว้นแม้แต่ภาคพลังงานที่ได้รับผลกระทบจากตัวเทคโนโลยีดิจิทัลนี้ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเปลี่ยนแปลงโลกปัจจุบันอย่างรวดเร็ว จากเดิมที่ต้องเรียกแท็กซี่เองริมถนน แต่ปัจจุบันทุกคนสามารถเรียกแท็กซี่ผ่านแอปพลิเคชันได้ ในขณะที่เดียวกันการใช้บริการธนาคารสามารถหลีกเลี่ยงการต่อคิวยาวได้โดยใช้แอปพลิเคชันเช่นเดียวกัน (ทวารัฐ สุตะบุตร, 2562) นอกจากนี้ กรมขนส่งทางบกก็ได้พัฒนาแอปพลิเคชันให้สามารถจองทะเบียนรถ และจองคิวต่อทะเบียนรถได้ด้วย จะเห็นได้ว่าสมาร์ตโฟนนั้นมีบทบาทมากในยุคดิจิทัลที่สามารถเป็นได้ทั้งเครื่องมือสื่อสาร สร้างความบันเทิง เป็นสังคมออนไลน์ ใช้ในการทำงานสืบค้นข้อมูล การทำธุรกรรมทางการเงิน รวมไปถึงการเดินทางและท่องเที่ยว ซึ่งประเทศไทยมีความสามารถในการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตและโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลไม่ล้าหลังกว่าประเทศอื่น แต่สิ่งที่ยังต้องพัฒนายังคือ การปรับปรุงแอปพลิเคชันให้ทันสมัย และรองรับความต้องการในการใช้งานให้มากขึ้น จากการสำรวจของ Bloomberg New Energy Finance (2017) พบว่า ในอีก 13 ปีข้างหน้า การพัฒนาทางเทคโนโลยีของประเทศอินเดีย ซึ่งอยู่ในอันดับต่ำกว่าประเทศไทยจะก้าวไปข้างหน้า ในขณะที่ประเทศไทยจะยังคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าคนไทยให้ความสนใจกับการใช้งานเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบัน แต่ไม่ได้คิดเผื่อไว้สำหรับวันข้างหน้า จึงยังคงติดกับดักอยู่กับสิ่งเดิม ๆ การคิดค้นนวัตกรรมจึงยังวนเวียนอยู่ในลักษณะเดิม ๆ ไม่มีการพัฒนาไปเหมือนกับประเทศอื่น ๆ

จากงาน “The CIO's digital determination playbook” โดย Mr.Jun Fwu Chin (Research Director, IDC Asia/Pacific) ในงาน IDC CIO Summit 2019 จัดโดย บริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล ดาต้า คอร์ปอเรชั่น (International Data Group – IDC) เมื่อวันที่ 15 พ.ค. 2562 ณ Conrad Bangkok ให้ความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลคือการนำเทคโนโลยีมาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน ทั้งนี้ Mr.Jun Fwu Chin (Research Director, IDC Asia/Pacific) แสดงความคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลคือการกลายเป็น digital native หรือ การกลายเป็นคนที่เกิดในยุคดิจิทัล โดยการที่บริษัทหรือองค์กรจะกลายเป็น Digital native บริษัทหรือองค์กรนั้นต้องขับเคลื่อนด้วยลูกค้าและกำลังแรงงานที่ชาญฉลาด เรียนรู้และปรับจากความเสียดังอย่างต่อเนื่อง คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่มีความสำคัญ กระตุ้นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ กระตุ้นรายได้ใหม่ และกระตุ้นความจงรักภักดีของลูกค้า ด้วยการใช้เทคโนโลยีและข้อมูล จากการสำรวจข้อมูลของบริษัทในประเทศไทยพบว่า ประมาณร้อยละ 36.8 มีการบูรณาการ หรือดำเนินการเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างต่อเนื่องภายในองค์กรในส่วนของงานและการบริการลูกค้า และมีเพียงร้อยละ 10.5 มีกลยุทธ์ในการใช้ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อแปลงเปลี่ยนตลาด และลูกค้า ด้วยการสร้างโมเดลธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เกี่ยวข้องกับ 4 ส่วน คือ องค์กร ความสามารถหลัก การสร้างรายได้ และการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ องค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เช่น การจัดการการเปลี่ยนแปลง KPIs ความสามารถหลัก คือ ความสามารถในการเคลื่อนไหว หรือเคลื่อนตัวอย่างรวดเร็ว และง่ายดาย และ ความสามารถในการปรับขนาดให้ใหญ่ขึ้น เช่น ระบบอัจฉริยะ การสร้างรายได้ คือ การขับเคลื่อนการวิจัยและพัฒนาและช่องทางการจำหน่าย เช่น การสร้างรายได้จากข้อมูล หรือ วิศวกรซอฟต์แวร์ระดับองค์กร และการจัดการความเสี่ยง คือ เปิดทางธรรมาภิบาล และความยืดหยุ่น เช่น ความไว้วางใจในโลกดิจิทัล อนาคตของการทำงานกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในไอทีคือสิ่งสำคัญ 1) วัฒนธรรม การมีส่วนร่วมและการมีกำลังของพนักงานที่สอดคล้องกับทักษะดิจิทัลใหม่ 2) พื้นที่ การเชื่อมต่อและการป้องกันสิ่งแวดล้อมของการทำงาน อีสราภาพของเวลาและสถานที่ 3) การร่วมมือกันระหว่างคน และเทคโนโลยี

องค์กรแห่งอนาคต คือองค์กรที่เจริญเติบโตด้วยวัฒนธรรมแบบท้องถิ่นแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพด้วยระบบนิเวศการสร้างรายได้จากการเข้าอกเข้าใจ และการแสดงความสามารถในการนำโมเดลการทำงานเข้ากับความต้องการที่ซับซ้อนของลูกค้า ทั้งหมดทำได้โดย กำลังแรงงานที่ชาญฉลาด การเคลื่อนไหวหรือเคลื่อนตัวอย่างรวดเร็ว และง่ายดาย โดยพนักงานทุกคนที่ปรับปรุงการดำเนินงานตลอดเวลา

แนวคิดเกี่ยวกับวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA)

William Edwards Deming (1993) ได้พัฒนาวงจร PDCA ขึ้นมาจากแนวคิดของ Dr. W.A. Shewhart ในระยะแรกรู้จัก วงจร PDCA ในนาม Shewhart Cycle จากนั้น Dr. William Edwards Deming ได้นำมาพัฒนาปรับใช้ในการควบคุมคุณภาพในวงการอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น จึงมีชื่อเรียกว่า “Deming Cycle” ต่อมาพบว่า แนวคิดในการใช้วงจร PDCA นั้นสามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรมจึงทำให้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมากขึ้นทั่วโลก PDCA เป็นแนวคิดหนึ่ง ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแค่การวางแผน แต่แนวคิดนี้เน้นให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง W. Edwards Deming ปรมาจารย์ทางด้านการบริหารคุณภาพหลายคนจึงเรียกวงจรนี้ว่า “วงจรเดมมิ่ง” (The Deming Cycle) หรือวงล้อ PDCA ก็คือ วิธีการที่เป็นขั้นตอนในการที่ทำงานเสร็จอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเชื่อถือวางใจได้ โดยการใช้วงจร PDCA เป็นเครื่องมือการบริหารงานอย่างต่อเนื่องในการติดตาม ปรับปรุงพัฒนาให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยประกอบด้วย P (Plan) เป็นการวางแผนงานจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น D (Do) เป็นการปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่ได้เขียนไว้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง C (Check) เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงานว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขแผนงานในขั้นตอนใด A (Action) เป็นการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา หรือถ้าไม่มีปัญหาใด ๆ ก็ยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป ซึ่งองค์กรธุรกิจสามารถที่จะประยุกต์ใช้วงจรเดมมิ่งในการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง โดยในขั้นตอน P (Plan) เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ D (Do) จะเป็นการปฏิบัติตามแผนงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพหรือกลุ่มคุณภาพ การจัดการคุณภาพโดยรวม การบริหารกระบวนการผลิต C (Check) เป็นการวิจัยและพัฒนา และการตลาด และ A (Action) เป็นการตรวจสอบ และทบทวน (เศรษฐภูมิ เถาชาลี, 2558)

วีรพงษ์ เฉลิมจิรรัตน์ (2549) กล่าวว่าวงล้อเดมมิ่ง หรือวงล้อ PDCA คือวิธีการที่เป็นขั้นตอนในการทำงานให้งานเสร็จสมบูรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับ ซึ่งประกอบไปด้วยการวางแผน (Plan) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Check) และการแก้ไขปัญหาที่ทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Act) ดังนั้นการหมุนวงล้อเดมมิ่ง (PDCA) อย่างต่อเนื่องจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผ่องใส เพ็ชรรักษ์ และศิริรัตน์ แจ่มรักษ์สกุล (2554) กล่าวถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นกระบวนการปรับปรุงที่ไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่บุคลากร เครื่องมืออุปกรณ์ ผู้จัดหาวัตถุดิบ และระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน โดยมีหลักปรัชญาพื้นฐานคือ ทุก ๆ ขั้นตอนของการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ เป้าหมายสุดท้ายคือ ความสมบูรณ์แบบที่ไม่เคยได้รับแต่แสวงหาได้

P (Plan)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการจะบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ที่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน คือ จะต้องคำนึงถึงเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี

การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 5 ประการ (เศรษฐภูมิ เกชาจารี, 2558) ดังนี้

- 1) มีการวิเคราะห์เปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เพื่อหาโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) เพื่อให้ปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับและได้ประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง
- 2) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กล่าวคือ วิเคราะห์องค์กร บุคลากร การเงิน คอมพิวเตอร์ เพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง
- 3) เป็นการวางแผนที่มีระยะยาว อันเป็นแผนทิศทางที่มีลักษณะเป็นนามธรรม แผนระยะกลาง และระยะสั้น ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม โดยมีการกำหนดเงื่อนไขด้านเวลา และแนวทางในการดำเนินงานที่สามารถวัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นระยะยาว
- 4) การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนและขั้นตอนอย่างเป็นระบบ โดยทุก ๆ ส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกเวลาที่เสียไปและทุก ๆ ส่วนของกิจกรรมที่ทำจะสัมพันธ์และเสริมสร้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 5) การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ มิใช่การวางแผนที่อยากได้มากกว่าแผนที่ทำได้

โดยสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อให้ทราบถึงทรัพยากร และความสามารถต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อจะได้นำไปสร้างให้องค์กรบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน

วิธีการตรวจสอบ และประเมินผลในขั้นตอนนี้มีการดำเนินการดังนี้

1.1 ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยสมาชิกแต่ละคนร่วมมือและประสานกันอย่างใกล้ชิด ในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน เพื่อที่จะร่วมกันศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงาน หรือหา สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อใช้ในการปรับปรุงหรือแก้ไข ควรจะวางแผนและดำเนินการ เก็บข้อมูลให้เป็นระบบระเบียบเข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภูมิ แผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น

1.3 อธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหา เพื่อใช้กำหนดสาเหตุของความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้วิธีการเขียนและวิเคราะห์แผนภูมิหรือแผนภาพ เช่น แผนภูมิแก๊งปลา แผนภูมิพาเรโต และแผนภูมิการควบคุม เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกทุกคนในทีมงานคุณภาพเกิดความเข้าใจในสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจนแล้วร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) ในการแก้ปัญหา โดยสร้างทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ ในการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อมาทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

1.4 เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการดำเนินงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์และวิจารณ์ทางเลือกต่าง ๆ ผ่านการระดมความคิดและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะต้องทำวิจัยและหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาได้มากกว่าเดิม

D (Do)

การบริหารโดยการควบคุมคุณภาพหรือกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle: QCC) ซึ่งในปัจจุบันมีองค์กรธุรกิจเอกชนต่าง ๆ ภาครัฐวิสาหกิจ ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก คำว่า คุณภาพ หมายถึง คุณสมบัติหรือลักษณะต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้บริการ การควบคุมคุณภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในระหว่างการผลิตที่ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ป้องกันไม่ให้งานผิดพลาดไปจากกำหนด หาทางลดปริมาณของเสีย เพิ่มปริมาณการผลิตและคุณภาพให้ดีอยู่ตลอดเวลา กลุ่มสร้างคุณภาพ หมายถึง กลุ่มคนเหมาะสมขนาดเหมาะสมที่ทำงานอย่างเดียวกันเกี่ยวข้องกัน รวมตัวอย่างอิสระ เพื่อร่วมมือและช่วยกันปรับปรุงงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในตารางการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สมาชิกกลุ่มต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนนั้น ๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสมาชิก ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้น ๆ ในขั้นตอนนี้ ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปด้วย หากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการปรับแผนใหม่และนำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไป

C (Check)

เป็นการศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้สิ่งหนึ่งสิ่งใด เช่น ผลิตภัณฑ์ วิธีการ กระบวนการ กลุ่มคน องค์ความรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งดังกล่าวเป็นอย่างดี และนำความรู้ความเข้าใจนั้นมาใช้ให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาในสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น หรือเป็นการสร้างสิ่งใหม่ (Innovation)

ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือเป็นด้านที่ทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อทำการวิจัยและพัฒนาโดยมีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อที่จะปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้ดีขึ้น เราก็อาจค้นพบนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างไม่คาดคิด ประชญาของการพัฒนาที่ว่า “ทุก ๆ อย่างสามารถพัฒนาและปรับปรุงต่อไปได้อีก” จึงต้องใช้ Research & Development of Products เป็นเครื่องมือเชิงรุกในการแข่งขันทางธุรกิจ สามารถสรุปเหตุผลในการใช้การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้ดังต่อไปนี้คือ 1) สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพราะลูกค้ามีความคาดหวังในคุณภาพหรือบริการเป็นประเด็นหลัก 2) สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ซึ่งทำให้ออกให้เกิตกำไรมากขึ้น 3) ผู้ประกอบการเกิดความภูมิใจต่อผลิตภัณฑ์ของตนเอง ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความภูมิใจ ตั้งใจทำงาน และซื่อสัตย์ต่อองค์กร และ 4) เป็นแบบอย่างให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้หน่วยงานต่าง ๆ องค์กรได้เรียนรู้และนำไปปรับใช้ ซึ่งจะทำให้ในองค์กรมีแต่หน่วยงานที่มีคุณภาพ และเป็นการยกระดับคุณภาพขององค์กร

โดยมีมุมมองของการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ที่จะทำให้เห็นภาพรวมในมุมมองกว้างหรือกล่าวได้ว่าเป็นแผนที่โดยรวมของเส้นทางเพื่อไปถึงเป้าหมาย ทำให้สามารถจัดระบบรวมถึงจัดการกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการทำการวิจัยและพัฒนา โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วนหลักด้วยกัน (เศรษฐภูมิ เถาขารี, 2558) ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Targets Identification)

การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของความต้องการของลูกค้าและความเหมาะสมขององค์กรธุรกิจของตนเป็นสำคัญ แต่ถ้าหากสามารถกำหนดเป้าหมายผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์สูงได้ ก็นับได้ว่าเป็นความได้เปรียบสำหรับการแข่งขันเป็นอย่างยิ่ง จากเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ที่ได้ ยังต้องอาศัยรายละเอียดของข้อมูลทางเทคนิคของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้กันโดยทั่วไป ได้แก่

1. หลักการพื้นฐาน (Basic Concept) ได้แก่ หลักการทำงาน หลักการออกแบบ หลักการทางวิชาการ การคำนวณทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์

2. หลักการผลิต (Manufacturing Concept) ได้แก่ วิธีการผลิต ชนิดของเครื่องจักร ชนิดของวัตถุดิบ หรือวัสดุต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มาตรฐานการทดสอบ ซึ่งรายละเอียดต่าง ๆ ของหลักการผลิตจะมีแง่มุมของความหลากหลายมากกว่าหลักการพื้นฐานอยู่มาก

เมื่อได้ข้อมูลของผลิตภัณฑ์อย่างครบถ้วนมากที่สุดแล้ว เราจะต้องทำความเข้าใจกับข้อมูลเหล่านั้นอย่างถ่องแท้เสียก่อน เนื่องจากว่าข้อมูลของผลิตภัณฑ์ถือเป็นพื้นฐานสำหรับข้อมูลด้านอื่น ๆ ต่อไป และนอกจากข้อมูลของผลิตภัณฑ์โดยตรงแล้ว บางครั้งอาจจำเป็นต้องหาข้อมูลผลิตภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์อื่นที่ใช้หลักการพื้นฐานหรือหลักการผลิตที่คล้ายคลึงกัน เนื่องจากว่าข้อมูลของผลิตภัณฑ์อื่น อาจจะมีประโยชน์ต่อการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของเรา ในแง่ของการประยุกต์ใช้งาน บางกรณีอาจถึงขั้นทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่เลยก็เป็นได้

องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการดำเนินการ (Ways to Targets)

วิธีการวิจัยและพัฒนาใด ๆ ก็ตามที่ตั้งอยู่บนรากฐานของความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน ก็จะถือว่าวิธีการวิจัยและพัฒนาดังกล่าวนั้นเป็นวิธีการที่ถูกต้องทั้งสิ้น ซึ่งยังต้องการข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณาที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่

1. พิจารณาจากหลักฐานทางวิทยาศาสตร์พื้นฐาน อาศัยตำรา เอกสารทางวิชาการ และอินเทอร์เน็ต
 2. พิจารณาจากผู้มีประสบการณ์ด้านนั้น ๆ โดยทั่วไปจะหาได้จากบุคลากรภายในองค์กร โดยยึดหลักความสอดคล้องกับเทคโนโลยีของตนเองเป็นหลัก
 3. พิจารณาจากสมมติฐานของตนเอง คือการคาดเดาอย่างมีเหตุผลที่ต้องการการพิสูจน์ต่อไป
 4. พิจารณาจากความเหมาะสมขององค์กร ได้แก่ นโยบาย ทิศทางของตลาด ซึ่งจะต้องได้จากการประชุมปรึกษาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิจัยและพัฒนา ถือเป็นข้อมูลที่สำคัญ มีความหลากหลายและไม่ตายตัว ขึ้นอยู่กับผู้ใช้งานจะให้ความสำคัญต่อปัจจัยใดเป็นหลัก

องค์ประกอบที่ 3 บุคลากรที่มีศักยภาพ (Potential Man)

บุคลากรเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับการวิจัยและพัฒนาทุกประเภท ผลสำเร็จหรือความล้มเหลวมากกว่าร้อยละ 80-90 เกิดจากตัวบุคลากรทั้งสิ้น แต่มีได้หมายความว่าต้องให้ความสำคัญกับบุคคลเหล่านี้เป็นพิเศษเหนือกว่าบุคลากรฝ่ายอื่น ๆ ทุกสิ่งทุกอย่างมักจะมีจุดสมดุลของตัวเองอยู่เสมอ ซึ่งระบบการจัดการสมัยใหม่ เช่น ระบบบริหารคุณภาพ หรือวิธีการจัดการภายในของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเอง ก็เป็นระบบบริหารที่จัดวางรูปแบบของการวิจัยพัฒนาให้เป็นระบบ สามารถสืบค้นย้อนกลับได้ มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความรู้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้สามารถถ่ายทอดความรู้จากคนหนึ่งไปสู่ผู้อื่นได้อย่างเป็นขั้นตอน ถึงแม้ว่าจะไม่มีระบบการจัดการใดที่สามารถให้แนวทางความคิด ความอ่าน และจินตนาการกับมนุษย์ได้ แต่ระบบการจัดการประเภทนี้ก็สามารถจัดการเพื่อไม่ให้ทุกสิ่งทุกอย่างถูกรวมอยู่ในตัวของคนเดียว ซึ่งก็เป็นการช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรธุรกิจในระยะยาวที่ต้องขาดแคลนบุคคลเหล่านี้ไป ให้ไม่ต้องเสียเวลายามานั่งนับหนึ่งใหม่ ซึ่งพอจะสรุปลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลที่เหมาะสมกับงานนี้ได้ ดังนี้ เป็นคนมีความรู้พื้นฐานเหมาะสมกับงาน เป็นคนที่สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มเติมได้ เป็นคนที่มองได้ทั้งภาพรวมและภาพเฉพาะ เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นคนที่มีความกระตือรือร้นสูง โดยที่องค์กรจะต้องพิจารณาจากศักยภาพของบุคลากรเหล่านี้มากกว่าจำนวนของบุคลากร และบุคลากรเหล่านี้ต้องได้รับการฝึกฝนและฝึกอบรมอยู่ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อปรับทัศนคติ สร้างความรู้ ความเข้าใจ และเปิดวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรเหล่านี้

องค์ประกอบที่ 4 เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็น (Needed Equipment)

เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ต้องใช้งานเหล่านี้มีราคาแพง แต่องค์กรธุรกิจไม่จำเป็นต้องจัดหาเป็นเจ้าของทั้งหมด จัดหาเท่าที่จำเป็นในการใช้งาน ที่เหลือเพียงแต่ไปขอใช้บริการเครื่องมือต่าง ๆ จากสถาบันศึกษา หรือสถาบันวิจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่ในประเทศรวมถึงต่างประเทศได้ โดยที่บุคลากรผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ จะต้องมองภาพรวมของการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ให้ชัดเจน โดยต้องสรุปให้ได้ว่า องค์กรต้องการอะไรและจำเป็นต้องใช้เครื่องมือชนิดใดในการวิเคราะห์ ซึ่งถ้าเครื่องมือดังกล่าวไม่สะดวกจะสามารถใช้เครื่องมือตัวใดทดแทน และผลการวิเคราะห์จากเครื่องมือแต่ละตัวมีความน่าเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใดหรือมีข้อยกเว้นอะไรบ้าง ถ้าผลการวิเคราะห์จากเครื่องมือวิเคราะห์ชนิดนี้เป็นอย่างนี้แล้วจะต้องนำไปวิเคราะห์ต่อยด้วยเครื่องมือชนิดใดอีก หรือในระหว่างการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือชนิดนี้อยู่ จะสามารถส่งไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องมืออีกชนิดหนึ่งไปพร้อม ๆ กันได้หรือไม่ ซึ่งถ้าบุคลากรสามารถมองงานออกได้ตลอดทั้งกระบวนการ ก็จะสามารถลดปัญหาความซับซ้อนของการใช้เครื่องมือลงได้มาก เป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการใช้เครื่องมือที่ไม่ตรงกับความต้องการ

ซึ่งงานวิจัยและพัฒนา (Research & Development) โดยทั่วไปมุ่งเน้นในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ การหาผลิตภัณฑ์ใหม่ การหาวัตถุดิบใหม่ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น ให้มีต้นทุนที่ถูกลง ให้การทำงานง่ายขึ้น

เป็นการตรวจสอบดูว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผน หรือการแก้ปัญหาตามแผนแล้ว ผลลัพธ์เป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตาม เป้าหมายที่กลุ่มตั้งไว้หรือไม่ การไม่ประสบผลสำเร็จอาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ไม่ปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผน การเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

A (Action)

การแก้ไขปัญหา (Action) เป็นการตรวจสอบ ทบทวน หากพบว่าเกิดข้อบกพร่องเกิดขึ้น ทำให้งานที่ได้ไม่ตรงเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน ให้ปฏิบัติการแก้ไขตามลักษณะปัญหาที่พบ

จากที่กล่าวมาดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารองค์กรด้วยวงจรเดมมิ่ง (The Deming Cycle) เป็นการบริหารองค์กรที่ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญคือ การวางแผน P (Plan) ซึ่งมุ่งเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อให้ทราบถึงทรัพยากร และความสามารถต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อจะได้นำไปสร้างให้องค์กรบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน แล้วมาปฏิบัติ D (Do) ซึ่งเป็นการปฏิบัติตามแผนแบบมีส่วนร่วม ที่สำคัญคือ การควบคุมคุณภาพหรือกลุ่มคุณภาพ

เพราะพนักงานเป็นผู้อยู่ในสายการผลิต (Production Line) จึงทำให้พวกเขาค้นหาปัญหา และมุ่งแก้ปัญหาด้วยการระดมสมอง การจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นการทำให้ทุกขั้นตอนการผลิตมีคุณภาพตามที่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กรธุรกิจต้องการและมุ่งการบริหารกระบวนการผลิต โดยใช้แนวคิดเทคโนโลยีการผลิตที่สะอาด ที่ไม่สร้างมลพิษให้กับสิ่งแวดล้อม หลังจากนั้นก็จะดำเนินการตรวจสอบ C (Check) ในสิ่งที่ผลิต หรือกำลังจะผลิตออกไปสู่ตลาด โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) และการตลาด (Marketing) เป็นเครื่องมือที่สำคัญ และกลับมาตรวจสอบ ทบทวน A (Action) ผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ มีอะไรให้ต้องปรับปรุงแก้ไข แล้วเข้าสู่กระบวนการวางแผน P (Plan) ซึ่งจะส่งผลให้องค์กร ธุรกิจมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีความต่อเนื่องในการบริหาร จัดการ และปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา สามารถปรับตัว รองรับ และแข่งขันในตลาดกระแสโลกาภิวัตน์ได้อย่างดีเยี่ยม (เศรษฐภูมิ เกชาชารี, 2558)

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

ในบรรดาปัจจัยทางการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ มนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ มนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่ง เพราะมนุษย์มีสติปัญญาที่สามารถใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และกระบวนการจัดการในการทำงานให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ มนุษย์ยังมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ ไม่สามารถทำได้

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) แต่เดิม เคยใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (personnel management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์กร ที่เกี่ยวกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนงานออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของคนงาน ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานบริการและงานธุรการ ต่อมาคำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ได้รับความนิยมแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใด มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงาน การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์

ที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้

Mondy and Noe (1996) ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537) ให้ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นงานการจัดการในส่วนของคนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวข้องกับการกำหนดและดำเนินนโยบายในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคน เข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคนและ การพัฒนาการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญ ในความสำเร็จขององค์การ Clark (1992) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการ ความสัมพันธ์ของคนงานและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจาก ความหมายดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญ กับการจัดการความสัมพันธ์ ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้น ที่เป้าประสงค์ขององค์การ ดังนั้น เมื่อวัตถุประสงค์ขององค์การเปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย และ 3) วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งที่องค์การ ส่วนสมาชิกขององค์การแต่ละคนจะเป็นวัตถุประสงค์รอง

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการ ความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจางานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะเวลาที่สำคัญ คือ ระยะเวลาการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (acquisition phase) ระยะเวลาการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์การ (retention phase) และระยะเวลาให้พ้นจางาน (termination or separation phase) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ในทุกระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนดีมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสม กับงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและ ความปลอดภัยของคนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากใน หลากหลายหน้าที่ ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษา ทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจาก องค์การไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญกับการบริหารองค์การ ดังต่อไปนี้คือ

1. ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ตลอดจนกิจกรรมขององค์การที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์การมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์การ ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถ สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

3. ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์การ ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์การ

4. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคคนให้คงอยู่กับองค์การ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์การ

5. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์การ

6. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การ

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะเวลาสำคัญ ตั้งแต่การได้คนมาทำงาน ในองค์การ (acquisition) การดูแลรักษาให้คนในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (retention) และการดูแลการออกจากงานของคนงาน (separation) โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะได้รับอิทธิพลจากกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน (พะยอม วงศ์สารศรี, 2538) ได้แก่

ระยะที่ 1 การได้คนมาทำงานในองค์การ

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) เป็นกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนแรกก่อนที่จะมีการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุพนักงานเข้าทำงาน ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตทั้งในด้านจำนวนและทักษะความสามารถ เพื่อให้แน่ใจว่าจะมีทรัพยากรมนุษย์ใช้ตามความต้องการขององค์การ การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์อุปสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์จากแผนธุรกิจและแผนกิจกรรมที่จะมีในอนาคต เพื่อสามารถคาดการณ์ความต้องการในอนาคต ในขณะที่เดียวกันก็ต้องวิเคราะห์อุปทานด้านทรัพยากรมนุษย์ประเภทต่าง ๆ ที่ต้องการในอนาคต ทั้งทรัพยากรที่มีอยู่เดิมในองค์การ และจากตลาดแรงงานภายนอกองค์การ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารคาดการณ์ได้ว่าจะมีคนงานขาดหรือเกินในอนาคต ถ้าคาดว่าจะขาดคนงาน จำเป็นต้องวางแผนการสรรหา การฝึกอบรมพัฒนา การเพิ่มผลผลิตของคนงานเดิม หรือการใช้ทรัพยากรทางเลือกอื่น ๆ ถ้าทำได้ ส่วนในกรณีที่คาดการณ์ว่าจะมีคนงานเกิน จำเป็นต้องวางแผนการลดคนงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้เกษียณก่อนกำหนด หรือการขยายงานให้สอดคล้องกับจำนวนคนงานเพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น เป็นต้น ซึ่งเมื่อวางแผนการเพิ่มหรือลดคนแล้ว จะต้องมีการกำหนดงบประมาณที่จะใช้ และมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ เช่น จำนวนคนงาน ความรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องการ รวมถึงการกำหนดวิธีการควบคุมให้เกิดการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

1.2 การสรรหา (recruitment) การสรรหา เป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์การจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในองค์การเอง

1.3. การคัดเลือก (selection) การคัดเลือก เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหา ได้ผู้มาสมัครงานในจำนวนที่พึงพอใจแล้ว กระบวนการคัดเลือกที่ดีจะทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการ

1.4 การปฐมนิเทศ (orientation) ภายหลังจากคัดเลือกแล้ว การแนะนำตัวและการปฐมนิเทศคนงานใหม่เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อไป วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ คือ เพื่อให้คนงานใหม่เข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของตนเองอย่างถูกต้อง ได้เรียนรู้วิธีการทำงานและวัฒนธรรมขององค์การ ตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงานใหม่และสามารถทำงานร่วมกันได้

ระยะที่ 2 ระยะการดูแลรักษา

2.1 การประเมินผลงาน (performance appraisal) การประเมินผลงานเป็นระบบการวัดผลงานของบุคคลที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งการประเมินผลงานของคนงานเป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลงานของคนงานแต่ละคนเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และเป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน การบริหารค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายหน้าที่ การฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการประเมินผลงานสามารถดำเนินการได้ 4 ลักษณะ คือ

- 1) การประเมินผลงานเพื่อบรรจุหลังการทดลองงาน
- 2) การประเมินผลการทำงานประจำปี
- 3) การประเมินผลในช่วงการรักษาการในตำแหน่งก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ และ
- 4) การประเมินศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

2.2 การจัดวางคน (employee placement) ข้อมูลจากการประเมินผลงาน จะทำให้ผู้บริหารนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดวางคนในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับศักยภาพที่มีอยู่ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง หรือการโอนย้าย เป็นต้น

2.3 การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของคนงานในองค์การ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงาน แผนก และองค์การประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ และช่วยให้เป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลบรรลุด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถช่วยในการผลักดันและสร้างวัฒนธรรมขององค์การให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

สำหรับกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยต้องการความต้องการ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ความต้องการ 3 ด้าน คือ 1) ความต้องการขององค์การที่พิจารณาจากแผนขององค์การและแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) ความต้องการของงาน ที่พิจารณาจากการวิเคราะห์งาน องค์ความรู้และทักษะที่ต้องการสำหรับงานนั้น ๆ และ 3) ความต้องการส่วนบุคคลที่พิจารณาจากการประเมินผลงานและศักยภาพของแต่ละบุคคล เมื่อพบว่าความต้องการเหล่านั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ หลักสูตร วิธีการ และวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม มีการดำเนินการและทำการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาให้ครบวงจร

2.4 ระเบียบวินัย (discipline) เมื่อกล่าวถึงระเบียบวินัย คนส่วนใหญ่มักจะมองในด้านลบว่าเกี่ยวข้องกับโทษ แต่ถ้ามองในด้านบวกระเบียบวินัยช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและทำให้คนงานมีทัศนคติที่ดีต่อกัน และเกิดการยอมรับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์การ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ทั้งนี้นโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดต้องสมเหตุสมผล และคนงานมีความเข้าใจต่อสิ่งที่องค์การคาดหวังให้เขาปฏิบัติ รวมทั้งคนงานต้องยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารที่จะออกระเบียบวินัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ดีของคนงาน และให้การยอมรับการดำเนินการใด ๆ ของผู้บริหาร เมื่อมีคนงานละเมิดระเบียบวินัยดังกล่าว

ระเบียบวินัยหรือการให้คำปรึกษาเพื่อให้คนงานปรับปรุงแก้ไข (corrective counseling) ที่ใช้ได้ผล ควรตั้งอยู่บนความเป็นจริงที่ปฏิบัติได้ มีความชัดเจน สามารถตัดสินใจได้ มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา และกำหนดวิธีการแก้ไขด้านวินัยกับคนงานที่ทำผิดรุนแรงมากขึ้นตามพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น เริ่มตั้งแต่ 1) การตักเตือนด้วยวาจา 2) การบันทึกคำตักเตือนไว้ในแฟ้มประวัติการจ้าง 3) การให้พักงาน หรือการตัดเงินเดือน หรือการลดเงินเดือน และขั้นรุนแรง คือ 4) การให้ออก การปลดออก หรือการไล่ออก

2.5 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (compensation and benefits administration) สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาคนที่ทำงานให้ทำงานตามที่มุ่งหวังและอยู่กับองค์การต่อไป โดยไม่ย้ายงาน หรือลาออก คือ การบริหารค่าตอบแทนให้แก่คนงานได้อย่างเหมาะสม มีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และโบนัส เป็นต้น ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น การประกันสังคม การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร

เงินสะสม และเงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้วันหยุด การลาพัก การลาป่วย การลาพักผ่อน การให้ชุดทำงานแก่คนงาน การให้เครื่องดื่มหรืออาหาร เป็นต้น การบริหารค่าตอบแทนควรคำนึงถึง 1) นโยบายค่าตอบแทน (เช่น คำนึงถึงความเสมอภาคภายในองค์การ การสามารถแข่งขันกับภายนอก การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของคนงาน และการบริหารนโยบายสู่การปฏิบัติได้ เป็นต้น) 2) เทคนิคการบริหารค่าตอบแทน (เช่น การต้องวิเคราะห์งานและประเมินค่างานในแต่ละตำแหน่ง การสำรวจตลาดแรงงานและโครงสร้างค่าตอบแทนของหน่วยงานต่าง ๆ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของคนงาน และกระบวนการวางแผนและประเมินผลเรื่อง การบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น) และ 3) วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน (เช่น เพื่อให้การปฏิบัติงานของคนงานมีประสิทธิภาพและเกิดความเสมอภาค เป็นต้น)

2.6 การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา (employee assistance/career counseling) เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์การ ในขณะที่เดียวกันทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนต่างมีปัญหาส่วนตัว และปัญหาครอบครัวที่แตกต่างกันไป บางคนสามารถเผชิญและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ในขณะที่บางคนไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเองและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการทำงาน เช่น อาจเป็นเหตุให้ต้องมาทำงานสาย หยุดงาน อารมณ์หงุดหงิดขณะทำงาน หรือเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน ดังนั้น แต่ละองค์การควรให้ความสำคัญในการจัดโปรแกรมการช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาแก่คนงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ การให้บริการคลินิกคลายเครียด การจัดคลินิกเลิกบุหรี่และเลิกสุราให้แก่คนงานที่มีปัญหาในเรื่องดังกล่าว การให้คำปรึกษาเรื่องอาชีพ เพื่อให้คนงานมีการพัฒนาตนให้สอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์การ เป็นต้น

2.7 การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย (safety and health) นอกจากกฎหมายแรงงานที่กำหนดให้องค์การต่าง ๆ ต้องดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของคนงานแล้ว คนงานบางตำแหน่งยังต้องทำงานที่เสี่ยงภัยต่อสุขภาพและความไม่ปลอดภัย ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดนโยบายและมีคณะกรรมการดูแลเรื่องความเสี่ยงต่าง ๆ มีการจัดปรับปรุงแก้ไขสภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัย การฝึกอบรมคนงาน การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นเพื่อความปลอดภัยให้แก่คนงาน เป็นต้น

ระยะที่ 3 ระยะการออกจากงาน

การที่คนงานออกจากงานมีหลายสาเหตุ ได้แก่ ได้งานอื่นที่ดีกว่า การให้ออก การเกษียณอายุการทำงาน หรือเนื่องจากการเสียชีวิต โดยเฉพาะในปัจจุบันองค์การเอกชนต่าง ๆ รวมทั้งโรงพยาบาลหลายแห่งต้องให้คนงานออกจากงานมากขึ้น เนื่องจากได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้นทำให้ความจำเป็นต้องใช้คนทำงานในบางตำแหน่งลดน้อยลง หรือมีการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การด้วยการลดคน หรือการใช้ระบบจ้างบุคคลหรือหน่วยงานจากภายนอก (out source)

มาทำงานแทนการจ้างคนงานประจำที่มีภาระเงินเดือนและสวัสดิการสูง อันเป็นการลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้นั้น ยิ่งส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะการออกจากงานมีความสำคัญมากขึ้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะการออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกของคนงานจากองค์กร นอกจากกิจกรรมปกติที่ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องดูแล เช่น การเก็บคืนเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรเคยมอบให้คนงานไว้ใช้งาน การเก็บบัญชี และรายงานต่าง ๆ สรุปรูปแบบประวัติการจ้างงาน การดำเนินการเรื่องการจ่ายเงินก่อนออกจากงาน และการสัมภาษณ์ก่อนออกเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสาเหตุของการลาออก ปัจจุบันหลาย

องค์กรยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมการวางแผนการเกษียณให้แก่คนงาน เพื่อให้คนงานมีการเตรียมพร้อมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัยเกษียณได้ และกิจกรรมการหางานใหม่ (outplacement) ให้แก่คนงานในกรณีที่ต้องเลิกจ้างหรือเลิกจ้างโดยสมัครใจ หรือควบคู่กับกิจการใหม่ด้วย เช่น มีการฝึกอบรมคนงานให้มีความพร้อมที่จะออกไปทำงานกับหน่วยงานใหม่ที่ได้จัดเตรียมติดต่อไว้ให้ เมื่อองค์กรเดิมต้องยุบเลิก หรือการโฆษณาหางานใหม่ให้ในนามขององค์กรเดิม หรือการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพทางเลือกอื่น ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือให้คนงานที่ต้องออกจากงานได้มีงานทำต่อไป ในกรณีการจ่ายเงินให้แก่ทายาทของคนงานที่เสียชีวิต การจ่ายเงินชดเชยกรณีให้คนงานออกหรือปลดออก และการจ่ายเงินทุนหรือค่าครองชีพกรณีเกษียณ ให้ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานที่ได้กำหนดไว้

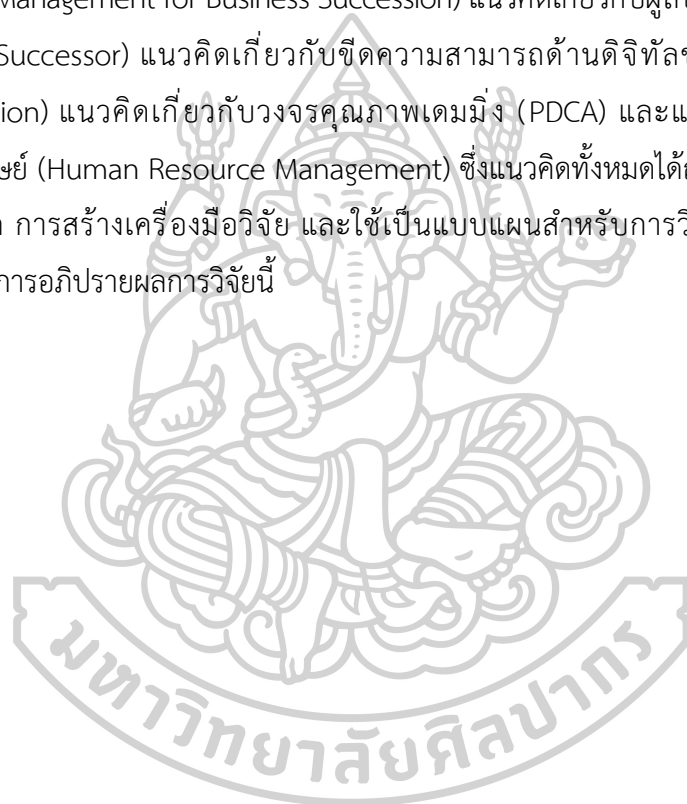
สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ คือ ในกรณีที่มีคนงานออกจากงานควรให้ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำการสัมภาษณ์ก่อนออก (exit interview) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงาน หัวหน้างาน สิ่งอำนวยความสะดวก ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งจะช่วยให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการมาปรับปรุงแก้ไข อย่างไรก็ตาม กระบวนการเก็บข้อมูลและรายงานข้อมูลควรเชื่อถือได้และควรเป็นความลับ

โดยสรุปแล้วกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการดำเนินการตั้งแต่การได้คนเข้ามาทำงานในองค์กร การดูแลรักษาให้คนทำงานในองค์กรได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และการดูแลการออกจากงานของคนงาน โดยการจัดการในระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงานจะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานใหม่การจัดการในระยะดูแลรักษาให้คนทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา และการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ส่วนการจัดการระยะสุดท้าย คือ การออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกจากงาน การเตรียมการก่อนเกษียณ การหางานใหม่ให้ และการสัมภาษณ์ก่อนออก

ตารางที่ 5 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่เกี่ยวข้อง แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษา และใช้ประโยชน์				
	สนับสนุนความสำคัญ และปัญหา ของการวิจัย	พัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย	การสร้างเครื่องมือการวิจัย	ใช้เป็นแผนในการวิเคราะห์ข้อมูล	สนับสนุนการอภิปราย ผลการวิจัย
1) ทฤษฎีระบบ (System Theory)	✓				✓
2) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	✓	✓	✓	✓	✓
3) แนวคิดกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset)	✓	✓	✓	✓	✓
4) แนวคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)	✓	✓	✓	✓	✓
5) แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)	✓	✓	✓	✓	✓
6) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง (Talent Management)	✓	✓	✓	✓	✓
7) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอด ตำแหน่งทางธุรกิจ (Innovation Management for Business Succession)	✓	✓	✓	✓	✓
8) แนวคิดเกี่ยวกับผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ (Employee Successor)	✓				✓
9) แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถด้านดิจิทัลของธุรกิจไทย (Digital Transformation)	✓				✓
10) แนวคิดเกี่ยวกับวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA)	✓				✓
11) แนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)	✓				✓

จากตารางที่ 5 เป็นแนวทางการศึกษาและการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยเริ่มต้นจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ได้แก่ ทฤษฎีระบบ (System Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) แนวคิดกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) แนวคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง (Talent Management) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ (Innovation Management for Business Succession) แนวคิดเกี่ยวกับผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ (Employee Successor) แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถด้านดิจิทัลของธุรกิจไทย (Digital Transformation) แนวคิดเกี่ยวกับวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) และแนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งแนวคิดทั้งหมดได้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนารอบแนวคิด การสร้างเครื่องมือวิจัย และใช้เป็นแบบแผนสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการสนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัยนี้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research Methodology) ระหว่างวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) และวิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย 2) ศึกษาตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย และ 3) พัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยแบ่งขั้นตอนการศึกษาวีจยออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์หาประเด็นแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงปริมาณด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการหาข้อสรุปรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยเชิงนโยบายด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์กลุ่ม รายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์หาประเด็นแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย

โดยใช้วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) ที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ 1.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และ 1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อหาแนวโน้มองค์ประกอบของตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบบการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อค้นหาองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย เป็นการใช้อยู่ข้อมูลทุติยภูมิหรือข้อมูลที่มีการศึกษาอยู่ก่อนแล้ว (Secondary Data) ซึ่งเป็นสิ่งบันทึกที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ได้จากรายงานสถิติหรือรายงานประจำปีที่จัดเก็บจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานสถิติแห่งชาติ สถาบันการศึกษา เป็นต้น จากเอกสารทางวิชาการหรือเอกสารสิ่งพิมพ์ หนังสือตำรา รายงานการวิจัย รายงานการศึกษา วิทยานิพนธ์ หรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งค้นคว้าต่าง ๆ ข้อมูลจากเว็บไซต์ โดยหาจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการ วิเคราะห์ร่วมกับผลการศึกษาในส่วนอื่น ๆ ต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพในขั้นตอนแรกผู้วิจัยได้เริ่มต้นจากการเก็บรวบรวมเรียบเรียง ทบทวนเอกสาร วรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดกรอบความคิดเติบโต ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร การจัดการคนเก่ง และการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ด้วยวิธีการวิจัยเอกสารเพื่อนำมาสังเคราะห์และสกัดหาประเด็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎี ที่นำมาใช้ในการวิจัย โดยนำข้อมูลที่ได้มาสร้างเป็นแนวคำถามเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย เพื่อใช้สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนต่อไป

ในส่วนของการค้นหาและคัดเลือกเอกสารที่เกี่ยวข้องนับว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการวิจัยมีอยู่เป็นจำนวนมาก และเอกสารบางชนิดบางประเภทมีความซับซ้อนของข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ค้นหาและคัดเลือกเอกสารภายใต้เกณฑ์ที่ควบคุมคุณภาพสำหรับการคัดเลือกเอกสารที่จะนำมาใช้ในการวิจัย (Mogalakwe, 2006) โดยเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดกรอบความคิดเติบโต ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร การจัดการคนเก่ง และการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ที่นำพิจารณานั้นได้คัดเลือกจากเอกสารที่แท้จริง (Authenticity) คือ เป็นเอกสารที่ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลที่มาของเอกสารว่ามีความถูกต้องน่าเชื่อถือ (Credibility) หรือไม่ก่อนทุกครั้งเสมออย่างมีหลักการ ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาว่าเอกสารนั้นจะต้องไม่มี ข้อมูลผิดพลาด และผู้วิจัยพิจารณาเสมอว่าเอกสารที่คัดเลือกมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ต้องมี ความสามารถเป็นตัวแทนของเอกสาร (Representativeness) โดยเป็นการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้ เช่น รายงานการวิจัยหรือรายงาน การศึกษาที่นำมาสังเคราะห์นั้น ได้มีการเลือกตัวอย่างตามหลักวิธีวิทยาการวิจัยหรือมีการใช้สถิติ วิเคราะห์ที่ถูกต้องตามหลักการ ย่อมแสดงว่าผลวิเคราะห์ที่นำเสนอในรายงานวิจัยนั้นเป็นตัวแทนข้อมูลได้

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลหรือเอกสาร (Data Analysis) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จาก เก็บรวบรวม เรียบเรียง ทบทวนเอกสาร วรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดกรอบความคิด เด็บโต ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์การ การจัดการคนเก่ง และการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ มาสังเคราะห์ผ่านกระบวนการ การตีความเพื่อวิเคราะห์เนื้อหา โดยเริ่มจากกระบวนการตีความที่อาศัยแนวคิดทฤษฎี หรือ องค์ความรู้หลักที่ใช้เป็นฐานในการพิสูจน์ แล้วสรุปผลที่ได้จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Antithesis) ว่ามีความขัดแย้งหรือสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีหรือไม่ และจากนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ (Synthesis) วิเคราะห์ (Analysis) และตีความข้อมูล (Interpretation) เนื้อหาที่ได้จากการค้นหาเอกสารที่เกี่ยวข้อง กับแนวคิดกรอบความคิดเด็บโต ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อ องค์การ การจัดการคนเก่ง และนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ เพื่อให้ได้แนวโน้ม องค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ด้วยกระบวนการ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์, 2554) คือ

1) ขั้นตอนการเตรียมข้อมูล (Preparing) โดยการเตรียมเอกสารที่ได้คัดเลือกมาใช้ในการ วิจัยครั้งนี้ที่มีความสามารถเป็นตัวแทนของเอกสาร (Representativeness) ด้วยการคัดเลือก แบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อนำมาสังเคราะห์ วิเคราะห์ และตีความข้อมูล (Synthesis) โดยผู้วิจัยได้เตรียมเอกสาร วรรณกรรม บทความทางวิชาการ งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด กรอบความคิดเด็บโต ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์การ การจัดการคนเก่ง และการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ จากแหล่งข้อมูล ที่มีความน่าเชื่อถือโดยอ่านและเลือกข้อมูลที่มีความหมายตรงประเด็นที่จะวิเคราะห์อย่างระมัดระวัง เพื่อจำแนกหรือแตกข้อมูลขององค์ประกอบที่เกี่ยวกับตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่ม อุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

2) ขั้นตอนการแตกข้อมูล (Segmenting) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำประเด็นองค์ประกอบ ที่เกี่ยวกับผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยที่จัดเตรียมไว้ ในขั้นตอนแรกมาจัดระเบียบ (Organize) เพื่อให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องและ ความน่าเชื่อถือ ได้ จากนั้นผู้วิจัยจึงแตกประเด็นข้อมูลจากเอกสาร วรรณกรรม บทความทางวิชาการ งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่เกี่ยวกับตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ ดิจิทัลของประเทศไทย ที่ได้จัดระเบียบไว้แล้วในขั้นตอนที่ 1 ออกเป็นประเด็น องค์ประกอบย่อย ๆ เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการให้รหัสข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 ต่อไป

3) ขั้นตอนการให้รหัสข้อมูล (Coding) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้เลือกประเด็นองค์ประกอบที่มีความหมายตรงกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยที่จะวิเคราะห์มาใส่ชื่อ (Coding) ในแต่ละประเด็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยเพื่อเก็บรายละเอียดและจัดระเบียบความคิด โดยการจดบันทึกลงในแบบบันทึกที่อยู่ในคอมพิวเตอร์เพื่อเป็นการลดทอนข้อมูล (Data Reduction) ที่ได้จากการแตกประเด็นข้อมูลองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่ได้ในขั้นตอนที่ 2 จากนั้นนำไปสู่การจัดหมวดหมู่ประเด็นองค์ประกอบในขั้นตอนที่ 4 ต่อไป

4) ขั้นตอนการจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Categorizing) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำข้อมูลประเด็นองค์ประกอบที่ได้มาจัดกลุ่มของตัวแปรหรือองค์ประกอบที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งขั้นตอนนี้เรียกว่า การแสดงข้อมูลหรือจัดรูปข้อมูล (Data Display) (ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์, 2554) ที่มีความเหมือนกัน โดยสามารถจัดหมวดหมู่หรือจัดกลุ่มขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย

5) ขั้นตอนการหาประเด็นหลักของข้อมูล (Themetizing) เพื่อทำการร่างสรุปข้อมูลและยืนยันข้อมูล ซึ่งเป็นการสร้างประเด็นหลักจากข้อมูลที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ทำให้เกิดเป็นประเด็นหลักหรือองค์ประกอบหลักที่ผู้วิจัยได้จากการเก็บรวบรวม เรียบเรียง ทบทวนเอกสารวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศแล้วถูกลดทอนลงมา โดยการจัดกลุ่มใหม่เป็นประเด็นหลักของแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยโดยใช้วิธีการนิรนัย (Deductive Approach)

1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อศึกษาหาแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยอาศัยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญ แต่ด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณและระยะเวลาดำเนินงานผู้วิจัยจึงเลือกดำเนินการศึกษา โดยนัดหมายผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในตำแหน่งระดับผู้บริหารองค์การที่อยู่ในแวดวงที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล โดยวิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 17 คน เพื่อขออนุญาตเข้าพบผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน และขอสัมภาษณ์ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) พร้อมทั้งแนะนำตัวเองและแจ้งชื่อเรื่องที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาวิจัย โดยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองตามประเด็นแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยซึ่งแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นข้อคำถามที่สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ที่เป็น

คำถามปลายเปิด (Open-Ended) ที่ไม่ชี้แนะ และเป็นแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structured) โดยมีข้อคำถามที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมและเรียงลำดับก่อนหลังตามลักษณะของข้อมูลที่จะเก็บรวบรวมที่ได้จากการวิจัยเอกสารมาแล้ว โดยการใช้เทคนิคสรุปผลสะสม (Cumulative Summarization) เมื่อสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญคนก่อน ๆ ไปแล้วก็สามารถนำข้อมูลที่ได้อาณาเข้ากับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญคนต่อไป

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลเชิงคุณภาพโดยเมื่อผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเป็นการตรวจสอบ (Validation) และยืนยัน (Confirmation) ข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ได้เก็บรวบรวมมาก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ซึ่งรายละเอียด ดังนี้ คือ

- 1) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) เป็นการตรวจสอบจากวิธีการเก็บข้อมูลที่แตกต่างกัน แล้วจะได้ผลเหมือนเดิม โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการจากการวิจัยเอกสารที่ได้จากเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก (In-Depth Interview) เพื่อสังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์การให้สัมภาษณ์เพื่อประกอบการนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non Participant Observation) ในขณะที่ทำการสัมภาษณ์
- 2) การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยตรวจสอบข้อมูลว่าผู้วิจัยได้ข้อมูลมานั้นถูกต้องหรือไม่ ซึ่งตรวจสอบจาก แหล่งต่าง ๆ ภายใต้วิธีการเดียวกัน โดยมาจากแหล่งผู้ให้ข้อมูลหลัก แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ ที่แตกต่างกัน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 17 คน ด้วยการสัมภาษณ์ในเรื่องเดียวกัน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ด้านแหล่งข้อมูล ทั้งตัวบุคคลและสถานที่ และ
- 3) การตรวจสอบสามเส้าด้านแนวคิดและทฤษฎี (Theoretical Triangulation) โดยตรวจสอบจากการใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างก็นำมาสู่การวิเคราะห์หรือตีความข้อมูลชุดเดียวกัน แล้วนำผลที่ได้จากการตีความมาตรวจสอบยืนยันซึ่งกันและกัน เพื่อสรุปและเปรียบเทียบข้อค้นพบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล (ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์, 2554) โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้มากกว่า 1 ทฤษฎี ดังปรากฏในบทที่ 2 ในส่วนของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดกรอบความคิดเติบโต ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร การจัดการคนเก่ง และการจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ เพื่อนำข้อมูลมาตีความแล้วสรุปรวบรวมแนวคิดที่มีความคล้ายคลึงกัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) จากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยทำความเข้าใจ ประสบการณ์อย่างไม่มีอคติ ด้วยการถอดเทป การสนทนาแบบคำต่อคำ (Transcribe Verbatim) โดยการฟังเทปซ้ำแล้วเรียบเรียงข้อมูลที่ได้จากการภาคสนาม (Field Work) แล้วนำมาบันทึกแยกข้อมูล และจัดกลุ่มข้อมูลที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ไว้ด้วยกัน เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ รวบรวม และจัดหมวดหมู่เปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จัดบันทึกไว้ในบัตรให้เหลือเป็นมโนทัศน์ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 1 ด้วยเทคนิคการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) และใช้กรอบที่ได้จากการวิจัยเอกสารมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ จากนั้น นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลว่าแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยของผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นอย่างไร และยืนยันผลสรุปของการวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย

โดยใช้วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) เป็นการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ ข้อมูลตามโครงสร้างและเปรียบเทียบด้วยสถิติอนุมาน ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือ พื้นที่ในการศึกษา ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบ ความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือหรือแบบสอบถาม (Content Validity) การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือหรือแบบสอบถาม (Reliability) และการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้แก่

1. การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล บุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรฝ่ายแผนและนโยบาย นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 17 คน (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2547)

2. การวิจัยเชิงปริมาณด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล เนื่องจากประชากรมีขนาดใหญ่และไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ดังนั้นขนาดตัวอย่างสามารถคำนวณได้จากสูตรไม่ทราบขนาดตัวอย่างของคอแครน (W.G. Cochran, 1977) โดยกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ซึ่งสูตรในการคำนวณที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ

$$\begin{aligned} \text{สูตร} \quad n &= \frac{P(1-P)Z^2}{E^2} \\ \text{เมื่อ } n & \text{ แทน } \text{ขนาดตัวอย่าง} \\ P & \text{ แทน } \text{สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำลังสุ่ม } 0.50 \\ Z & \text{ แทน } \text{ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ } Z \text{ มีค่าเท่ากับ } 1.96 \text{ ที่} \\ & \text{ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ } 95 \text{ (ระดับ } 0.05) \\ E & \text{ แทน } \text{ค่าความผิดพลาดสูงสุดที่เกิดขึ้น } 0.05 \\ n &= \frac{0.50(1-0.50)1.96^2}{(0.05)^2} \\ &= 384.16 \end{aligned}$$

ดังนั้นการเก็บข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างคือ 384 คน เพื่อความสะดวกและป้องกันการผิดพลาดจึงทำการเก็บข้อมูลเป็นจำนวน 400 คน

การสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น สุ่มจังหวัดในประเทศไทยมาจากชั้นที่เป็นภาคภูมิศาสตร์ อันได้แก่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันตก และภาคตะวันออก ขั้นตอนที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยการจับฉลาก หลังจากได้พื้นที่ที่เป็นตัวแทนของทุกภาคของประเทศไทยแล้ว และขั้นตอนที่ 3 สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยจะเลือกศึกษาจากประชากรที่มีลักษณะตรงตามวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา

3. การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการประชุมเชิงนโยบาย ผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล บุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรฝ่ายแผนและนโยบาย นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 17 คน (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2547)

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับขั้นตอนนี้คือ แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อการขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพตามที่ได้เสนอไว้ในหัวข้อที่ผ่านมาใช้ในการสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดประเด็นคำถามในแต่ละข้อคำถาม (Items) จากตัวแปรที่ได้จากการสังเคราะห์ตามกระบวนการต่าง ๆ ตั้งแต่ศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องจากเอกสารทางวิชาการ การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ครอบคลุมประเด็นที่ศึกษาวิจัย โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่หนึ่ง เป็นข้อมูลทั่วไปและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่สอง เกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Check List) โดยที่แต่ละข้อคำถามเป็นคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ 5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง 2 = เห็นด้วยน้อย และ 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด โดยการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยของความเหมาะสม แต่ละข้อคำถามสำหรับการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยมีลักษณะเป็นช่วงคะแนน 5 ช่วง โดยมีค่าคะแนนสูงสุดเป็น 5 และค่าคะแนนต่ำสุดเป็น 1 ความกว้างของแต่ละช่วง เท่ากับ 0.80 ซึ่งในแต่ละช่วงคะแนนมีความหมายดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550) คือ คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง องค์กรประกอบหรือข้อคำถามนั้น ๆ มีความเหมาะสมมากที่สุดสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทย คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง องค์กรประกอบหรือข้อคำถามนั้น ๆ มีความเหมาะสมมาก คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง องค์กรประกอบหรือข้อคำถามนั้น ๆ มีความเหมาะสมปานกลาง คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง องค์กรประกอบหรือข้อคำถามนั้น ๆ มีความเหมาะสมน้อย และ คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง องค์กรประกอบหรือข้อคำถามนั้น ๆ มีความเหมาะสมน้อยที่สุด และส่วนที่สามสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของการขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

ขั้นตอนที่ 2 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Try-out) มีจุดประสงค์เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้จำนวน 30 คน แล้วนำคำตอบที่ได้มาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990)

ขั้นตอนที่ 3 นำไปจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เมื่อปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วสำหรับนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือหรือแบบสอบถาม (Content Validity)

เป็นการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยเทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยผู้วิจัยจะนำร่างแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงพัฒนาแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร แล้วนำส่งพร้อมร่างแบบสอบถามให้กับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยง (Validity) และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์การวิจัย และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามตามเทคนิค IOC เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับนำไปปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้เหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยก่อนที่จะนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจริงในภาคสนาม โดยมีลักษณะของแบบประเมินมาตราส่วน 3 ระดับ คือ ถ้าเห็นว่าย่สอดคล้องให้ค่าคะแนนเท่ากับ +1 คะแนน ถ้าไม่แน่ใจให้ค่าคะแนนเท่ากับ 0 คะแนน และเห็นว่าย่ไม่สอดคล้องให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1 ตามสูตรของโรวินีและแฮมเบิลตัน โดยที่ผู้วิจัยจะเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.5 ซึ่งแสดงว่า ข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่ใช้ได้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) โดยได้ค่าคะแนน 0.98

การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือหรือแบบสอบถาม (Reliability)

เมื่อผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนาแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 คน จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-Test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่ต้องการศึกษา จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือหรือแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถาม ด้วยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient หรือ α - Coefficient) และใช้เกณฑ์การยอมรับข้อคำถามที่ค่ามากกว่า 0.70

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามผู้วิจัยได้ใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้ ค่าสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ลำดับที่ 1 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้ององค์ประกอบและยืนยันองค์ประกอบของกลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทย กับข้อมูล

เชิงประจักษ์ ภายใต้ข้อตกลงเบื้องต้นที่ต้องตรวจสอบก่อนการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) คือ 1) ข้อมูลในแต่ละข้อคำถามควรมีลักษณะการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distributions) 2) มีความแปรปรวนของตัวคลาดเคลื่อน คงที่ (Homoscedasticity) และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่เป็นแบบเส้นตรง (Linear Relationships) เนื่องจากว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เป็นการแก้สมการถดถอยหลาย ๆ สมการ ฉะนั้นหากข้อมูลในข้อใดมีการแจกแจงไม่ปกติควร พิจารณาตัดข้อคำถามนั้น และข้อคำถามในเครื่องมือต้องไม่ซ้ำซ้อนกัน และต้องมีความสัมพันธ์กันสูง คือ ตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป และค่า Factor Loading ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.30 (Aroian & Norris, 2001)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เป็นวิธีการทางสถิติเพื่อตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model) ที่ใช้ในการสนับสนุนทฤษฎีเพื่อยืนยันความตรงเชิงโครงสร้าง (Confirmed Construct Validity) โดยมีหลักการวิเคราะห์ คือ โดยเริ่มจากผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาด้วยการใช้ขนาดตัวอย่างตามแนวทางของ Hair โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาด 10-20 คน ต่อ 1 พารามิเตอร์ หรือจำนวนตัวแปรสังเกตได้คูณ 10 เท่าของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา (Hair et al., 1998) โดยการนำองค์ประกอบที่ได้จากการเก็บข้อมูลมาใช้ โดยอาศัยหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) สามารถแบ่งได้เป็น 2 รอบ เพื่อสร้างและยืนยันองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยตามลำดับชั้น ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) นั้นต้องตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่าตัวแปรทุกตัวต้องนั้นมีความสัมพันธ์กันมากหรือมีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยมีนัยสำคัญ เนื่องจากต้องมีการคัดเลือกตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ในลำดับต่อไป ซึ่งสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้นทำได้โดยการคำนวณค่าสถิติ MO (Kaiser Meyer Olkin) และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เป็นการตรวจสอบเมตริกซ์สหสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างว่าเป็นเมตริกเอกลักษณะหรือไม่ โดยควรมีนัยสำคัญทางสถิติ ($Sig < 0.05$) จึงสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548) โดยที่สถิติ KMO (Kaiser Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เป็นค่าที่ใช้วัดหรือตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่จะนำมาใช้วิเคราะห์องค์ประกอบ ถ้าค่า KMO มีค่ามาก (หรือเข้าใกล้ 1) แสดงว่าการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ องค์ประกอบ (Factor analysis) เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ โดยทั่วไป ถ้าค่า KMO < 0.5 หมายความว่า ข้อมูลที่มีอยู่ไม่เหมาะสมสำหรับการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ องค์ประกอบ (Factor analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อยืนยันความตรงเชิงโครงสร้าง (Confirmed Construct Validity) จะใช้วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ไลค์ลีสต์สูงสุด (Maximum Likelihood: ML) โดยมีการตรวจสอบผลการประมาณค่าพารามิเตอร์และการวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Measures) โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และประเมิน ความถูกต้องของโมเดล รวมทั้งการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูล เชิงประจักษ์ ต้องมีการกำหนดเกณฑ์เพื่อพิจารณาว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้หรือยัง ซึ่งเรียกว่าการกำหนดดัชนีที่ใช้ทดสอบความกลมกลืน (Fit Indices) โดยค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ นิยมใช้ตรวจสอบความกลมกลืน ประกอบด้วยค่าสถิติต่าง ๆ คือ

ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistic) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความกลมกลืน โดยมีค่าเป็น 0 หรือ ต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญ โดยพิจารณานัยสำคัญทางสถิติคือ ไม่มีนัยสำคัญ หรือค่า P-value มากกว่า 0.05 ($p > 0.05$) หรือ ค่าไค-สแควร์เข้าใกล้ 0 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Bollen, 1989) นั่นคือพิจารณาค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistic) มีค่าต่ำมาก หมายถึงยิ่งค่าเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าไร แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ เพราะผู้วิจัยต้องการยืนยันสมมติฐานศูนย์ (Null Hypothesis) ซึ่งการคำนวณค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistic) คำนวณจากผลคูณขององศาอิสระกับค่าฟังก์ชันความกลมกลืน แต่การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลโดยใช้ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistic) มีข้อจำกัดคือ ในกรณีที่ n มีค่ามาก จะทำให้ค่าไค-สแควร์สูงมากจนอาจทำให้ได้ผลสรุปที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงสามารถแก้ไขปัญหานี้โดยการพิจารณาค่า χ^2/df ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 หรือ ค่า χ^2/df ควรมีค่าน้อยกว่า 5.00

ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA) หรือค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า ซึ่งเป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่กลมกลืนของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร โดยมีค่าที่ใช้ประเมินความสอดคล้องของโมเดล คือ ถ้ามีค่าระหว่าง 0.05-0.08 แสดงว่า โมเดลค่อนข้างสอดคล้อง ถ้ามีค่าระหว่าง 0.08-0.10 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องเล็กน้อย ถ้ามีค่า 0.10 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หมายความว่า โมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ดีควรมีค่า RMSEA เข้าใกล้ 0 ในขณะที่เดียวกันค่า RMSEA ที่ ดีมาก ๆ ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 แต่สำหรับระดับการยอมรับก็คือ น้อยกว่า 0.08 และค่ารากที่สองของ ค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residuals : Standardized RMR) หรือค่า SRMR เป็นค่าที่บอกความคลาดเคลื่อนของโมเดล โดยมี ค่าอยู่ระหว่าง 0-1.00 ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.05 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี หรือ ยอมรับได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี

ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ประกอบด้วยค่า GFI (Goodness of Fit Index) เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความกลมกลืนจากโมเดลก่อนปรับ และหลังปรับโมเดลกับฟังก์ชันความกลมกลืนก่อนปรับโมเดล ค่าดัชนี GFI มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้ามีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี หรือ ยอมรับได้ว่า โมเดลมีความกลมกลืนสูง ค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) เป็นดัชนีที่ปรับแก้อิทธิพลของขนาด กลุ่มตัวอย่างโดยใช้ GFI เป็นฐานในการคำนวณ หรือคือค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้ามีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี หรือ ยอมรับได้ว่าโมเดลมีความกลมกลืนสูง และค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) การพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ โดยค่า CFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สรุปเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง	เกณฑ์	อ้างอิง
Chi-square : χ^2	$p > .05$	Hair et al. (1998 : 2006), Bollen (1989)
Relative Chisquare : χ^2/df	น้อยกว่า 2	Hair et al. (1998 : 2006), Kline (1998)
Goodness of Fit Index : GFI	มากกว่า 0.90	Hair et al. (1998 : 2006), Kline (1998)
Adjusted Goodness of Fit Index : AGFI	มากกว่า 0.90	Kline (1998)
Parsimony Goodness of Fit Index : PGFI	มากกว่า 0.50	Kline (1998)
Normed Fit Index : NFI	มากกว่า 0.90	Hair et al. (1998 : 2006), Mueller (1996)
Comparative Fit Index : CFI	มากกว่า 0.90	Hair et al. (1998 : 2006), Mueller (1996)
Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA	น้อยกว่า 0.05	Steiger (1990)
Root Mean Square Residual : RMR	น้อยกว่า 0.05	Diamantopoulos and Siguaw (2000), Kline (1998)

ที่มา : Hair et al. (1998)

โดยที่การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสกัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับ 1 เพื่อสรุปและยืนยันองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยว่าตัวแปรใดบ้างอยู่ภายใต้ องค์ประกอบเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 3 การหาข้อสรุปรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ของประเทศไทยเชิงนโยบายด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์กลุ่ม

เมื่อยืนยันประเด็นองค์ประกอบของตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปจึงนำร่างรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย สู่การกำหนดรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ซึ่งขั้นตอนที่ 3 นี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีเทคนิคการประชุมเชิงนโยบาย (Policy Meeting) เพื่อหาข้อสรุปเชิงนโยบายที่เหมาะสมในการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คือ เทรียมผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัล บุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรฝ่ายแผนและนโยบาย นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัล จำนวน 17 คน ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Selection)

เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการวิจัยคือ ตัวผู้วิจัย โดยผู้วิจัยได้เข้าไปร่วมสังเกตการณ์และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดประชุมกลุ่มระหว่างดำเนินการเก็บข้อมูล และเครื่องมือที่นำมาใช้สำหรับการบันทึกข้อมูลในระหว่างดำเนินการเก็บข้อมูลคือ โปรแกรม ZOOM เพื่อบันทึกเรื่องราวหรือข้อมูลที่ได้จากการร่วมสังเกตการณ์ บันทึกภาพและเสียง กล้องถ่ายรูป เพื่อสามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ

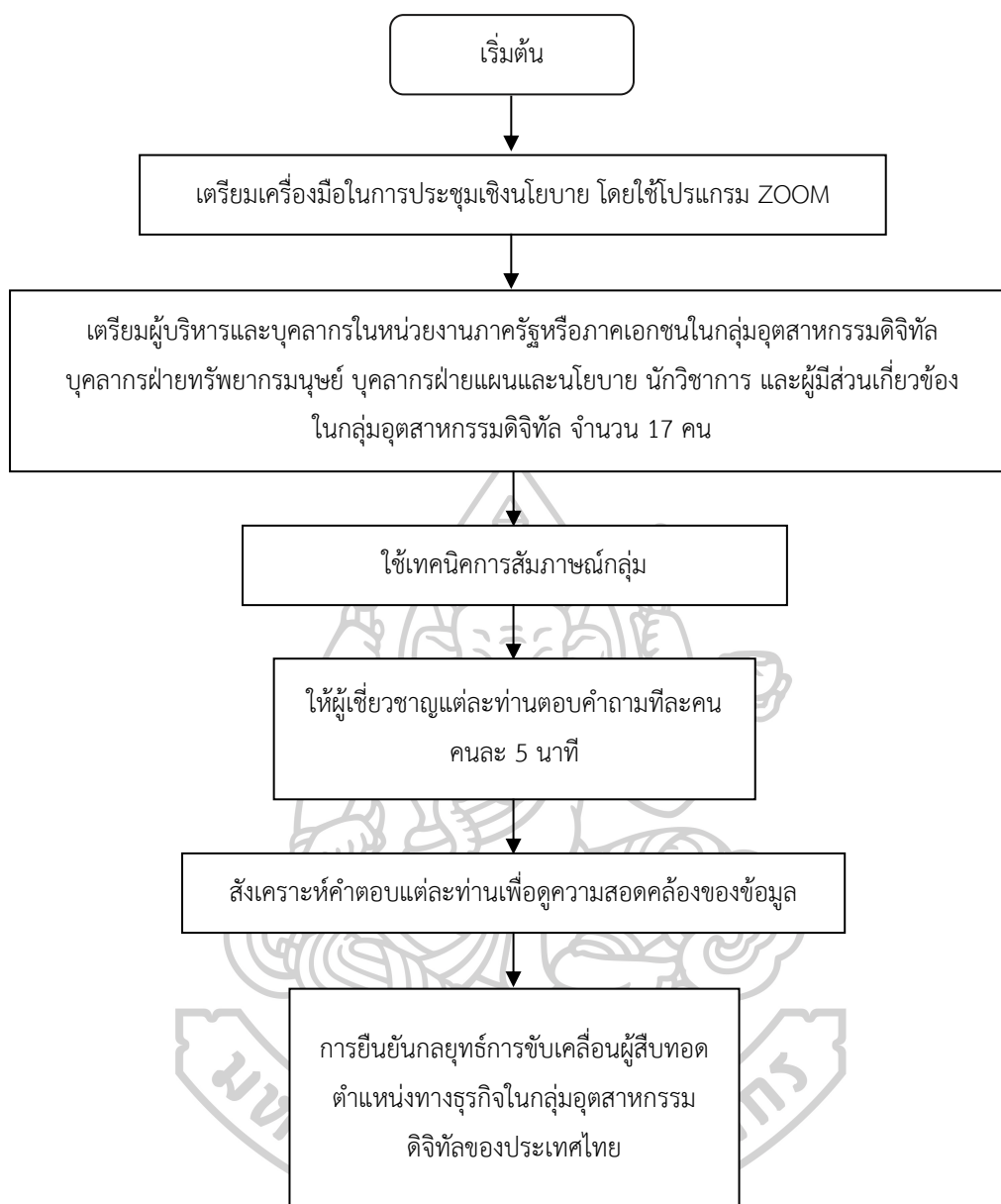
การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้สังเกตและจดบันทึกด้วยวิธีการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และผู้วิจัยได้บันทึกภาพและเสียงการสนทนาด้วย notebook โปรแกรม ZOOM ระหว่างการจัดประชุมเชิงนโยบายเพื่อหาข้อสรุปของรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยโดยขออนุญาตบันทึกภาพและเสียงจากผู้ให้ข้อมูลหลักทุกครั้งและให้ความสำคัญในเรื่องของคำพูด น้ำเสียง ท่าทางของผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบการจัดประชุม โดยผู้วิจัยไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการสนทนาเอง (Moderator) เพื่อเป็นการป้องกันการเกิดอคติ (Bias) หรือการเอนเอียงที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการจัดประชุมหรือการประชุมเชิงนโยบาย

นอกจากนั้นการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญต่อจริยธรรมในการวิจัยเป็นอย่างมาก โดยผู้วิจัยไม่สร้างความกดดันในการเข้าร่วมวิจัย และแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์การวิจัยก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ในระหว่างการจัดประชุมผู้วิจัยได้ดำเนินกิจกรรมร่วมกับผู้ให้ข้อมูลหลักอย่างผ่อนคลาย และให้สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ เคารพความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลหลัก (ประสพชัย พสุนนท์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2556)

หลังจากนั้นทำการถอดเทปเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่เน้นการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) จากประสบการณ์ของผู้ให้ ข้อมูลหลักอย่างไม่มียอคติ ในลักษณะของการหาความสัมพันธ์ของผลการศึกษาวิจัยที่จะนำไปสู่การ สรุปประเด็นสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ด้วยวิธีการถอดเทป การสนทนาแบบคำต่อคำ (Transcribe Verbatim) โดยการฟังซ้ำแล้วเรียบเรียงข้อมูลที่ได้จากการบันทึกผ่านโปรแกรม ZOOM แล้วนำมาแยกและจัดกลุ่ม ข้อมูลที่มีลักษณะใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน ให้เหลือเป็นมโนทัศน์ตามวัตถุประสงค์การวิจัย มีการตรวจสอบสามเส้าด้านแนวคิดและทฤษฎี (Theoretical Triangulation) โดยตรวจสอบจากการใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างกันนำมาสู่การวิเคราะห์ หรือตีความข้อมูลชุดเดียวกัน แล้วสังเคราะห์รูปแบบ นำผลที่ได้จากการตีความมาตรวจสอบยืนยันซึ่งกันและกัน เพื่อสรุปและเปรียบเทียบข้อค้นพบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล

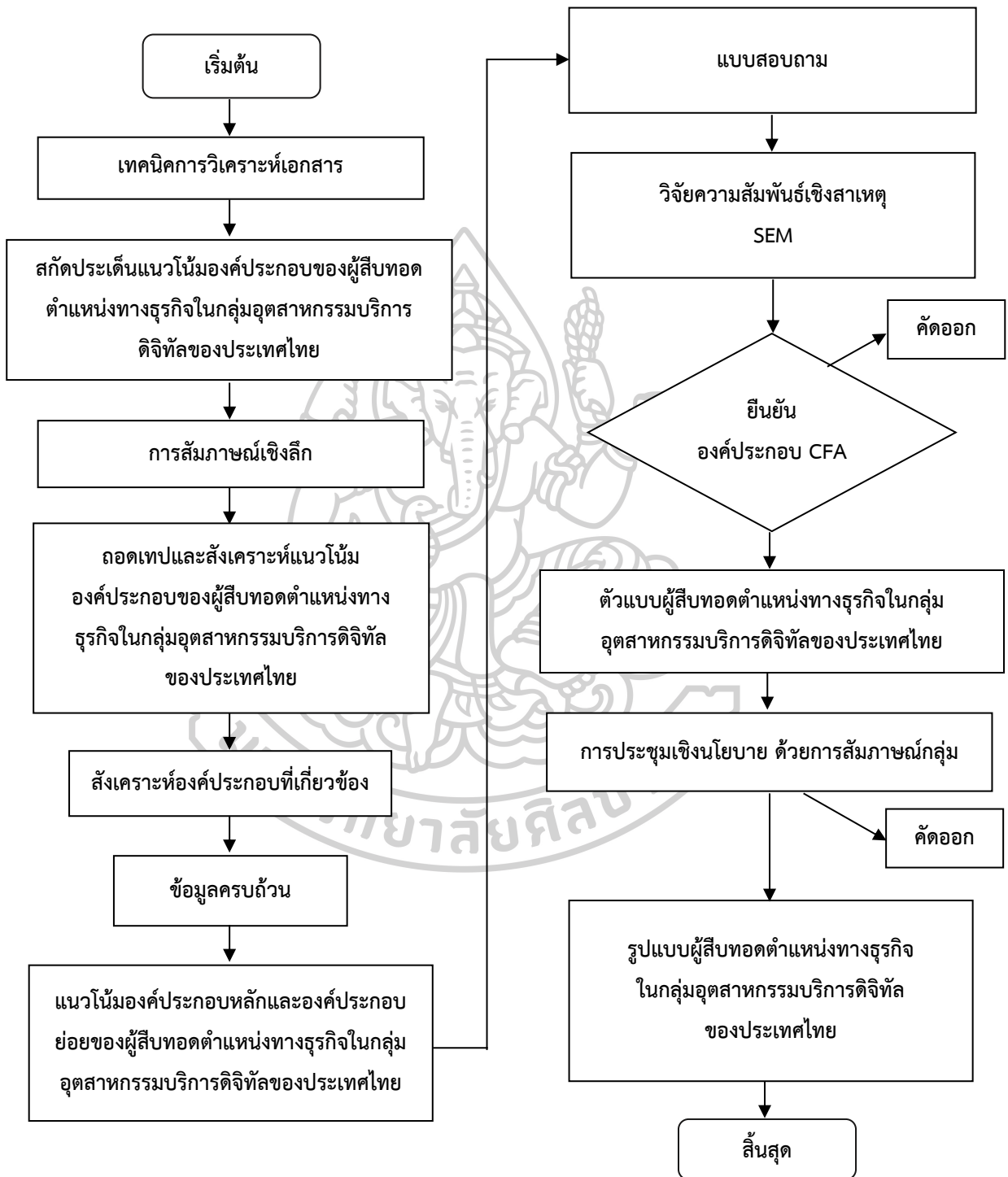
จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปเป็นแผนผังขั้นตอนการดำเนินการวิจัย การประชุมเชิงนโยบาย ดังภาพที่ 2





ภาพที่ 2 แผนผังขั้นตอนการประชุมเชิงนโยบาย

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปเป็นแผนผังขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้งหมด
 ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แผนผังขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้งหมด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ด้วยวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) และวิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ตามรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์หาประเด็นแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก

ตอนที่ 2 เป็นการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงปริมาณด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ตอนที่ 3 เป็นการหาข้อสรุปรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยเชิงนโยบายด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์กลุ่ม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก

ขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์หาประเด็นแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1.1 ผลจากการวิจัยเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ (Documentary Research) และ 1.2 ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดังนี้

จากตารางที่ 7 จากการวิจัยเอกสาร สามารถสรุปองค์ประกอบของตัวแปรกรอบความคิดเติบโต ได้จำนวนทั้งสิ้น 6 ตัวแปร แต่ผู้วิจัยเห็นว่ามี 2 ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องมากที่สุด ได้แก่ เซาว์ปัญญา และความสามารถในการทำงาน กรอบความคิดเติบโต เป็นแนวทางที่สำคัญ แนวทางหนึ่งที่จะทำให้สามารถพัฒนาศักยภาพมนุษย์ได้ ปัจจุบันแนวคิดเรื่องกรอบความคิดเติบโต กำลังมีบทบาทอย่างมากในภาคธุรกิจ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในองค์กร การผลิตสินค้า และยังรวมไปถึงการโฆษณาสินค้าหรือบริการอีกด้วย โดยเฉพาะผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ที่ต้องพัฒนาด้านเซาว์ปัญญา และความสามารถในการทำงาน

ตารางที่ 8 สรุปองค์ประกอบของตัวแปรความคิดสร้างสรรค์จากการวิจัยเอกสาร

ความคิดสร้างสรรค์	Guilford (1956)	Torrance (1962)	Anatasi (1958)	Anderson (1970)	Gilmore (1974)	Earp (1974)	Garison (1954)	สมใจ สืบเสาะ (2556)	สมพร มีเจริญ (2552)
1. ความคิดริเริ่ม	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
2. ความคิดคล่องแคล่ว	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. ความคิดยืดหยุ่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. ความคิดละเอียดละออ	✓		✓	✓		✓	✓	✓	

จากตารางที่ 8 จากการวิจัยเอกสาร สามารถสรุปองค์ประกอบของตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ ได้จำนวนทั้งสิ้น 3 ตัวแปร ได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว และความคิดยืดหยุ่น การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีความเหมาะสม มีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นความสามารถของบุคคล ในการคิดสร้างสรรค์ผลิตผล หรือสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ไม่รู้จักมาก่อน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะเกิดจากการรวมความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากประสบการณ์แล้วเชื่อมโยงกับสถานการณ์ใหม่ ๆ โดยมีความคล่องแคล่วในการคิด ความคิดยืดหยุ่นในการคิด และมีความคิดริเริ่มในการคิดหาสิ่งแปลกใหม่และเป็นคำตอบที่ไม่ซ้ำกับผู้อื่นสามารถนำพาบุคลากรก้าวผ่านได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมดิจิทัลแบบในยุคปัจจุบัน

ตารางที่ 9 สรุปลงค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการวิจัยเอกสาร

สมรรถนะ	Burns (1978)	Avolio, Bass, and Jung (1999)	Kouzes and Posner (1987)	Bass and Avolio (1994)	Finkelstein and Hambrick (1996)	Bennis (1984)	Tichy and Devanna (1985)	Popper, Landau, and Gluskos (1992)
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 9 จากการวิจัยเอกสาร สามารถสรุปลงค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้จำนวนทั้งสิ้น 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความเป็นผู้นำเชิงรุก เพื่อรองรับการแข่งขันที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีความสามารถด้านการกำหนดทิศทาง มีการเสริมสร้างศักยภาพ และการมีส่วนร่วมสามารถทำให้ทีมงานมั่นใจว่า จะสามารถเติบโตในบริษัทอย่างแท้จริงด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และพัฒนาตัวเอง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะนำพองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ตารางที่ 10 สรุปลงค์ประกอบของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การจากการวิจัยเอกสาร

ความผูกพันต่อ องค์การ	Brewer and Lock (1995)	Meyer and Allen (1997)	Backer (1960)	Buchanan (1994)	Herbiniak and Alutto (1972)	Kanter (1968)	Marsh and Mannari (1977)	Mowday et al (1982)	Porter and Others (1974)	Richard (1996)	Sheldon (1971)	Steer and Porter (1997)	Miner (1992)
1. ความต่อเนื่อง ในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
2. บรรทัดฐาน ในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. ความรู้สึกต่อ องค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓

จากตารางที่ 10 จากการวิจัยเอกสาร สามารถสรุปลงค์ประกอบของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ ได้จำนวนทั้งสิ้น 3 ตัวแปร ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่องในการทำงาน ด้านบรรทัดฐานในการทำงาน และด้านความรู้สึกต่อองค์การ โดยความผูกพันต่อองค์การจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การ ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์การ และความตั้งใจที่จะทำงานหนัก เพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์การ เป็นความรู้สึกของพนักงานที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ พนักงานจะแสดงออกถึง ความผูกพันต่อองค์การเชิงทัศนคติในรูปของความเชื่อมั่น เพื่อทำงานให้กับองค์การที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกขององค์การไว้

ตารางที่ 11 สรุปลงค์ประกอบของตัวแปรการจัดการคนเก่งจากการวิจัยเอกสาร

การจัดการคนเก่ง	Schweyer (2004)	David and Kamel (2009)	Gubman (1998)	Robert and Robert (2006)	Kaye and Andy (2007)	อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2550)	สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554)	ปิยฉัตร ไตละนนท์ (2550)
1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การเรียนรู้และพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การธำรงรักษา	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓

จากตารางที่ 11 จากการวิจัยเอกสาร สามารถสรุปลงค์ประกอบของตัวแปรการจัดการคนเก่ง ได้จำนวนทั้งสิ้น 4 ตัวแปร ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การเรียนรู้และพัฒนา การธำรงรักษา และการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล องค์การสามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นผลจากการที่มีคนเก่งอยู่ในองค์การและคนเก่งเหล่านี้ได้สร้างคนเก่งเพิ่มมากขึ้นภายในองค์การ มีความรู้ และนวัตกรรมเป็นของตนเอง จากการที่คนเก่งได้สร้างสรรค์ผลผลิตของงานอย่างต่อเนื่อง องค์การมีคนเก่งมากยิ่งขึ้น จากการที่คนเก่งได้พัฒนาบุคคลรอบข้างในสายงานเดียวกันผ่านกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันจนทำให้เกิดการเรียนรู้ในที่ทำงาน ส่งผลให้มีคนเก่งมากขึ้น องค์การมีการสืบสานวัฒนธรรม และค่านิยมที่ดีงามผ่านการสืบทอดตำแหน่ง และจากผู้นำไปยังผู้บริหารในระดับรองลงมาจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 12 สรุปองค์ประกอบของตัวแปรการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากการวิจัยเอกสาร

การจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ	North and Smallbone (2000)	Alvonitis et al. (1994)	Lyon et al. (2000)	Wang and Ahmed (2004)	Calantone et al. (2002)	Keskin (2006)	Mersiha, Ron, Onno and Frances (2013)	Damanpour, and Gopalakrishnan (2001)	Goffin and Mitchell (2005)
1. ความสามารถทางนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ความสามารถทางนวัตกรรมด้านตลาด	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. ความสามารถทางนวัตกรรมด้านกระบวนการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. ความสามารถทางนวัตกรรมด้านพฤติกรรม	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
5. ความสามารถทางนวัตกรรมด้านกลยุทธ์		✓		✓					

จากตารางที่ 12 จากการวิจัยเอกสาร สามารถสรุปองค์ประกอบของตัวแปรนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ได้จำนวนทั้งสิ้น 5 ตัวแปร แต่ผู้วิจัยเห็นว่ามี 4 ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถทางนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ความสามารถทางนวัตกรรมด้านตลาด ความสามารถทางนวัตกรรมด้านกระบวนการ และความสามารถทางนวัตกรรมด้านพฤติกรรม สามารถจัดการนวัตกรรมในการเพิ่มพูนศักยภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขัน สามารถขับเคลื่อนให้เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

1.2 ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเป็นการศึกษาและสังเคราะห์หาประเด็นแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ผลการจากสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

สรุปองค์ประกอบของตัวแปรกรอบความคิดเติบโต

กรอบความคิดเติบโตจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า กรอบความคิดเติบโตไม่เพียงมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ แต่ยังมีความสำคัญต่ออารมณ์ และสุขภาพจิตของมนุษย์อีกด้วย กรอบความคิดเติบโตกำลังมีบทบาทอย่างมากในภาคธุรกิจ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในองค์กร การผลิตสินค้า และรวมถึงการโฆษณาสินค้าหรือบริการ โดยองค์ประกอบของตัวแปรกรอบความคิดเติบโตมี 2 ตัวแปรที่ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นด้วยกับทั้ง 2 ตัวแปร ได้แก่ เซาว์นปัญญาและความสามารถในการทำงาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ให้ทัศนะที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“กรอบความคิดเติบโตควรมียอมเปิดใจศึกษาสิ่งใหม่ที่จะเข้ามา และจะต้องพัฒนาเซาว์นปัญญา และความสามารถในการทำงาน ให้มีความเชี่ยวชาญในงานของตนเองให้มากที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 นามสมมติ, 2564)

“เราสามารถแนะนำ วิธีการคิดได้ด้วยการสร้าง Mindset ที่ทำให้เห็นความสำคัญเป้าหมาย และการก้าวข้ามคำกล่าวต่าง ๆ ที่ว่าทำไม่ได้ เมื่อมีการแนะนำจนพนักงานได้เข้าใจหลักแนวความคิดแล้วก็จะเกิดความเติบโตทางความคิด ทำให้แก้ปัญหา มีไหวพริบ มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีเยี่ยม จะติดต่อกับลูกค้า จะขายงาน จะขายของก็สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างง่ายดาย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15 นามสมมติ, 2564)

ตารางที่ 13 สรุปรองค์ประกอบของตัวแปรกรอบความคิดเติบโตจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรอบความคิดเติบโต	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17
1. เชาวนปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
2. ความสามารถ ในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 13 สรุปรองค์ประกอบของตัวแปรกรอบความคิดเติบโตจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า องค์ประกอบของตัวแปรกรอบความคิดเติบโตทั้ง 2 ตัวแปร ผู้ให้สัมภาษณ์เกินครึ่งเห็นด้วยกับทั้ง 2 ตัวแปรและให้ทัศนะที่สอดคล้องกัน

สรุปรองค์ประกอบของตัวแปรความคิดสร้างสรรค์

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุพบได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถของบุคคลในการคิดสร้างสรรค์ผลิตผล หรือสิ่งแปลกใหม่ที่ไม่รู้จักมาก่อน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะเกิดจากการรวบรวมความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากประสบการณ์แล้วเชื่อมโยงกับสถานการณ์ใหม่ หากแต่คิดจินตนาการก็เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิดความแปลกใหม่ แต่ต้องควบคู่กันไปกับความพยายามที่จะสร้างความคิดฝันหรือจินตนาการให้เป็นไปได้ โดยประกอบด้วยตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ จำนวนทั้งสิ้น 4 ตัวแปร ได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และความคิดละเอียดลออ โดยความคิดสร้างสรรค์ จะสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที ดังนี้

“ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอและการมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนา มีความกระตือรือร้น มีความคิดคล่องแคล่ว ปรับตัวให้เข้ากับแนวทางใหม่ คิดในแง่บวก กล้าคิดนอกกรอบ จะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างความคิดใหม่ ๆ ที่มีการสร้างสรรค์เป็นพื้นฐานไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 นามสมมติ, 2564)

“ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจต้องยอมเปิดใจศึกษาสิ่งใหม่ที่จะเข้ามา และจะต้องพัฒนาความชำนาญในงานของตนเองให้เชี่ยวชาญให้มากที่สุด มีความคิดริเริ่ม รวมทั้งเปิดใจรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์การให้ก้าวทันยุคดิจิทัลที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 นามสมมติ, 2564)

ตารางที่ 14 สรุปลงค์ประกอบของตัวแปรความคิดสร้างสรรค์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ความคิดสร้างสรรค์	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17
1. ความคิดริเริ่ม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ความคิดคล่องแคล่ว	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. ความคิดยืดหยุ่น	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
4. ความคิดละเอียดละออ		✓		✓	✓		✓			✓				✓		✓	

จากตารางที่ 14 สรุปลงค์ประกอบของตัวแปรความคิดสร้างสรรค์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า องค์ประกอบของตัวแปร ความคิดสร้างสรรค์ทั้ง 4 ตัวแปร ผู้ให้สัมภาษณ์เกินครึ่งเห็นด้วยกับ ทั้ง 3 ตัวแปร โดยผู้ให้สัมภาษณ์ให้ทัศนะที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“ความคิดสร้างสรรค์ ควรมีทั้ง 3 ด้านประกอบกัน ได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว และความคิดยืดหยุ่น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 นามสมมติ, 2564)

“ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ควรมีความคิดสร้างสรรค์ โดยเรียงตามความสำคัญดังนี้ 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคิดคล่องแคล่ว และ 3) ความคิดยืดหยุ่น เนื่องจากผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในอนาคตดิจิทัลต้องสามารถนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ นำมาต่อยอดหรือปรับเปลี่ยนเข้ากับการทำงานภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15 นามสมมติ, 2564)

สรุปลงค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายาม ที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม และขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความ สนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร หรือ สังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

“แนวทางภาวะผู้นำต้องกล้าตัดสินใจเปิดรับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ทุกระดับในองค์กรต้องมีเปิดใจ ยอมรับและเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง และตระหนักเห็นความสำคัญในโลกดิจิทัล” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17 นามสมมติ, 2564)

“ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่ดีที่ต่อธุรกิจ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต่อการพัฒนาธุรกิจ ภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ สร้างแรงบันดาลใจ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 นามสมมติ, 2564)

“ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในองค์กร เพราะในด้านการวางแผนทางธุรกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย การมองภาพรวมของกลไกทางการตลาด ล้วนแล้วแต่ต้องมาจากการมองภาพเศรษฐกิจ การคาดการณ์ล่วงหน้าในส่วนของผลประกอบการ หากมีผู้นำที่เก่งก็จะสามารถนำพาบริษัทก้าวผ่านปัญหา หรือภาวะเศรษฐกิจที่กำลังอยู่ในภาวะเสี่ยงการขาดทุนไปได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 นามสมมติ, 2564)

ตารางที่ 15 สรุปลงค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17
1. การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
4. การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล		✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 15 สรุปลงค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เกินครึ่งเห็นด้วยกับองค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรและผู้ให้สัมภาษณ์มีทัศนคติสอดคล้องกัน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สรุปองค์ประกอบของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ ความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์การโดยทั่วไป อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์การโดยปกติ ตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ต่อเนื่อง บรรทัดฐาน และความรู้สึก

“เมื่อบริษัทมีสวัสดิการให้กับพนักงานพึงพอใจ ก็จะเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์การและอยู่ร่วมกับองค์การไปอีกรุ่น ความผูกพันต่อองค์การ คือทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การ เช่น มีความจงรักภักดีต่อองค์การ ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์การ มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การและทุ่มเทความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 นามสมมติ, 2564)

“ด้านความผูกพันต่อองค์การ ต้องแสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์การ ความสำคัญของหน้าที่แต่ละหน่วยงาน เพราะพนักงานทุกคนล้วนแล้วเป็นเสมือน ชิ้นส่วนเล็ก ๆ ที่มาร้อยรวมกันจนกลายเป็นรถยนต์ 1 คันหากมีส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ทำงานก็จะส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในด้านธุรกิจได้ เหล่านี้คือสิ่งที่ต้องทำให้พนักงานเล็งเห็นถึงความสำคัญของหน้าที่ ความเสียสละความเอาใจใส่ในงาน ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับเพื่อน้ององค์การ หากองค์การใดสามารถทำได้แน่นอนเลยว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายของธุรกิจที่ได้วางแผนไว้แน่นอน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13 นามสมมติ, 2564)

“มุมมองหรือทัศนคติต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญส่วนได้ส่วนเสียไม่ว่าจะเป็นลูกค้า เจ้าของกิจการ โดยเฉพาะบุคลากรที่อยู่ในองค์การถือเป็นความต้องการร่วมกันมีผลประโยชน์ร่วมกัน มีการสื่อสารระหว่างกันดำรงไว้ด้วยการผูกพันในด้านธุรกิจอย่างยั่งยืน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14 นามสมมติ, 2564)

“ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์การในทางบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์การ มีความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 นามสมมติ, 2564)

“พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อบรรทัดฐาน เป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของนายจ้าง โดยมีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้าง และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์การจะได้บรรลุถึงเป้าหมายได้สะดวกขึ้น ถือเป็นทัศนคติที่หนักแน่น และเป็นไปในทางบวกต่อองค์การเต็มใจที่จะรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์การต่อไป” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11 นามสมมติ, 2564)

ตารางที่ 16 สรุปรองค้ประกอบของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ความผูกพัน ต่อองค์การ	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17
1. ความต่อเนื่อง ในการทำงาน	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. บรรทัดฐาน ในการทำงาน	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
3. ความรู้สึกต่อ องค์การ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 16 สรุปรองค้ประกอบของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เกินครึ่งเห็นด้วยกับองค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปรและผู้ให้สัมภาษณ์มีทัศนะที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ความต่อเนื่องในการทำงาน บรรทัดฐานในการทำงานและความรู้สึกต่อองค์การ

สรุปรองค้ประกอบของตัวแปรการจัดการคนเก่ง

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า การจัดการคนเก่ง เป็นปัจจัยหลักที่มีส่วนส่งเสริมองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมาย องค์การใดสามารถสร้างคนเก่ง และให้คนเก่งได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การเรียนรู้และพัฒนา การธำรงรักษา และการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล

“การคัดเลือกบุคลากรต้องมีการเน้นการเรียนรู้และถ่ายทอดโดยแปลงคนเก่งให้เผยแพร่ความรู้ต่อองค์การเพื่อส่งเสริมสร้างบุคลากรให้มีความรู้ ความหลากหลายไม่จำกัดอยู่คนเดียวสามารถถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้อื่น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14 นามสมมติ, 2564)

“การรักษาคนเก่งให้อยู่ภายในองค์การกับเราไปอีกนาน ทำได้ด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ผ่อนคลาย กำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนให้ชัดเจน ให้โอกาสและให้ความท้าทาย ให้อำนาจในการตัดสินใจ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน ค่าตอบแทนที่สูงกว่าตลาด เลือกผู้นำที่ดีและเข้าใจธุรกิจ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17 นามสมมติ, 2564)

ตารางที่ 17 สรุปลงค์ประกอบของตัวแปรการจัดการคนเก่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

การจัดการคนเก่ง	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17
1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การเรียนรู้และพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
3. การธำรงรักษา	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 17 สรุปลงค์ประกอบของตัวแปรการจัดการคนเก่ง จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เกินครึ่งเห็นด้วยกับองค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรและผู้ให้สัมภาษณ์มีทัศนคติที่สอดคล้องกัน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การเรียนรู้และพัฒนา การธำรงรักษา และการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล

สรุปลงค์ประกอบของตัวแปรการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า การจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ เป็นปัจจัยหลักเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันในเชิงธุรกิจ องค์การส่วนมากได้ประกอบกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งเสมือนเป็นอาวุธที่ใช้ในการแข่งขัน และมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการตลาด ด้านกระบวนการ และด้านพฤติกรรม

“การจัดการนวัตกรรมต้องมีการวางระบบให้เหมาะสมกับกิจกรรมกระบวนการทำงานในแต่ละองค์การนั้นรวมถึงคนไ้ใช้งานในการนำเข้ามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากที่สุดขึ้นอยู่กับจัดการ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 นามสมมติ, 2564)

“นวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ เป็นระบบการทำงานใหม่ วิธีใหม่ จะผสมผสานการทำงานใหม่กับการสร้างสินค้าใหม่ ๆ ที่ได้การยอมรับของตลาด ในสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว หากองค์การนั้นไม่ปรับเปลี่ยนตามโลกปัจจุบันก็จะส่งผลให้เกิดความล่าช้าและเป็นรองกว่าองค์การที่เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ วิธีการจัดการงานที่สะดวกและรวดเร็วและได้ผลที่ดีกว่า” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 นามสมมติ, 2564)

“การจัดการนวัตกรรมในยุคสมัยใหม่นี้ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญมาก ซึ่งผู้บริหารระดับสูงควรจัดให้มีโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ทำงานร่วมกัน และสามารถทำงานข้ามสายงานกันได้โดยลดข้อจำกัด และอุปสรรคที่กีดขวางในการทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14 นามสมมติ, 2564)

ตารางที่ 18 สรุปลักษณ์ประกอบของตัวแปรการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

การจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17
1. นวัตกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
2. การแสวงหาช่องทางการตลาด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓
3. นวัตกรรมเชิงกระบวนการ	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
4. นวัตกรรมพฤติกรรมองค์การ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓

จากตารางที่ 18 สรุปลักษณ์ประกอบของตัวแปรนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เกินครึ่งเห็นด้วยกับองค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรและผู้ให้สัมภาษณ์มีทัศนคติสอดคล้องกัน ได้แก่ ด้านนวัตกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านการแสวงหาช่องทางการตลาด ด้านนวัตกรรมเชิงกระบวนการ และด้านนวัตกรรมพฤติกรรมองค์การ

ตอนที่ 2 การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่ม
อุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงปริมาณด้วยเทคนิค
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
เมื่อได้รับข้อมูลตอบกลับจากแบบสอบถาม จำนวน 400 ชุด แล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม
ไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดล
โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ในการนำเสนอ
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและ
ตัวแปรต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Mean	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
χ^2	หมายถึง	ค่าไค-สแควร์
Df	หมายถึง	ค่าองศาแห่งความเป็นอิสระ
RMSEA	หมายถึง	ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ
CFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ
GFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
p-value	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ
GM1	หมายถึง	เซว่ปัญหา
GM2	หมายถึง	ความสามารถในการทำงาน
CT1	หมายถึง	ความคิดริเริ่ม
CT2	หมายถึง	ความคิดคล่องแคล่ว
CT3	หมายถึง	ความคิดยืดหยุ่น
TL1	หมายถึง	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
TL2	หมายถึง	การสร้างแรงบันดาลใจ
TL3	หมายถึง	การกระตุ้นทางปัญญา
TL4	หมายถึง	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
OC1	หมายถึง	ความต่อเนื่องในการทำงาน
OC2	หมายถึง	บรรทัดฐานในการทำงาน
OC3	หมายถึง	ความรู้สึกต่อองค์กร
TM1	หมายถึง	การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง

TM2	หมายถึง	การเรียนรู้และการพัฒนา
TM3	หมายถึง	การดำรงรักษา
TM4	หมายถึง	การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล
IM1	หมายถึง	นวัตกรรมกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์
IM2	หมายถึง	การแสวงหาช่องทางการตลาด
IM3	หมายถึง	นวัตกรรมเชิงกระบวนการ
IM4	หมายถึง	นวัตกรรมพฤติกรรมการ

1. การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน กลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล บุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรฝ่ายแผนและนโยบาย นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัล จำนวน 400 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน สังกัดฝ่าย รายได้ต่อเดือนและประสบการณ์ในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	203	50.7
1.2 หญิง	197	49.3
รวม	400	100
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	0	0
2.2 21-30 ปี	125	31.2
2.3 31-40 ปี	197	49.2
2.4 41-50 ปี	67	16.8
2.5 51-60 ปี	11	2.8
2.6 61 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	400	100

ตารางที่ 19 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
3.2 ปริญญาตรี	206	51.5
3.3 สูงกว่าปริญญาตรี	194	48.5
รวม	400	100
4. สถานภาพสมรส		
4.1 โสด	237	59.2
4.2 สมรส	163	40.8
4.3 หย่าร้าง/ แยกกันอยู่/ หม้าย	0	0
รวม	400	100
5. ปัจจุบันท่านทำงานในตำแหน่งใด		
5.1 ระดับปฏิบัติการ	340	85.0
5.2 ระดับหัวหน้างาน	52	13.0
5.3 ระดับผู้จัดการ	8	2.0
5.4 อื่น ๆ	0	0
รวม	400	100
6. ปัจจุบันท่านทำงานในฝ่ายใด		
6.1 งานการตลาด/ ขาย/ จัดซื้อ	33	8.2
6.2 งานบุคคล/ แแผน/ การบริหารจัดการทั่วไป	144	36.0
6.3 งานบริการลูกค้า	130	32.5
6.4 งานด้านคอมพิวเตอร์/ เทคโนโลยีสารสนเทศ	56	14.0
6.5 งานประชาสัมพันธ์/ CSR	37	9.3
6.6 อื่น ๆ	0	0
รวม	400	100

ตารางที่ 19 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
7. รายได้ต่อเดือน		
7.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	0	0
7.2 15,001 บาท – 30,000 บาท	199	49.8
7.3 30,001 บาท – 45,000 บาท	152	38.0
7.4 มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป	49	12.2
รวม	400	100
8. ประสบการณ์การทำงานในองค์กรนี้		
8.1 น้อยกว่า 1 ปี	0	0
8.2 1 – 5 ปี	52	13.0
8.3 6 – 10 ปี	277	69.2
8.4 11 – 15 ปี	71	17.8
8.5 16 – 20 ปี	0	0
8.6 มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	400	100

จากตารางที่ 19 การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 50.7 และเพศหญิง จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่มีอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 49.2 รองลงมา อายุ 21 - 30 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 31.2 อันดับสามอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 16.8 และอายุ 51 - 60 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 51.5 รองลงมา มีระดับการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 48.5 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 59.2 รองลงมา มีสถานภาพสมรส จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ทำงานตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำนวน 340 คน คิดเป็นร้อยละ 85.0 รองลงมาทำงานตำแหน่งหัวหน้างาน จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 13.0 และทำงานตำแหน่งระดับผู้จัดการ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ทำงานในฝ่ายงานบุคคล/ แผน/ การบริหารจัดการทั่วไป จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0 รองลงมาทำงานฝ่ายงานบริการลูกค้า จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5 อันดับสามทำงานฝ่ายงานด้านคอมพิวเตอร์/ เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 อันดับสี่ ทำงานฝ่ายงานประชาสัมพันธ์/ CSR จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 และทำงานฝ่ายงานการตลาด/ ขาย/ จัดซื้อ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.2 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 15,001 บาท – 30,000 บาท จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 49.8 รองลงมามีรายได้ต่อเดือน 30,001 บาท – 45,000 บาท จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 และมีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรนี้ 6 – 10 ปี จำนวน 277 คน คิดเป็นร้อยละ 69.2 รองลงมามีประสบการณ์การทำงานในองค์กรนี้ 11 – 15 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 และมีประสบการณ์การทำงานในองค์กรนี้ 1 – 5 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 13.0

ตารางที่ 20 พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
9. ท่านรับทราบการรับสมัครงานขององค์กรจากช่องทางใด		
9.1 ทราบจากช่องทาง Online	82	20.5
9.2 การแนะนำจากเพื่อน	0	0
9.3 นำส่งประวัติทาง E-Mail	218	54.5
9.4 เข้ามาสมัครด้วยตนเอง	15	3.8
9.5 จากการฝากใบสมัครกับ Website	85	21.2
9.6 จากหนังสือพิมพ์ และ/หรือนิตยสาร	0	0
รวม	400	100
10. เมื่อท่านเข้าทำงานในองค์กรท่านได้รับสอนงานแบบใด		
10.1 อบรมจากการปฐมนิเทศพนักงานใหม่	255	63.7
10.2 อบรมจากการ On The Job Training	56	14.0
10.3 อบรมจากการ Job Rotation	0	0
10.4 อบรมจากการฝึกปฏิบัติงานจริง	89	22.3
รวม	400	100

ตารางที่ 20 พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
11. เมื่อท่านปฏิบัติงาน ท่านได้รับการสื่อสารขององค์กร ผ่านช่องทางใด		
11.1 ป้ายประชาสัมพันธ์	0	0
11.2 จากระบบ Intranet	227	56.8
11.3 จาก E-Mail	146	36.4
11.4 จากการประชุมภายในองค์กร	27	6.8
11.5 จากทุกช่องทาง	0	0
11.6 อื่น ๆ	0	0
รวม	400	100
12. เมื่อท่านเข้าสู่การอบรมภายในองค์กร ท่านมักได้รับการ ฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญจากแหล่งใด		
12.1 ผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร	48	12.0
12.2 ผู้บริหารขององค์กร	158	39.5
12.3 ผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กร	140	35.0
12.4 การเรียนรู้ด้วยตนเอง	54	13.5
รวม	400	100
13. ก่อนท่านได้รับการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งงานใหม่ ท่านจะได้รับการ เตรียมตัวอย่างไร		
13.1 ได้รับการอบรมจากผู้บริหารหน่วยงานโดยตรง	9	2.3
13.2 อบรมจากการ On The Job Training	8	2.0
13.3 อบรมจากการ Job Rotation	181	45.3
13.4 อบรมจากการฝึกปฏิบัติงานจริง	202	50.4
รวม	400	100
14. เมื่อท่านได้เข้ารับตำแหน่งงานใหม่ ท่านจะได้รับการเตรียมตัว อย่างไร		
14.1 ได้รับการอบรมจากผู้บริหารหน่วยงานโดยตรง	26	6.5
14.2 อบรมจากการ On The Job Training	32	8.0
14.3 อบรมจากการ Job Rotation	179	44.8
14.4 อบรมจากการฝึกปฏิบัติงานจริง	163	40.7
รวม	400	100

ตารางที่ 20 พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
15. เมื่อท่านถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน จะถูกประเมินผลงานจากท่านใด		
15.1 หัวหน้างาน	20	5.0
15.2 ผู้บริหารระดับสูง	158	39.5
15.3 ผู้ร่วมงาน	8	2.0
15.4 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	214	53.5
15.5 จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	0	0
15.6 อื่น ๆ	0	0
รวม	400	100
16. ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ทำให้รูปแบบการทำงานและการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลงไปเป็นแบบ New Normal องค์การของท่านมีการรับมือในรูปแบบใด		
16.1 คงการทำงานในรูปแบบเดิม	0	0
16.2 ปรับการทำงานแบบออนไลน์มากขึ้น	104	26.0
16.3 Work from Home	249	62.3
16.4 ปรับเปลี่ยนเป็นองค์การนวัตกรรม	47	11.7
16.5 ปิดหน่วยงาน	0	0
16.6 อื่น ๆ	0	0
รวม	400	100

จากตารางที่ 20 การวิเคราะห์พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่รับทราบการรับสมัครงานขององค์การจากช่องทางนำส่งประวัติทาง E-Mail จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5 รองลงมาจากการฝากใบสมัครกับ Website จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 อันดับสามทราบจากช่องทาง Online จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 และเข้ามาสมัครด้วยตนเอง จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่เมื่อเข้าทำงานในองค์การจะได้รับสอนงานจากการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 63.7 รองลงมา อบรมจาก

การฝึกปฏิบัติงานจริง จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 และอบรมจากการ On The Job Training จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ เมื่อปฏิบัติงาน จะได้รับการสื่อสารขององค์การผ่านช่องทางจากระบบ Intranet จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 56.8 รองลงมา จาก E-Mail จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 และ จากการประชุม ภายในองค์การ จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่ในการอบรมภายในองค์การ จะได้รับการฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญจากผู้บริหารขององค์การ จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมาจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์การ จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 35.0 อันดับ 3 จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 และ จากผู้เชี่ยวชาญภายในองค์การ จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ก่อนได้รับการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งงานใหม่ จะได้รับการเตรียมตัว โดยการอบรมจากการฝึกปฏิบัติงานจริง จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 50.4 รองลงมาอบรมจาก การ Job Rotation จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3 อันดับสามได้รับการอบรมจากผู้บริหาร หน่วยงานโดยตรง จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3 และอบรมจากการ On The Job Training จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่เมื่อ ได้รับการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งงานใหม่ จะได้รับการเตรียมตัวโดยการอบรมจากการ Job Rotation จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 44.8 รองลงมา อบรมจากการฝึกปฏิบัติงานจริง จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 อันดับสามได้รับการอบรมจากการ On The Job Training จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 และ อบรมจากผู้บริหารหน่วยงานโดยตรง จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานจาก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 53.5 รองลงมาจากผู้บริหารระดับสูง จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 อันดับสามจากหัวหน้างาน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 และจาก ผู้ร่วมงาน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ทำให้รูปแบบการทำงานและการดำเนินชีวิต เปลี่ยนแปลงไปเป็นแบบ New Normal องค์การมีการรับมือในรูปแบบ Work from Home จำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 62.3 รองลงมา มีปรับการทำงานแบบออนไลน์มากขึ้นจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 และปรับเปลี่ยนเป็นองค์การนวัตกรรม จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำนวน 400 คน โดยพิจารณา ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำค่าเฉลี่ยมาเทียบกับเกณฑ์โดยใช้สเกลของไลเคิร์ต (The Likert scale) (Likert, 1967) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21-5.00	หมายถึง	มีระดับปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41-4.20	หมายถึง	มีระดับปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมาก
ค่าเฉลี่ย	2.61-3.40	หมายถึง	มีระดับปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81-2.60	หมายถึง	มีระดับปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.80	หมายถึง	มีระดับปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อยที่สุด



ตารางที่ 21 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ
 ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย
 จำแนกตามกรอบความคิดเติบโต ด้านเขาวนปัญญา

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
เมื่อเกิดความเสียหายทางธุรกิจที่เกิดจาก สถานการณ์โรคระบาด โควิด 19 ฉันทสามารถ แก้ไขปัญหา และปรับเปลี่ยนการทำงาน ได้เป็นอย่างดี	0	0	177	223	0	3.56	0.49	มาก
เมื่อมีปัญหาจากการบริการลูกค้า ฉันทสามารถ ตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ได้ด้วยตนเอง อย่างรวดเร็ว	0	3	27	274	96	4.16	0.56	มาก
ฉันทสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นำจุดอ่อนมา ปรับปรุงและพัฒนาจุดแข็ง ในการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี	0	0	178	222	0	3.55	0.48	มาก
เมื่อองค์การเปิดโอกาสให้นำเสนอโครงการ ฉันทจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และค้นหา เทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน ที่มีแนวโน้ม เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	0	0	24	280	96	4.18	0.52	มาก
ฉันทมีการพัฒนาพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้ากับ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และสังคม ได้เป็นอย่างดี	0	3	86	212	99	4.02	0.70	มาก
รวมเฉลี่ย						3.89	0.55	มาก

ผลจากตารางที่ 21 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทาง
 ธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามกรอบความคิดเติบโต
 ด้านเขาวนปัญญา เมื่อองค์การเปิดโอกาสให้นำเสนอโครงการ ฉันทจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ
 ค้นหาเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานที่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด
 เท่ากับ 4.18 รองลงมา เมื่อมีปัญหาจากการบริการลูกค้า ฉันทสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
 ได้ด้วยตนเองอย่างรวดเร็ว มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และอันดับสาม ฉันทมีการพัฒนาพร้อมรับ
 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้ากับ
 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และสังคมได้เป็นอย่างดี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.02

ตารางที่ 22 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ
 ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย
 จำแนกตามกรอบความคิดเติบโต ด้านความสามารถในการทำงาน

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ฉันสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ ในการทำธุรกิจได้เป็นอย่างดี	0	0	27	243	130	4.26	0.57	มากที่สุด
ฉันมีการวางแผนการดำเนินงานทุกครั้ง เมื่อองค์การกำหนดเป้าหมายไว้อย่าง ชัดเจน	0	0	114	161	125	4.03	0.77	มาก
ฉันมีความสามารถในการวิเคราะห์ความ เสี่ยงจากการลงทุน ภายใต้สถานการณ์โรค ระบาดโควิด 19 ได้เป็นอย่างดี	0	0	154	246	0	3.62	0.49	มาก
ฉันต้องการให้ธุรกิจมีกำไร และผลตอบแทน ที่ดี ถึงแม้ว่าจะมีการระบาดของเชื้อไวรัส โคโรนาอยู่ก็ตาม	0	0	96	242	62	3.92	0.62	มาก
ฉันมีความสามารถในการวิเคราะห์ ความได้เปรียบของคู่แข่งในตลาด และ นำความได้เปรียบเชิงที่เหนือกว่าคู่แข่ง มาใช้ได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะอยู่ใน สถานการณ์ไหนก็ตาม	0	0	117	260	23	3.77	0.54	มาก
รวมเฉลี่ย						3.92	0.59	มาก

ผลจากตารางที่ 22 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทาง
 ธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยจำแนกตามกรอบความคิดเติบโต
 ด้านความสามารถในการทำงาน ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ฉันสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ
 มาปรับใช้ในการทำธุรกิจได้เป็นอย่างดี มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.26 รองลงมา ฉันมีการวางแผนการ
 ดำเนินงานทุกครั้ง เมื่อองค์การกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.03
 และอันดับสาม ฉันต้องการให้ธุรกิจมีกำไร และผลตอบแทนที่ดี ถึงแม้ว่าจะมีการระบาดของเชื้อไวรัส
 โคโรนาอยู่ก็ตาม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

ตารางที่ 23 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ
 ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย
 จำแนกตามความคิดสร้างสรรค์ ด้านความคิดริเริ่ม

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ฉันมีความสามารถในการแสวงหาแนวคิด ใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรยังดำเนินต่อไปได้	0	0	126	274	0	3.69	0.47	มาก
ฉันมีความสามารถในการวิเคราะห์ ความแตกต่างของธุรกิจเพื่อการเรียนรู้จาก การแข่งขันในตลาด และเพื่อการพัฒนา องค์กรอย่างต่อเนื่อง	0	0	95	243	62	3.92	0.62	มาก
ฉันมีความสามารถในการค้นหา และเข้าถึง ความรู้ จากแหล่งต่าง ๆ ที่หลากหลาย ทั้งในแบบหนังสือ นิตยสาร หรือ แบบ Online ได้เป็นอย่างดี	0	0	123	277	0	3.70	0.46	มาก
ฉันมีความสามารถในการจัดการความรู้ ที่มีอยู่ในองค์กรอย่างเป็นระบบ และ สามารถถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้แก่ เพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	0	0	24	201	175	4.38	0.59	มากที่สุด
ฉันมีส่วนช่วยสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้เกิด การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันอยู่เสมอ	0	0	123	243	34	3.78	0.58	มาก
รวมเฉลี่ย						3.89	0.54	มาก

ผลจากตารางที่ 23 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทาง
 ธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามความคิดสร้างสรรค์ ด้านความคิด
 ริเริ่ม ฉันมีความสามารถในการจัดการความรู้ ที่มีอยู่ในองค์กรอย่างเป็นระบบ และสามารถถ่ายทอด
 ความรู้ต่าง ๆ ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.38 รองลงมา ฉันมี
 ความสามารถในการวิเคราะห์ความแตกต่างของธุรกิจเพื่อการเรียนรู้จากการแข่งขันในตลาด และเพื่อ
 การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และอันดับสาม ฉันมีส่วนช่วยสนับสนุน
 เพื่อนร่วมงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันอยู่เสมอ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

ตารางที่ 24 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ
 ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย
 จำแนกตามความคิดสร้างสรรค์ ด้านความคิดคล่องแคล่ว

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ฉันมีโอกาสได้เข้าร่วมการประชุม เพื่อ กำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของ การทำงานร่วมกันในหน่วยงาน	0	0	120	161	119	4.00	0.77	มาก
ฉันมีความมีหวังในการเติบโตขององค์กร ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน ทุกฝ่ายอย่างมีส่วนร่วม	0	0	30	336	34	4.01	0.40	มาก
ฉันมีโอกาสร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของ องค์กร ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้ สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19	0	0	71	210	119	4.12	0.68	มาก
ฉันได้รับข้อมูลข่าวสารสื่อสาร จากองค์กร ในทุกช่องทาง	0	0	92	274	34	3.86	0.54	มาก
รูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร สามารถกระตุ้นในฉันเกิดความคิด สร้างสรรค์ร่วมกับเพื่อน ๆ ในองค์กร ได้เป็นอย่างดี	0	0	123	254	23	3.75	0.55	มาก
รวมเฉลี่ย						3.95	0.59	มาก

ผลจากตารางที่ 24 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทาง
 ธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามความคิดสร้างสรรค์ ด้านความคิด
 คล่องแคล่ว ฉันมีโอกาสร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้
 สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.12 รองลงมา ฉันมีความมีหวัง
 ในการเติบโตขององค์กรร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานทุกฝ่ายอย่างมีส่วนร่วม
 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และอันดับสาม ฉันมีโอกาสได้เข้าร่วมการประชุม เพื่อกำหนดเป้าหมาย
 และวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกันในหน่วยงาน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

ตารางที่ 25 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ
 ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย
 จำแนกตามความคิดสร้างสรรค์ ด้านความยืดหยุ่น

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
หากเกิดการประชุมเร่งด่วน ฉันจะมี ส่วนร่วมในการวางแผน และตัดสินใจ ในการดำเนินธุรกิจทุก ๆ ครั้ง	0 0.00	0 0.00	120 30.0	161 40.2	119 29.8	3.78	0.43	มาก
เมื่อฉันได้รับการติดต่อสื่อสารจากเพื่อน ๆ ในทีมงาน ฉันจะพร้อมรับฟังข้อคิดเห็นจาก เพื่อน ๆ ในทุกสถานการณ์	0 0.00	0 0.00	30 7.5	336 84.0	34 8.5	3.73	0.48	มาก
หากฉันได้พูดคุยกับเพื่อน ๆ ในทีมเกี่ยวกับ การทำงานที่ได้รับมอบหมาย ฉันบอกกล่าว กับทีมให้รับรู้ และนำข้อมูลข่าวสารมาแจ้ง ให้ทราบโดยทั่วกัน	0 0.00	0 0.00	71 17.8	210 52.4	119 29.8	3.44	0.61	มาก
ฉันมักได้เข้าร่วมการประชุมเพื่อการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อน ๆ ในทีม หรือ บุคลากรภายในหน่วยงานอยู่เสมอ	0 0.00	0 0.00	92 23.0	274 68.5	34 8.5	3.69	0.81	มาก
ฉัน และเพื่อน ๆ ในทีม ยอมรับฟังความ คิดเห็นที่แตกต่างกันก่อนการตัดสินใจ หรือ ดำเนินการทางธุรกิจในรูปแบบที่ไม่ เหมือนเดิม	0 0.00	0 0.00	123 30.8	254 63.4	23 5.8	3.81	0.52	มาก
รวมเฉลี่ย						3.69	0.57	มาก

ผลจากตารางที่ 25 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทาง
 ธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามความคิดสร้างสรรค์ ด้านความคิด
 ยืดหยุ่น ฉัน และเพื่อน ๆ ในทีม ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันก่อนการตัดสินใจ หรือ
 ดำเนินการทางธุรกิจในรูปแบบที่ไม่เหมือนเดิม มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.81 รองลงมา หากเกิด
 การประชุมเร่งด่วน ฉันจะมีส่วนร่วมในการวางแผน และตัดสินใจ ในการดำเนินธุรกิจทุก ๆ ครั้ง
 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และอันดับสาม เมื่อฉันได้รับการติดต่อสื่อสารจากเพื่อน ๆ ในทีมงาน
 ฉันจะพร้อมรับฟังข้อคิดเห็นจากเพื่อน ๆ ในทุกสถานการณ์ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.73

ตารางที่ 26 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ที่แตกต่างจากคู่แข่ง และผู้นำด้านนวัตกรรมของตลาด	0	0	27	350	23	3.99	0.35	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ โดยการลงทุนสำหรับการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	0	0	89	288	23	3.84	0.50	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสร้างจุดขายให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ จนเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง	0	0	126	161	113	3.97	0.77	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถสร้างความแตกต่างด้านการออกแบบบรรจุภัณฑ์ผลิตภัณฑ์และบริการ	0	0	127	250	23	3.74	0.55	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย เช่น แยกต่างด้านคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ การรับประกันสินค้า เป็นต้น	0	0	123	277	0	3.69	0.46	มาก
รวมเฉลี่ย						3.85	0.53	มาก

ผลจากตารางที่ 26 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ที่แตกต่างจากคู่แข่ง และผู้นำด้านนวัตกรรมของตลาด มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.99 รองลงมา ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสร้างจุดขายให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ จนเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และอันดับสาม ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ โดยการลงทุนสำหรับการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

ตารางที่ 27 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ
 ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย
 จำแนกตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีการบริการตามความต้องการของลูกค้าแต่ละคน ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด	0	0	27	274	99	4.18	0.53	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีการบริการที่แปลกใหม่ เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นในตลาด	0	0	182	181	37	3.64	0.65	มาก
ฉันเชื่อว่าหน่วยงานของฉัน มีการบริการที่ดี และมีคุณค่ามากกว่าที่ลูกค้าคาดหวังเอาไว้	0	0	89	277	34	3.86	0.54	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีการสร้างความประทับใจ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า	0	0	154	212	34	3.70	0.62	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถนำเสนอ และปรับปรุงการให้บริการเชิงรุกสู่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	0	0	187	179	34	3.62	0.64	มาก
รวมเฉลี่ย						3.80	0.59	มาก

ผลจากตารางที่ 27 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ
 ในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีการบริการตามความต้องการของลูกค้า
 แต่ละคน ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.18 รองลงมา ฉันเชื่อว่า
 หน่วยงานของฉัน มีการบริการที่ดี และมีคุณค่ามากกว่าที่ลูกค้าคาดหวังเอาไว้ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ
 3.86 และอันดับสาม ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีการสร้างความประทับใจ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อ
 ลูกค้า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

ตารางที่ 28 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ
 ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย
 จำแนกตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีการพัฒนา ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็น สำคัญ	0 0.00	0 0.00	247 61.8	119 29.8	34 8.4	3.42	0.65	มาก
เมื่อฉันมีความคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ ซึ่งมี ความแตกต่างจากความคิดของบุคคลทั่วไป ฉันรับได้รับโอกาสในการนำเสนอทุกครั้ง	0 0.00	0 0.00	213 53.3	187 46.7	0 0.00	3.48	0.50	มาก
ฉันมักค้นหาคำตอบต่าง ๆ ได้ดีหลากหลาย แง่มุม หรือ สามารถมองทุกอย่างได้หลาย มิติ ทำให้การแก้ไขปัญหาีมากกว่าหนึ่งวิธี เสมอ	0 0.00	0 0.00	179 22.7	153 38.3	68 17.0	3.75	0.74	มาก
ฉันมีความสามารถหาคำตอบได้อย่าง รวดเร็ว และเป็นคนที่มึปฏิภาณไหวพริบดี ยิ่ง คนหนึ่งในองค์กร	0 0.00	0 0.00	212 53.2	188 46.8	0 0.00	3.47	0.50	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสื่อสาร ภาพลักษณ์องค์กรที่ชัดเจน มีความ แตกต่าง และสร้างสรรค์อย่างยิ่ง	0 0.00	0 0.00	179 22.7	152 38.3	69 17.0	3.72	0.73	มาก
รวมเฉลี่ย						3.57	0.62	มาก

ผลจากตารางที่ 28 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ
 ในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้น
 ทางปัญญา ฉันมักค้นหาคำตอบต่าง ๆ ได้ดีหลากหลายแง่มุม หรือ สามารถมองทุกอย่างได้หลายมิติ
 ทำให้การแก้ไขปัญหาีมากกว่าหนึ่งวิธีเสมอ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.75 รองลงมา ฉันคิดว่า
 หน่วยงานของฉันมีการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรที่ชัดเจน มีความแตกต่าง และสร้างสรรค์อย่างยิ่ง
 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และอันดับสาม เมื่อฉันมีความคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ ซึ่งมีความแตกต่าง
 จากความคิดของบุคคลทั่วไป ฉันรับได้รับโอกาสในการนำเสนอทุกครั้ง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

ตารางที่ 29 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยิ่ง	0 0.00	0 0.00	213 53.2	164 41.0	23 5.8	3.53	0.60	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเหมาะสมในทุกสถานการณ์	0 0.00	0 0.00	89 22.3	243 60.7	68 17.0	3.95	0.63	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ แบบหมุนเวียน หรือ สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้	0 0.00	0 0.00	37 9.3	339 84.7	24 6.0	3.97	0.39	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสร้างจิตสำนึกในบุคลากร ให้ดูแลใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ คนขององค์การ	0 0.00	0 0.00	247 61.8	150 37.4	3 0.8	3.39	0.50	มาก
ฉันมีบุคลิกภาพที่มีความเหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ	0 0.00	0 0.00	50 12.5	350 87.5	0 0.00	3.88	0.33	มาก
รวมเฉลี่ย						3.74	0.49	มาก

ผลจากตารางที่ 29 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ แบบหมุนเวียน หรือ สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.97 รองลงมาฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเหมาะสม ในทุกสถานการณ์ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และอันดับสาม ฉันมีบุคลิกภาพที่มีความเหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

ตารางที่ 30 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ
 ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย
 จำแนกตามความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่องในการทำงาน

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ฉันคิดว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่ เปลี่ยนแปลงไป จะมีอิทธิพลต่อการกำหนด เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์การ อย่างแน่นอน	0	0	250	150	0	3.38	0.48	มาก
ฉันคิดว่านโยบายรัฐบาล ที่ส่งเสริม และ สนับสนุนอุตสาหกรรมดิจิทัลมีผลต่อ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ	0.00	0.00	62.5	37.5	0.00	4.05	0.61	มาก
ฉันคิดว่าตลาดแรงงานมีความต้องการ แรงงานที่มีทักษะสูงเพื่อการทำงานเฉพาะ ด้านมากยิ่งขึ้น	0	0	216	184	0	3.46	0.49	มาก
ฉันคิดว่าองค์การธุรกิจในปัจจุบันมีขนาด เล็กลงมาก ส่งผลทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่ง ทางธุรกิจ มีความก้าวหน้าในอาชีพ ได้อย่างรวดเร็วขึ้น	0	0	177	223	0	3.56	0.50	มาก
ฉันคิดว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ส่งผลให้มีจำนวนผู้สืบทอดตำแหน่งทาง ธุรกิจ มากขึ้นและเติบโตแบบก้าวกระโดด	0	3	27	274	96	4.16	0.56	มาก
รวมเฉลี่ย	0.00	0.8	6.8	68.4	24.0	3.72	0.53	มาก

ผลจากตารางที่ 30 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ
 ในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามความผูกพันต่อองค์การด้านต่อเนื่อง
 ฉันคิดว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ส่งผลให้มีจำนวนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ มากขึ้นและ
 เติบโตแบบก้าวกระโดด มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.16 รองลงมา ฉันคิดว่านโยบายรัฐบาล ที่ส่งเสริม
 และสนับสนุนอุตสาหกรรมดิจิทัลมีผลต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ
 4.05 และอันดับสาม ฉันคิดว่าองค์การธุรกิจในปัจจุบันมีขนาดเล็กลงมาก ส่งผลทำให้ผู้สืบทอด
 ตำแหน่งทางธุรกิจ มีความก้าวหน้าในอาชีพ ได้อย่างรวดเร็วขึ้น มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

ตารางที่ 31 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ
 ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย
 จำแนกตามความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานในการทำงาน

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ฉันคิดว่าองค์กรมีความสามารถในการ แสวงหาเทคโนโลยีใหม่ และนำมา ประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาองค์กรได้ในทันที	0	0	250	150	0	3.56	0.49	มาก
ฉันคิดว่าองค์กรมีความสามารถในการ พัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีอย่างมาก เพื่อตอบสนองการแข่งขันในตลาด	0	0	64	251	85	4.18	0.52	มาก
ฉันคิดว่าองค์กรมีความสามารถในการใช้ เทคโนโลยี เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน การที่ดี และมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานสูงสุด	0	0	216	184	0	3.98	0.68	มาก
ฉันคิดว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี จะส่งผลต่อความจำเป็นในพัฒนา ตนเอง เพื่อให้รู้ และปรับเปลี่ยนการทำงาน อย่างอย่างรวดเร็ว	0	0	177	223	0	4.23	0.59	มากที่สุด
ฉันคิดว่าองค์กรมีการพัฒนา และฝึกอบรม บุคลากรทุกฝ่าย ให้มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจได้ เป็นอย่างดี	0	3	27	274	96	3.96	0.76	มาก
รวมเฉลี่ย						3.98	0.61	มาก

ผลจากตารางที่ 31 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ
 ในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัด
 ฐาน ฉันคิดว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จะส่งผลต่อความจำเป็นในพัฒนาตนเอง เพื่อให้รู้
 และปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างอย่างรวดเร็ว มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.23 รองลงมา ฉันคิดว่า
 องค์กรมีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีอย่างมาก เพื่อตอบสนองการแข่งขันใน
 ตลาด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และอันดับสาม ฉันคิดว่าองค์กรมีความสามารถในการใช้
 เทคโนโลยี เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการที่ดี และมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
 สูงสุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

ตารางที่ 32 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ
 ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย
 จำแนกตามความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกต่อองค์กร

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ฉันคิดว่าสถานที่ทำงานนี้ เอื้ออำนวยต่อ การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	0 0.00	0 0.00	145 36.3	250 62.4	5 1.3	3.65	0.50	มาก
ฉันเชื่อว่าหน่วยงานของฉัน มีวัฒนธรรม องค์กรที่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี	0 0.00	3 0.8	102 25.5	229 57.2	66 16.5	3.90	0.66	มาก
ฉันเชื่อว่าหน่วยงานของฉัน มีการกำหนด กฎเกณฑ์ที่สอดคล้องกับการทำงาน และ สามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม เมื่อเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้น	0 0.00	0 0.00	111 27.8	259 64.8	30 7.4	3.80	0.56	มาก
ฉันเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของฉันมักให้ความ ร่วมมือ และช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ทุก ๆ ครั้ง	0 0.00	0 0.00	121 30.3	261 65.2	18 4.5	3.74	0.53	มาก
ฉันคิดว่าเพื่อน ๆ ในหน่วยงานของฉัน มีความสามัคคี และร่วมกันปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์จนสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ได้	0 0.00	0 0.00	92 23.0	252 63.0	56 14.0	3.91	0.60	มาก
รวมเฉลี่ย						3.80	0.57	มาก

ผลจากตารางที่ 32 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ
 ในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก
 ฉันคิดว่าเพื่อน ๆ ในหน่วยงานของฉัน มีความสามัคคี และร่วมกันปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์จน
 สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.91 รองลงมา ฉันเชื่อว่าหน่วยงานของฉัน
 มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และอันดับสาม
 ฉันเชื่อว่าหน่วยงานของฉัน มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่สอดคล้องกับการทำงาน และสามารถปรับเปลี่ยน
 ตามความเหมาะสม เมื่อเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้น มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

ตารางที่ 33 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ
 ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย
 จำแนกตามการจัดการคนเก่ง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ฉันได้รับทราบการระบุคุณสมบัติที่สำคัญของ ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ที่มีความสอดคล้อง กับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์หลักขององค์การ	0	0	115	279	6	3.73	0.48	มาก
ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอด ตำแหน่งทางธุรกิจจากความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่ควรจะมีในการปฏิบัติงาน	0	0	33	204	163	4.33	0.62	มากที่สุด
ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอด ตำแหน่งทางธุรกิจจากทักษะ ประสบการณ์ และ ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้สืบทอดตำแหน่ง ทางธุรกิจ	0	0	126	244	30	3.76	0.58	มาก
ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอด ตำแหน่งทางธุรกิจจากคุณลักษณะ และ บุคลิกภาพที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ	0	0	120	167	113	3.98	0.76	มาก
ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอด ตำแหน่งทางธุรกิจจากความสัมพันธ์ของ บุคลากรทุกระดับ และต้องเป็นที่ยอมรับจาก ทุก ๆ คนในองค์กร	0	0	32	338	30	4.00	0.39	มาก
รวมเฉลี่ย						3.96	0.57	มาก

ผลจากตารางที่ 33 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ
 ในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการคนเก่ง ด้านการสรรหาและ
 การคัดเลือกคนเก่ง ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากความรู้
 ความสามารถ และศักยภาพที่ควรจะมีในการปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.33 รองลงมา
 ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับ
 และต้องเป็นที่ยอมรับจากทุก ๆ คนในองค์กร มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และอันดับสาม ฉันรับรู้ถึง
 วิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากคุณลักษณะ และบุคลิกภาพที่แสดงออกถึง
 ความเป็นผู้นำ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

ตารางที่ 34 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการคนเก่ง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการที่องค์กรจะสนับสนุนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจให้มีการคิดค้นและพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ	0	0	64	215	121	4.14	0.67	มาก
ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการจัดและออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ	0	0	168	228	4	3.59	0.51	มาก
ฉันได้รับรู้ถึงระบบพี่เลี้ยง และการสอนงานที่สามารถให้คำปรึกษา แนะนำผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจได้อย่างใกล้ชิด	0	0	36	261	103	4.17	0.57	มาก
ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ	0	0	166	230	4	3.60	0.51	มาก
ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานให้ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ไปปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามความเหมาะสม	0	0	31	266	103	4.18	0.55	มาก
รวมเฉลี่ย						3.94	0.56	มาก

ผลจากตารางที่ 34 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการคนเก่ง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ให้ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ไปปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามความเหมาะสม มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.18 รองลงมา ฉันได้รับรู้ถึงระบบพี่เลี้ยง และการสอนงาน ที่สามารถให้คำปรึกษา แนะนำผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจได้อย่างใกล้ชิด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และอันดับสาม ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการที่องค์กรจะสนับสนุนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจให้มีการคิดค้น และพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.14

ตารางที่ 35 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ
 ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย
 จำแนกตามการจัดการคนเก่ง ด้านการธำรงรักษา

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ฉันได้รับรู้ถึงแผนการสืบทอดตำแหน่งทาง ธุรกิจ ที่เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้าง แรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี	0	0	89	218	93	4.01	0.67	มาก
ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการให้การยอมรับ และการยก ย่องสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ทำให้ เกิดความรู้สึกมั่นคง และประสบความสำเร็จ ในปฏิบัติงาน	0	0	32	245	123	4.23	0.58	มากที่สุด
ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ มีความยุติธรรม เชื่อถือได้ และสามารถ ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน	0	0	117	173	110	3.98	0.75	มาก
ฉันได้รับรู้ถึงการย้อนกลับของข้อมูล ทำให้ บุคลากรทราบผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมา พัฒนาคุณภาพการทำงานให้ดีขึ้น	0	0	151	243	6	3.64	0.51	มาก
เมื่อฉันมีความผูกพันต่อองค์กร ฉันเชื่อว่า จะสามารถสร้างค่านิยมร่วมกัน ให้เกิดขึ้นภายใน องค์กรได้	0	0	116	223	61	3.86	0.65	มาก
รวมเฉลี่ย	0.00	0.00	29.3	43.3	27.4	3.94	0.63	มาก

ผลจากตารางที่ 35 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ
 ในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการคนเก่ง ด้านการธำรงรักษา
 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการให้การยอมรับ และการยกย่องสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ทำให้เกิด
 ความรู้สึกมั่นคง และประสบความสำเร็จในปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.23 รองลงมา
 ฉันได้รับรู้ถึงแผนการสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ที่เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร
 ในองค์กรได้เป็นอย่างดี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และอันดับสาม ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการบริหาร
 ผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม เชื่อถือได้ และสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน มีคะแนนเฉลี่ย
 เท่ากับ 3.98

ตารางที่ 36 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ
 ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย
 จำแนกตามการจัดการคนเก่ง ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการจ่ายค่าตอบแทน และ ให้รางวัลแก่ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ อย่างเหมาะสม	0 0.00	0 0.00	127 31.8	244 61.0	29 7.2	3.76	0.57	มาก
ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่ สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน ความสามารถ และผลงานของแต่ละบุคคล	0 0.00	0 0.00	118 29.5	280 70.0	2 0.5	3.71	0.46	มาก
ฉันได้รับรู้ถึงการจัดสวัสดิการให้แก่ผู้สื บทอดตำแหน่งทางธุรกิจ เช่น ประกัน สุขภาพ เบี้ยขยัน เงินทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น	0 0.00	0 0.00	86 21.5	256 64.0	58 14.5	3.93	0.59	มาก
ผู้บังคับบัญชาของฉันให้ความสำคัญต่อการ ทำงาน และการชมเชยเมื่อทำงานได้สำเร็จ อย่างสม่ำเสมอ	0 0.00	0 0.00	124 31.0	274 68.5	2 0.5	3.70	0.47	มาก
ฉันมักจะได้รับโบนัสพิเศษ สำหรับผู้ที่ ปฏิบัติงานดีกว่าเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้	0 0.00	0 0.00	35 8.7	196 49.0	169 42.3	4.34	0.63	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						3.89	0.54	มาก

ผลจากตารางที่ 36 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ
 ในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการคนเก่ง ด้านการจ่าย
 ค่าตอบแทนและการให้รางวัล ฉันมักจะได้รับโบนัสพิเศษ สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานดีกว่าเป้าหมาย
 ที่องค์กรได้ตั้งไว้ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.34 รองลงมา ฉันได้รับรู้ถึงการจัดสวัสดิการให้แก่
 ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ เช่น ประกันสุขภาพ เบี้ยขยัน เงินทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น มีคะแนน
 เฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และอันดับสาม ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการจ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลแก่ผู้สืบทอด
 ตำแหน่งทางธุรกิจอย่างเหมาะสม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

ตารางที่ 37 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ด้านนวัตกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถวิเคราะห์ และเสนอนวัตกรรมที่แตกต่างกว่าในท้องตลาด ก่อนที่จะนำเสนอ นวัตกรรมนั้นไปยังผู้บริโภค	0	0	130	245	25	3.74	0.57	มาก
	0.00	0.00	32.5	61.3	6.2			
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ อยู่เสมอ	0	0	94	302	4	3.78	0.44	มาก
	0.00	0.00	23.5	75.5	1.0			
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยี และวิธีการใหม่ก่อนคู่แข่งชั้น	0	0	132	264	4	3.68	0.49	มาก
	0.00	0.00	33.0	66.0	1.0			
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถรักษาคุณภาพ และมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี	0	0	244	135	21	3.44	0.59	มาก
	0.00	0.00	61.0	33.7	5.3			
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน สามารถการใช้ความสามารถทางการแข่งขันของคู่แข่งชั้น มาปรับใช้เพื่อการพัฒนาธุรกิจได้	0	0	209	102	89	3.70	0.81	มาก
	0.00	0.00	52.3	25.5	22.2			
รวมเฉลี่ย						3.67	0.58	มาก

ผลจากตารางที่ 37 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ด้านนวัตกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.78 รองลงมา ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถวิเคราะห์ และเสนอนวัตกรรมที่แตกต่างกว่าในท้องตลาด ก่อนที่จะนำเสนอ นวัตกรรมนั้นไปยังผู้บริโภค มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และอันดับสาม ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันของคู่แข่งชั้น มาปรับใช้เพื่อการพัฒนาธุรกิจได้ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

ตารางที่ 38 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ด้านการแสวงหาช่องทางการตลาด

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ฉันคิดว่าการรับรู้ข้อมูลจากคู่แข่งในในตลาดมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การอย่างมาก	0	0	110	269	21	3.78	0.53	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการปรับกลยุทธ์วิธีการในทันที เมื่อคู่แข่งใช้วิธีการลดราคาสินค้า เพื่อดึงดูดลูกค้าในตลาด	0	0	39	331	30	3.99	0.41	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสื่อสารด้านผลิตภัณฑ์และบริการสู่ลูกค้าอยู่เสมอ	0	0	96	281	23	3.82	0.51	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสื่อสารด้านผลิตภัณฑ์และบริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหนือกว่าคู่แข่งในตลาด	0	0	124	162	114	3.98	0.77	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีช่องทางการตลาดและการสื่อสารที่หลากหลาย เหนือกว่าคู่แข่งในตลาด	0	0	122	252	26	3.76	0.56	มาก
รวมเฉลี่ย						3.87	0.56	มาก

ผลจากตารางที่ 38 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ด้านการแสวงหาช่องทางการตลาด ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการปรับกลยุทธ์ วิธีการในทันที เมื่อคู่แข่งใช้วิธีการลดราคาสินค้า เพื่อดึงดูดลูกค้าในตลาด มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.99 รองลงมา ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการปรับกลยุทธ์ วิธีการในทันที เมื่อคู่แข่งใช้วิธีการลดราคาสินค้า เพื่อดึงดูดลูกค้าในตลาด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และอันดับสาม ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสื่อสารด้านผลิตภัณฑ์และบริการสู่ลูกค้าอยู่เสมอ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

ตารางที่ 39 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ด้านนวัตกรรมเชิงกระบวนการ

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ฉันคิดว่าผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจมีการคิดค้นนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับกระบวนการทำงานภายในองค์กร	0	0	132	265	3	3.68	0.48	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันขององค์กร	0	0	29	282	89	4.15	0.52	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีรูปแบบการทำงาน และการประสานงานกับบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง	0	0	191	179	30	3.60	0.63	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น หลายหลากสามารถปรับใช้ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ได้เป็นอย่างดี	0	0	93	269	38	3.86	0.56	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการบริหารจัดการการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทันสมัยที่สุด	0	0	156	214	30	3.69	0.61	มาก
รวมเฉลี่ย						3.79	0.56	มาก

ผลจากตารางที่ 39 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ด้านนวัตกรรมเชิงกระบวนการ ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันขององค์กร มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.15 รองลงมา ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น หลายหลากสามารถปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ได้เป็นอย่างดี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และอันดับสาม ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการบริหารจัดการการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทันสมัยที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

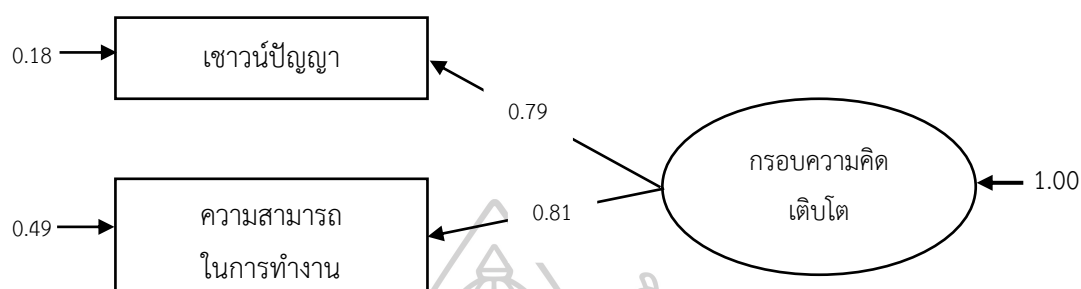
ตารางที่ 40 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ด้านนวัตกรรมพฤติกรรมองค์การ

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	SD	ความหมาย
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีแบบแผนด้านค่านิยม และอุดมการณ์ที่ทุกคนในองค์กรยอมรับ	0	0	122	246	32	3.78	0.58	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำในบุคลากรอยู่เสมอ	0	0	116	177	107	3.98	0.75	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีความสามารถในการพลิกแพลง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์โรคระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา ได้เป็นอย่างดี	0	0	27	333	40	4.03	0.41	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีความสนใจ และยอมรับในวิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น	0	0	75	211	114	4.10	0.68	มาก
ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร ให้มีความสามารถทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี	0	0	89	277	34	3.86	0.54	มาก
รวมเฉลี่ย						3.95	0.59	มาก

ผลจากตารางที่ 40 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย จำแนกตามการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ด้านนวัตกรรมพฤติกรรมองค์การ ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีความสนใจ และยอมรับในวิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.10 รองลงมา ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีความสามารถในการพลิกแพลง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์โรคระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา ได้เป็นอย่างดี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และอันดับสาม ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำในบุคลากรอยู่เสมอ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย องค์ประกอบกรอบความคิดเติบโต ประกอบด้วย ภาพที่ 4



$$\chi^2 = 34.04, df = 41, P\text{-value} = 0.19, RMSEA = 0.000$$

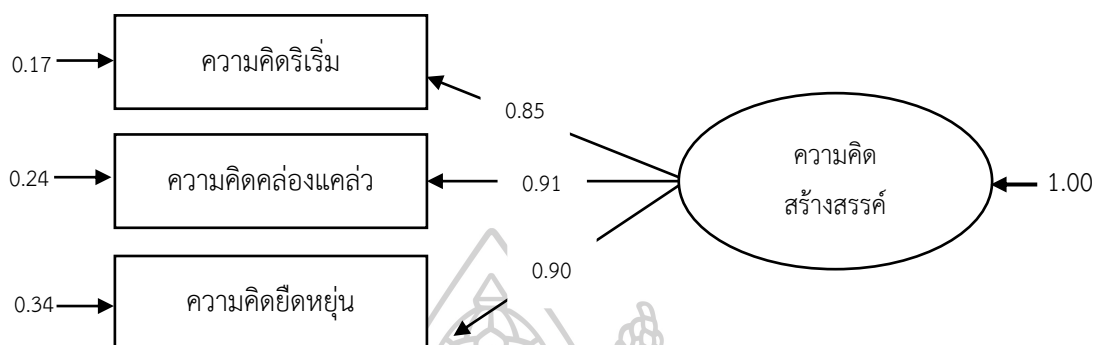
ภาพที่ 4 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบกรอบความคิดเติบโต

ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบกรอบความคิดเติบโต

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	34.04	-
df	-	41	-
P-value	มากกว่า 0.05	0.19	-
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	0.83	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.000	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	0.653	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 41 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบกรอบความคิดเติบโต ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 34.04 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.19 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 0.83 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.95 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย องค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ ประกอบดังภาพที่ 5



$$\chi^2 = 1.45, df = 3, P\text{-value} = 0.5403, RMSEA = 0.000$$

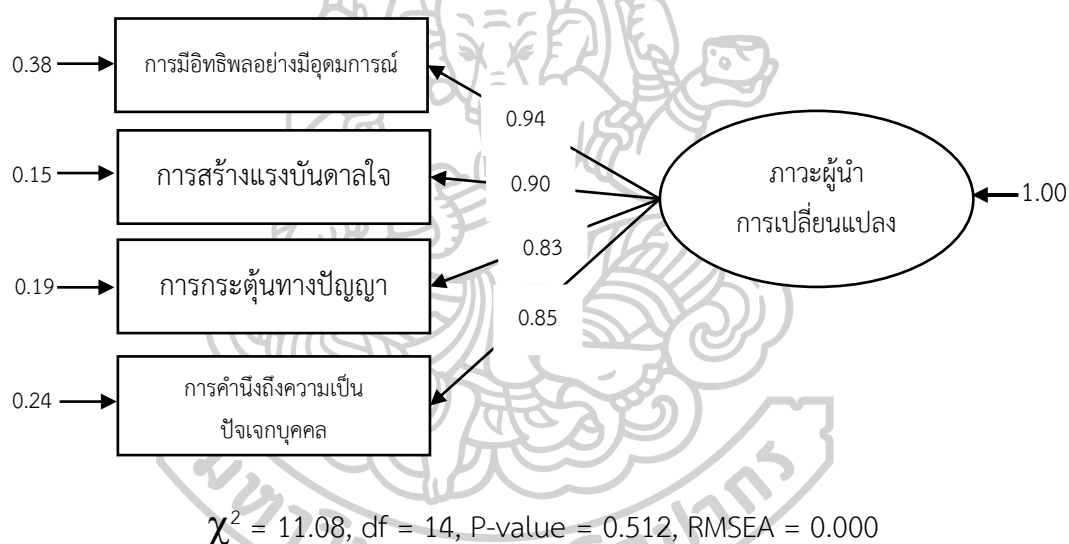
ภาพที่ 5 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์

ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	1.45	-
df	-	3	-
P-value	มากกว่า 0.05	0.5403	-
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	0.483	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.000	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	0.968	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 42 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 1.45 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.5403 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) = 0.483 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

3.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบดังภาพที่ 6



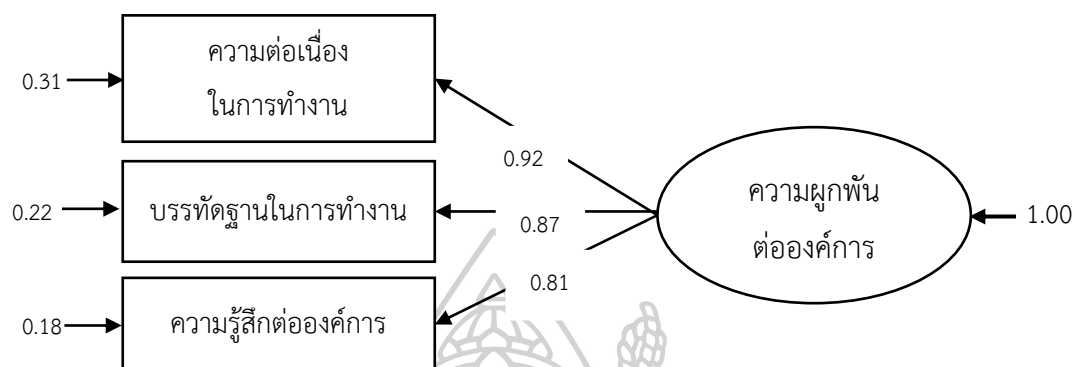
ภาพที่ 6 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	11.08	-
df	-	14	-
P-value	มากกว่า 0.05	0.512	-
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	0.79	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.98	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.000	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	0.924	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 43 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 11.08 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.512 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 0.79 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.98 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

3.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย ภาพที่ 7



$$\chi^2 = 51.24, df = 63, P\text{-value} = 0.7294, RMSEA = 0.000$$

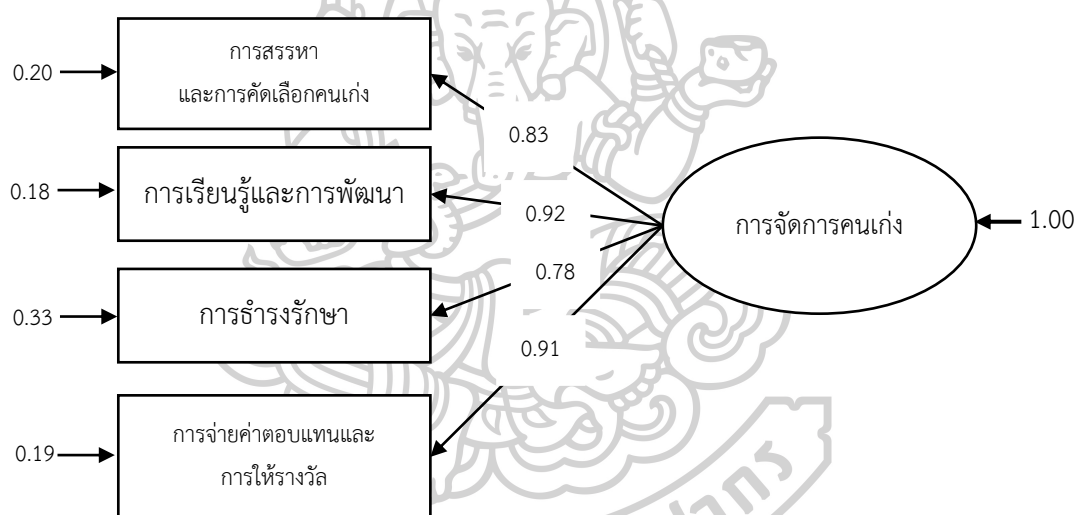
ภาพที่ 7 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	51.24	-
df	-	63	-
P-value	มากกว่า 0.05	0.7294	-
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	0.81	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.000	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	0.953	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 44 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 51.24 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p\text{-value} = 0.7294$ ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) = 0.81 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.95 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

3.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย องค์ประกอบการจัดการคนเก่ง ประกอบด้วยภาพที่ 8



$$\chi^2 = 90.36, df = 95, P\text{-value} = 0.440, RMSEA = 0.000$$

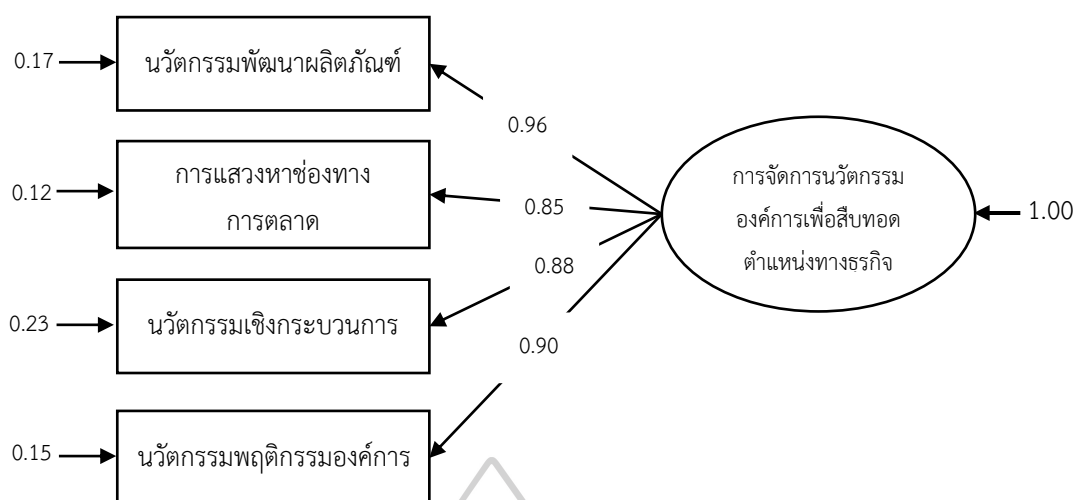
ภาพที่ 8 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบการจัดการคนเก่ง

ตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบการจัดการคนเก่ง

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	90.36	-
df	-	95	-
P-value	มากกว่า 0.05	0.440	-
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	0.95	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.000	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	0.971	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 45 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบการจัดการคนเก่ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 90.36 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.440 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 0.95 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

3.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ประกอบด้วยภาพที่ 9



$$\chi^2 = 21.48, df = 34, P\text{-value} = 0.622, RMSEA = 0.000$$

ภาพที่ 9 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ

ตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	21.48	-
df	-	34	-
P-value	มากกว่า 0.05	0.622	-
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	0.63	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.98	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.000	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	0.969	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 46 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับ 1 องค์ประกอบนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 21.48 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.622 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 0.63 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.98 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

4. ผลการวิเคราะห์การพัฒนาตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย

จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย องค์ประกอบประกอบด้วยกรอบความคิดเติบโต ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์การ การจัดการคนเก่ง และนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบทุกตัวผ่านเกณฑ์ทุกค่า ซึ่งแสดงว่า องค์ประกอบหรือตัวแปรทุกตัวมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง สามารถนำไปพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างได้



ตารางที่ 47 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการพัฒนาตัวแบบผู้ใช้ தொடர்ตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย

ตัวแปร	GM1	GM2	CT1	CT2	CT3	TL1	TL2	TL3	TL4	OC1	OC2	OC3	TM1	TM2	TM3	TM4	IM1	IM2	IM3	IM4	
Mean	3.89	3.92	3.89	3.95	3.69	3.85	3.80	3.57	3.74	3.72	3.98	3.80	3.96	3.94	3.94	3.89	3.67	3.87	3.79	3.95	
Std. Deviation	0.55	0.59	0.54	0.59	0.57	0.53	0.59	0.62	0.49	0.53	0.61	0.57	0.57	0.56	0.63	0.54	0.58	0.56	0.56	0.59	
GM1	1																				
GM2	.764**	1																			
CT1	.665**	.754*	1																		
CT2	.686**	.642**	.762**	1																	
CT3	.590**	.678**	.663**	.644**	1																
TL1	.721**	.706**	.645**	.741**	.737**	1															
TL2	.630**	.454**	.539**	.787**	.711**	.702**	1														
TL3	.708**	.772**	.789**	.708**	.715**	.788**	.649**	1													
TL4	.758**	.557**	.727**	.630**	.759**	.723**	.698**	.714**	1												
OC1	.794**	.704**	.684**	.721**	.733**	.785**	.749**	.705**	.717**	1											
OC2	.682**	.690**	.772**	.616**	.744**	.701**	.647**	.664**	.298**	.356**	1										
OC3	.581**	.619**	.670**	.498**	.678**	.739**	.602**	.671**	.388**	.367**	.740**	1									
TM1	.589**	.690**	.623**	.611**	.703**	.722**	.731**	.567**	.288**	.451**	.732**	.764**	1								
TM2	.662**	.484**	.656**	.661**	.730**	.567**	.633**	.680**	.432**	.369**	.611**	.709**	.781**	1							
TM3	.714**	.788**	.657**	.664**	.521**	.459**	.590**	.424**	.704**	.738**	.669**	.348**	.445**	.670**	1						
TM4	.326**	.409*	.228*	.289**	.664**	.689**	.704**	.561**	.478**	.791**	.702**	.719**	.672**	.451**	.690**	1					
IM1	.432**	.398**	.654**	.317*	.724**	.745**	.641**	.414**	.578**	.808**	.716**	.359*	.725**	.705**	.722**	.614**	1				
IM2	.373**	.729**	.678**	.679**	.234**	.769**	.547**	.664**	.394**	.564**	.690**	.774**	.639**	.713**	.545**	.704**	.561*	1			
IM3	.704**	.774**	.761**	.717**	.647**	.660**	.704**	.777**	.842**	.789**	.564**	.763**	.561**	.754**	.391**	.710**	.646**	.489**	1		
IM4	.739**	.654**	.542**	.715**	.450**	.702**	.464**	.714**	.701**	.624**	.562**	.701**	.712**	.779**	.592**	.732**	.432**	.764**	.750**	1	

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการพัฒนาตัวแบบผู้ใช้ தொடர்ตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.1 ผลการพัฒนาตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ
ดิจิทัลของประเทศไทย

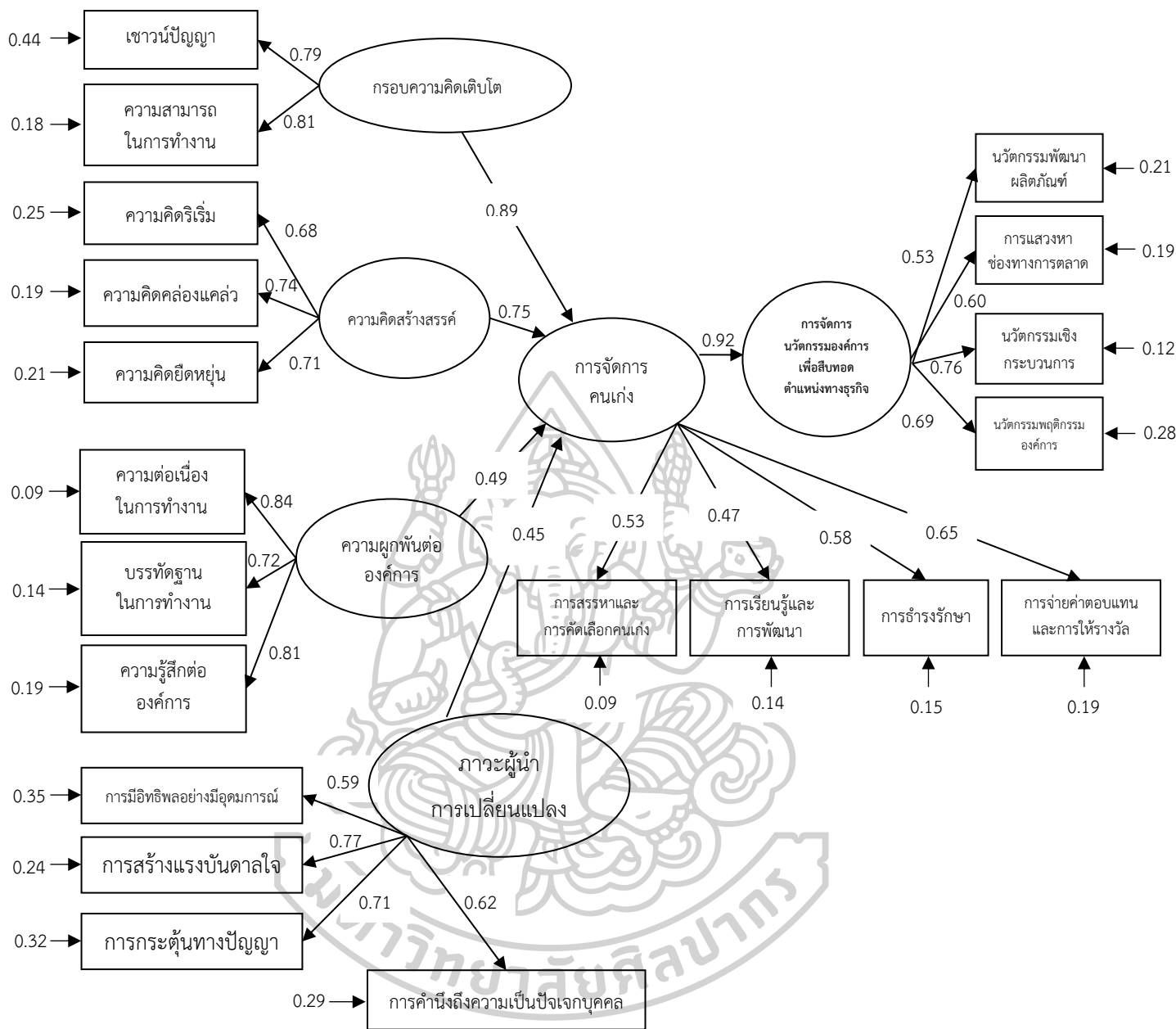
สมมติฐานการวิจัย

ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของ
ประเทศไทย ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้นมา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรม
บริการดิจิทัลของประเทศไทย (ก่อนปรับโมเดล)

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของ
โมเดลตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 10





$\chi^2 = 1115.23, df = 200, P\text{-value} = 0.000, RMSEA = 0.092$

ภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย (ก่อนปรับโมเดล)

ตารางที่ 48 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย (ก่อนปรับโมเดล)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	1115.23	-
df	-	200	-
P-value	มากกว่า 0.05	0.000	-
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	5.576	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.84	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.83	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.76	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.092	ไม่ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	0.941	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์

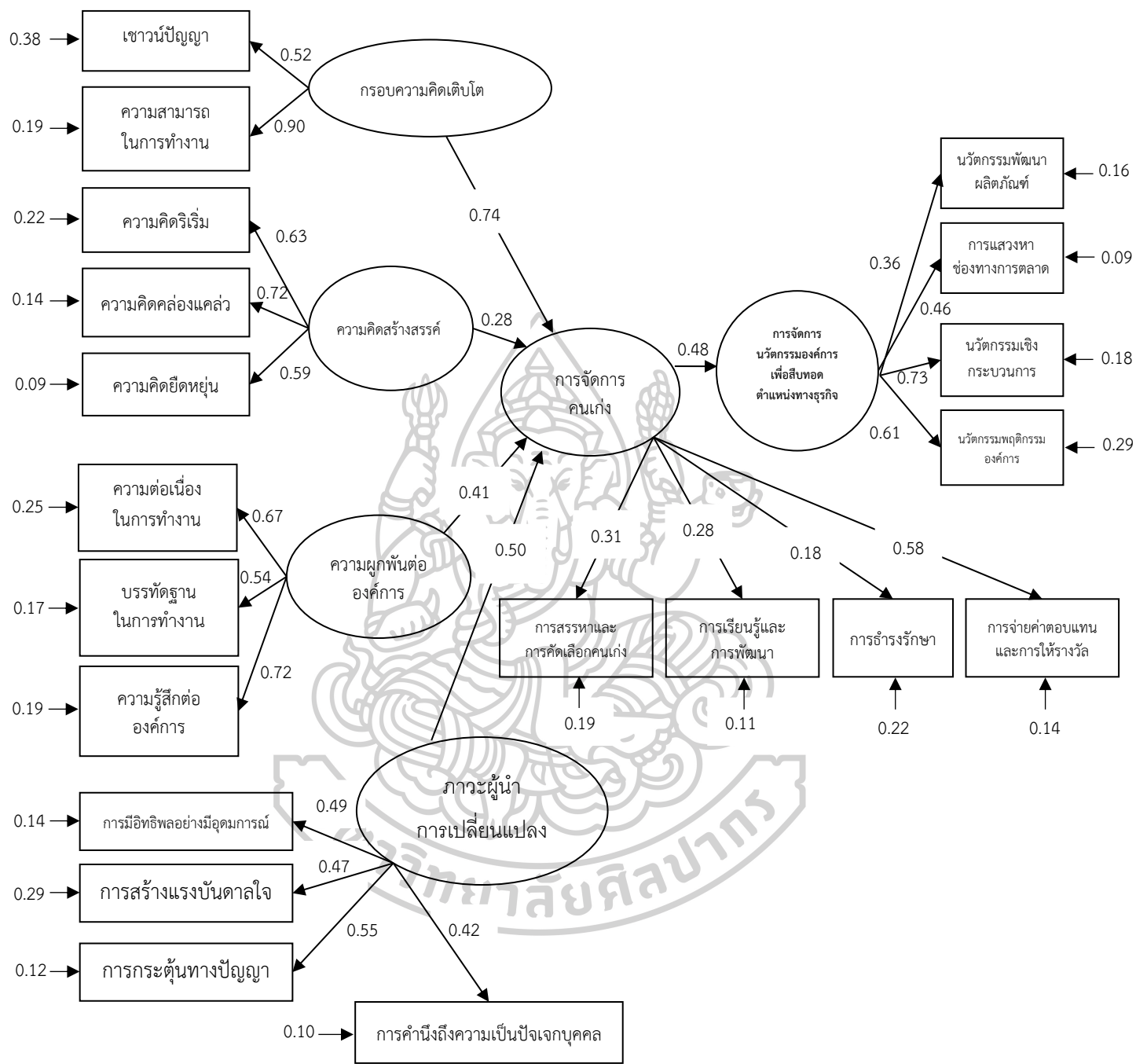
จากตารางที่ 48 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย (ก่อนปรับโมเดล) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 1115.23 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.000 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 5.576 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 0.84 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.83 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.76 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.092 ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์แสดงว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ในกรณีผลการตรวจสอบพบว่า โมเดลตามสมมติฐานไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดลโดยพิจารณาความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี และอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นแนวทางในการปรับโมเดลจนกว่าจะได้โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรม
บริการดิจิทัลของประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของ
โมเดลตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 11





$\chi^2 = 118.69, df = 74, P\text{-value} = 0.191, RMSEA = 0.000$

ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์ด้วยแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

ตารางที่ 49 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	118.69	-
df	-	74	-
P-value	มากกว่า 0.05	0.191	-
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	1.603	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.98	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.000	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	0.941	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 49 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย (หลังปรับโมเดล) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 118.69 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.191 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 1.603 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.98 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย (หลังปรับโมเดล) พบว่า ตัวแปรสาเหตุมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในทางบวก คือ การจัดการคนเก่ง มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.48

ตารางที่ 50 อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) ของตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	การจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ		
	DE	IE	TE
กรอบความคิดเติบโต	-	0.36	0.36
ความคิดสร้างสรรค์	-	0.13	0.13
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-	0.24	0.24
ความผูกพันต่อองค์การ	-	0.20	0.20
การจัดการคนเก่ง	0.48	-	0.48

จากตารางที่ 50 เมื่อพิจารณาการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของโมเดล พบว่า การจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจาก การจัดการคนเก่ง รองลงมา กรอบความคิดเติบโต และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การหาข้อสรุปรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยเชิงนโยบายด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์กลุ่ม

จากการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และได้ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบมีโครงสร้างของตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยแล้วนั้น ผู้วิจัยได้จัดการประชุมเชิงนโยบายกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาข้อสรุปรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย

ผลจากการประชุมเชิงนโยบายในส่วนของพัฒนาารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ผู้บริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล กลุ่มนักวิชาการที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือด้านการวางแผนขององค์การ ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 17 คน โดยผู้วิจัยไม่ได้เป็นผู้ดำเนินรายการเอง (Moderator) เพื่อเป็นการป้องกันการเกิดอคติ (Bias) หรือการเอนเอียงที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อคัดเลือกและจัดทำรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย รวมทั้งเป็นการหาข้อสรุปเชิงนโยบายที่เหมาะสม พร้อมทั้งพิจารณาแนวทางการพัฒนาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ซึ่งผลพิจารณา

จากการประชุมเชิงนโยบายเพื่อหาข้อสรุปที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการศึกษาข้างต้น ซึ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับตัวแบบดังกล่าวไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

“เห็นด้วยกับตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านความคิดเติบโต ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร การจัดการคนเก่ง และการจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในการที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 นามสมมติ, 2564)

“เห็นด้วยกับปัจจัยทั้งหมด อุตสาหกรรมดิจิทัล เป็นอุตสาหกรรมที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องให้ความสำคัญให้มาก ๆ ในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในองค์กร เพราะในด้านการวางแผนทางธุรกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย การมองภาพรวมของกลไกทางการตลาด ล้วนแล้วแต่ต้องมาจากการมองภาพเศรษฐกิจ การคาดการณ์ล่วงหน้า ในส่วนของผลประกอบการ หากมีผู้นำที่เก่งก็จะสามารถนำพาบริษัทก้าวผ่านปัญหา หรือภาวะเศรษฐกิจที่กำลังอยู่ในภาวะเสี่ยงการขาดทุนไปได้ รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เช่น กรอบความคิดเติบโต ความคิดสร้างสรรค์” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 นามสมมติ, 2564)

“การพัฒนาตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยนั้น การจัดการการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการพัฒนาอุตสาหกรรมดิจิทัล ต้องสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นตัวพัฒนาเอง หรือ ไปสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรหรือหน่วยงาน หรือการเปลี่ยนแปลงของสังคม” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 นามสมมติ, 2564)

“ในสถานการณ์ COVID-19 อุตสาหกรรมดิจิทัลเข้ามามีบทบาทต่อการใช้ชีวิตและการดำเนินงานเป็นอย่างมาก การซื้อของ การสั่งอาหาร ทุกอย่างออนไลน์ทั้งหมด ดังนั้นในการพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทยนั้น ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร จะสร้างระบบการทำงานใหม่ กระบวนการใหม่ วิธีใหม่สามารถผสมผสานการทำงานใหม่กับการสร้างสินค้าใหม่ที่ได้การยอมรับของตลาด ทำให้ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงก็เพราะในสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว หากองค์กรนั้นไม่ปรับเปลี่ยนตามโลกปัจจุบันก็จะส่งผลให้เกิดความล่าช้าและเป็นรองกว่าองค์กรที่มีการปรับตัวเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ วิธีการจัดการงานที่สะดวกและรวดเร็วและได้ผลที่ดีกว่า รวมไปถึงกรอบความคิดเติบโต ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร การจัดการคนเก่ง เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้สืบทอดหรือผู้ที่มาขับเคลื่อนธุรกิจ สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17 นามสมมติ, 2564)

“เห็นด้วยกับตัวแปรทุกตัว ไม่ว่าจะเป็นกรอบความคิดเติบโต ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร การจัดการคนเก่ง และการจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อ สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่ม อุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยปกติแทบทุกองค์การจะนำคนเก่งมาไว้ในตำแหน่ง ของผู้นำ คนที่มีความรู้ ความสามารถ และพร้อมที่จะพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความสามารถ ให้เท่าทัดเทียมกับตัวเอง เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรในปัจจุบันที่มีการแข่งขันทาง การตลาดสูง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12 นามสมมติ, 2564)

อีกทั้งถ้าพิจารณาลำดับตามตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลรวมสูงสุด ซึ่งผลการทดสอบ พบว่าการจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ได้รับอิทธิพล รวมสูงสุดจาก การจัดการคนเก่ง รองลงมา กรอบความคิดเติบโต และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่สอดคล้องกันดังนี้

“การจัดการคนเก่ง เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญของธุรกิจดิจิทัล จะต้อง มี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญลำดับแรกที่ผู้นำต้องมี เพื่อบริหารจัดการองค์กร สามารถ สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ แก้ปัญหาและนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาคือได้หลากหลายและสามารถ ตัดสินใจเลือกสรรทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร เพิ่มโอกาสทาง ธุรกิจและขยายมุมมองในการเปิดตลาดใหม่ ๆ ใช้วิธีใหม่ ๆ ด้านนวัตกรรม เอาเทคโนโลยีมาพัฒนา องค์กรด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 นามสมมติ, 2564)

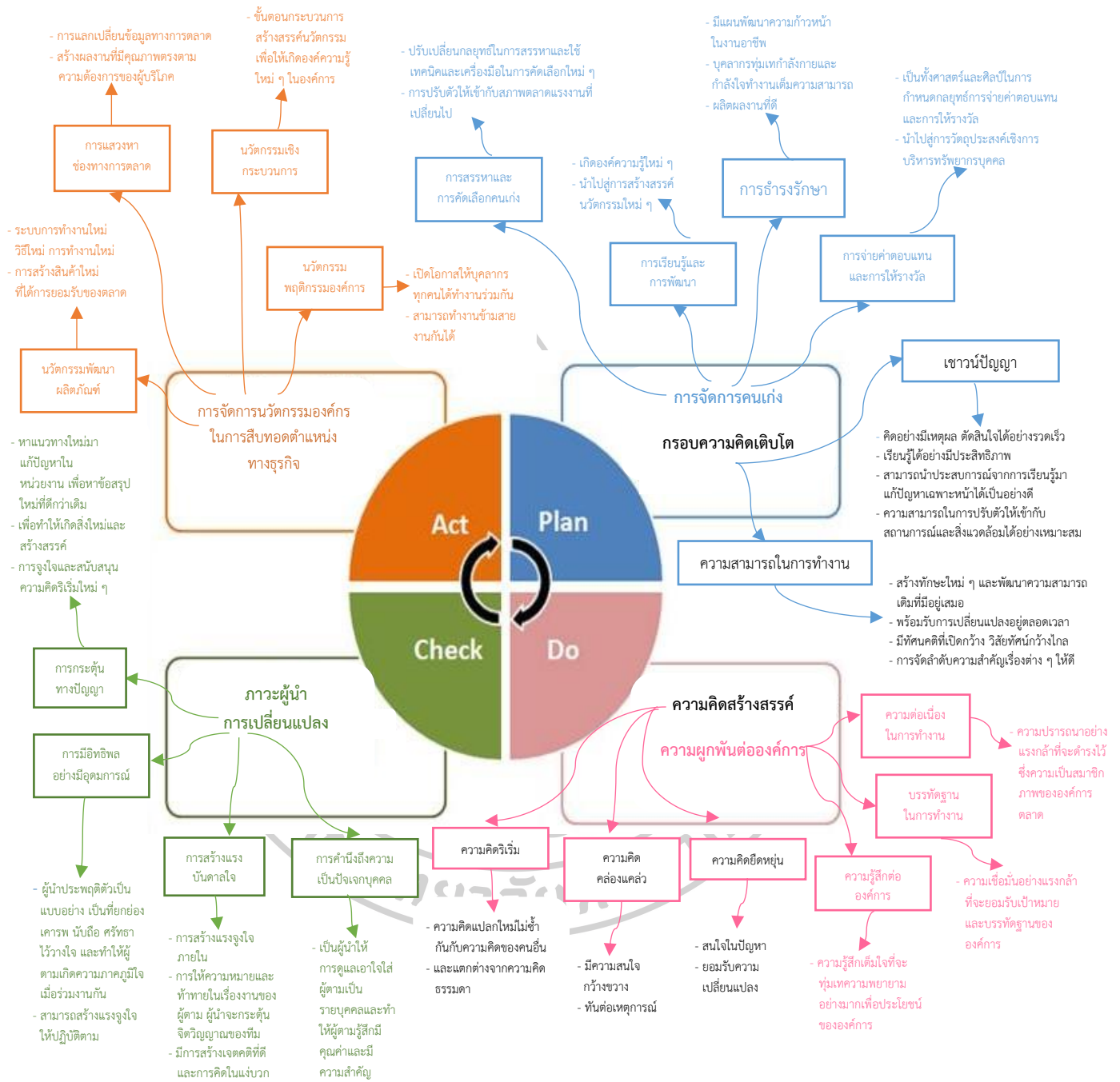
“จากที่ได้ฟังทุกคนให้ความเห็น ก็เห็นด้วยว่าการจัดการคนเก่ง กรอบความคิดเติบโต และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญในการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่ม อุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ผู้สืบทอดต้องมีความคิดเติบโต เพื่อหาแนวทางใหม่ ระบบใหม่ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถแก้ไขปัญหาได้ดี กล้าคิด กล้าที่จะทำแตกต่าง ไปจากเดิม จะช่วยเพิ่มโอกาสให้ธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันการมีคนเก่งในองค์กรเยอะ ๆ ที่จะช่วย สนับสนุนธุรกิจมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างสำเร็จ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11 นามสมมติ, 2564)

จากความคิดเห็นที่มีความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิข้างต้น การพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย องค์ประกอบ ของรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 20 องค์ประกอบย่อย เนื่องจากความสามารถในการทำงานและการใช้ชีวิต ในยุคปัจจุบันเราจำเป็นต้องสร้างทักษะใหม่ ๆ และพัฒนาต่อยอดความสามารถเดิมที่มีอยู่เสมอ ในการทำงานมักมีปัญหาหรือความท้าทายใหม่เข้ามาเสมอ จึงต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับ

สถานการณ์ให้ได้ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีทัศนคติที่เปิดกว้าง วิสัยทัศน์กว้างไกล รวมถึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญเรื่องต่าง ๆ ให้ดี เริ่มวางแผนล่วงหน้าก่อนลงมือทำ มีความสามารถในการปรับตัว ให้เข้าสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและเป็นผลสำเร็จ เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลในการที่จะคิดอย่างเป็นนามธรรม มีเหตุผล ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำประสบการณ์จากการเรียนรู้มาแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ได้เป็นอย่างดี ประเมินสถานการณ์ได้ใกล้เคียงตามความเป็นจริง รวมทั้งมีความสามารถในการปรับตัว ให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

สรุปผลจากการทำข้อสรุปเชิงนโยบายของตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยข้างต้นนำไปสู่การพัฒนาารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน เห็นพ้องกับ 6 องค์ประกอบหลัก 20 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การจัดการคนเก่ง 2) การจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) ความผูกพันต่อองค์การ และ 6) กรอบความคิดเติบโต จึงเสนอแนวคิด “TICTOG” ที่จะสามารถพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยได้อย่างเหมาะสม และถ้าพิจารณาจากวงจรคุณภาพของเดมมิงแล้วพบว่า ทั้ง 6 องค์ประกอบสามารถขับเคลื่อนในลักษณะของ PDCA ดังภาพที่ 12

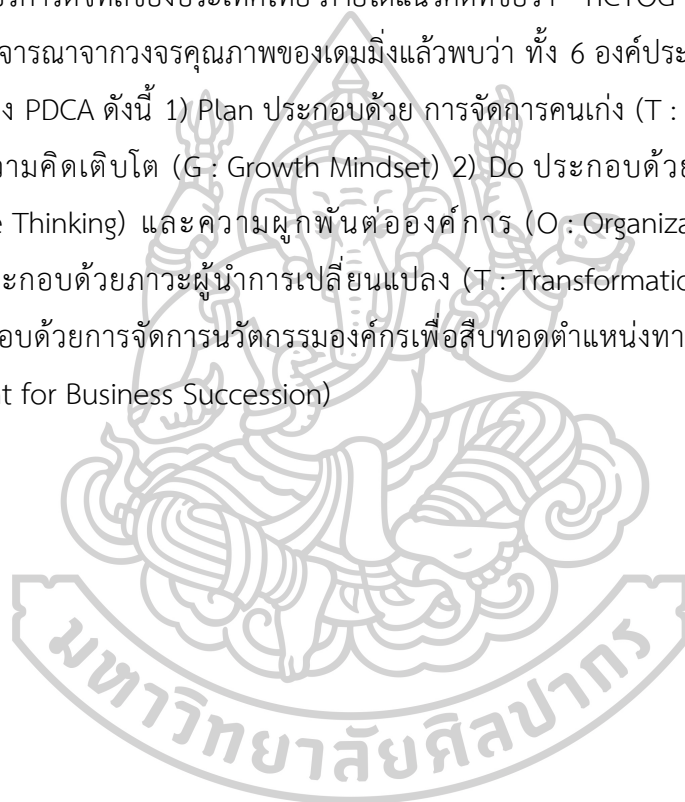




ภาพที่ 12 แผนผังความคิด : การพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย

จากภาพที่ 12 ผลจากการประชุมเชิงนโยบายในส่วนของการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นพ้องกับ 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การจัดการคนเก่ง (T : Talent Management) 2) การจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ (I : Innovation Management for Business Succession) 3) ความคิดสร้างสรรค์ (C : Creative Thinking) 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (T : Transformational Leadership) 5) ความผูกพันต่อองค์กร (O : Organizational Commitment) และ 6) กรอบความคิดเติบโต (G : Growth Mindset) โดยรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ภายใต้แนวคิดที่ชื่อว่า “TICTOG”

พิจารณาจากวงจรคุณภาพของเดมมิ่งแล้วพบว่า ทั้ง 6 องค์ประกอบสามารถขับเคลื่อนในลักษณะของ PDCA ดังนี้ 1) Plan ประกอบด้วย การจัดการคนเก่ง (T : Talent Management) และกรอบความคิดเติบโต (G : Growth Mindset) 2) Do ประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์ (C : Creative Thinking) และความผูกพันต่อองค์กร (O : Organizational Commitment) 3) Check ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (T : Transformational Leadership) และ 4) Act ประกอบด้วยการจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ (I : Innovation Management for Business Succession)



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ด้วยวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) และวิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ตามรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์หาประเด็นแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก

ตอนที่ 2 เป็นการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงปริมาณด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ตอนที่ 3 เป็นการหาข้อสรุปรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยเชิงนโยบายด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์กลุ่ม

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้แก่ 1) การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล บุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรฝ่ายแผนและนโยบาย นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 17 คน (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2547) 2) การวิจัยเชิงปริมาณด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล เนื่องจากประชากรมีขนาดใหญ่และไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ดังนั้นขนาดตัวอย่างสามารถคำนวณได้จากสูตรไม่ทราบขนาดตัวอย่างของคอคแรน (Cochran, 1977) โดยกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ดังนั้นการเก็บข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างคือ 384 คน เพื่อความสะดวกและ

ป้องกันการผิดพลาดจึงทำการเก็บข้อมูลเป็นจำนวน 400 คน การสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น สุ่มจังหวัดในประเทศไทยมาจากชั้นที่เป็นภาคภูมิศาสตร์ อันได้แก่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันตก และภาคตะวันออก ขั้นตอนที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยการจับฉลาก หลังจากได้พื้นที่ที่เป็นตัวแทนของทุกภาคของประเทศไทยแล้ว และขั้นตอนที่ 3 สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยจะเลือกศึกษาจากประชากรที่มีลักษณะตรงตามวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา และ 3) การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการประชุมเชิงนโยบาย ผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล บุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรฝ่ายแผนและนโยบาย นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 17 คน (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2547)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามลำดับวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. ผลการศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิควิธีการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก แนวโน้มองค์ประกอบของกลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทย ประกอบด้วย 6 ตัวแปรแฝง ได้แก่ 1) กรอบความคิดเติบโต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ เขavnปัญญา และความสามารถในการทำงาน 2) ความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว และความคิดยืดหยุ่น 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความต่อเนื่องในการทำงาน บรรทัดฐานในการทำงาน และความรู้สึกต่อองค์กร 5) การจัดการคนเก่ง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การเรียนรู้และพัฒนา การธำรงรักษา และการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล และ 6) การจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ นวัตกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ การแสวงหาช่องทางการตลาด นวัตกรรมเชิงกระบวนการ และนวัตกรรมพฤติกรรมองค์การ

2. ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย

2.1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย

ระดับค่าเฉลี่ยของตัวแปร

กรอบความคิดเติบโต ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย มีระดับการให้ความสำคัญกับกรอบความคิดเติบโตในระดับมาก ด้านเขาวนปัญญา ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และค้นหาเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานที่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หรือเมื่อมีปัญหาต่าง ๆ ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และสังคมได้เป็นอย่างดี และด้านความสามารถในการทำงาน ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำธุรกิจได้เป็นอย่างดี มีการวางแผนการดำเนินงานทุกครั้ง เมื่อองค์การกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนในระดับมาก

ความคิดสร้างสรรค์ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย มีระดับการให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ในระดับมาก ด้านความคิดริเริ่ม ควรมีความสามารถในการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์การอย่างเป็นระบบ และสามารถถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี สามารถวิเคราะห์ความแตกต่างของธุรกิจเพื่อการเรียนรู้จากการแข่งขันในตลาด และเพื่อการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันอยู่เสมอ ด้านความคิดคล่องแคล่ว มีโอกาสร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 และด้านความคิดยืดหยุ่น ควรยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างก่อนการตัดสินใจ หรือดำเนินการทางธุรกิจในรูปแบบที่ไม่เหมือนเดิม หากเกิดการประชุมเร่งด่วน จะมีส่วนร่วมในการวางแผน และตัดสินใจพร้อมรับฟังข้อคิดเห็นจากทีมงานในทุกสถานการณ์ในระดับมาก

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย มีระดับการให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ที่แตกต่างจากคู่แข่ง และผู้นำด้านนวัตกรรมของตลาด มีการสร้างจุดขายให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ จนเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ โดยการลงทุนสำหรับการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีการสร้างความประทับใจ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ค้นหาคำตอบต่าง ๆ ได้ดี

หลากหลายแง่มุม หรือ สามารถมองทุกอย่างได้หลายมิติ ทำให้การแก้ไขปัญหามีมากกว่าหนึ่งวิธีเสมอ มีความคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ ซึ่งมีความแตกต่างจากความคิดของบุคคลทั่วไป ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเหมาะสมในทุกสถานการณ์ มีบุคลิกภาพที่มีความเหมาะสมต่อการเป็นผู้นำในระดับมาก

ความผูกพันต่อองค์กร ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย มีระดับการให้ความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก ด้านความต่อเนื่องในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ส่งผลให้มีจำนวนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจมากขึ้นและเติบโตแบบก้าวกระโดด รวมทั้งนโยบายรัฐบาลที่ส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมดิจิทัลมีผลต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ด้านบรรทัดฐานในการทำงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จะส่งผลต่อความจำเป็นในพัฒนาตนเอง เพื่อให้รู้และปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างอย่างรวดเร็ว องค์กรมีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีอย่างมาก เพื่อตอบสนองการแข่งขันในตลาด องค์กรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการที่ตี และมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และด้านความรู้สึกต่อองค์กร เพื่อน ๆ ในหน่วยงานมีความสามัคคี และร่วมกันปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์ จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่สอดคล้องกับการทำงาน และสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมในระดับมาก

การจัดการคนเก่ง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย มีระดับการให้ความสำคัญกับการจัดการคนเก่งในระดับมาก ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง มีวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่ควรจะมีในการปฏิบัติงาน มีวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับ และต้องเป็นที่ยอมรับจากทุก ๆ คน ในองค์กร มีวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากคุณลักษณะ และบุคลิกภาพที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีวิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ให้ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ไปปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามความเหมาะสม มีระบบพี่เลี้ยง และการสอนงาน ที่สามารถให้คำปรึกษา แนะนำผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจได้อย่างใกล้ชิด มีวิธีการที่องค์กรจะสนับสนุนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจให้มีการคิดค้น และพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ด้านการดำรงรักษา มีวิธีการให้การยอมรับ และการยกย่องสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคง และประสบความสำเร็จในปฏิบัติงาน มีแผนการสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจที่เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี มีวิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม เชื่อถือได้ และสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน และด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล มีโบนัสพิเศษ สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานดีกว่าเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

มีการจัดสวัสดิการให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ เช่น ประกันสุขภาพ เบี้ยขยัน เงินทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น มีวิธีการจ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลแก่ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจอย่างเหมาะสมในระดับมาก

การจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย มีระดับการให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในระดับมาก ด้านนวัตกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถวิเคราะห์และเสนอนวัตกรรมที่แตกต่างกว่าในท้องตลาด ก่อนที่จะนำเสนอเสนอนวัตกรรมนั้นไปยังผู้บริโภค สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันของคู่แข่งมาปรับใช้เพื่อการพัฒนาธุรกิจได้ ด้านการแสวงหาช่องทางการตลาด มีการปรับกลยุทธ์วิธีการในทันที เมื่อคู่แข่งใช้วิธีการลดราคาสินค้า เพื่อดึงดูดลูกค้าในตลาด มีการสื่อสารด้านผลิตภัณฑ์ และบริการสู่ลูกค้าอยู่เสมอ ด้านนวัตกรรมเชิงกระบวนการมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันขององค์การ มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น หลายหลากสามารถปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ได้เป็นอย่างดี มีการบริหารจัดการการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทันสมัยที่สุด และด้านนวัตกรรมพฤติกรรมองค์การ มีความสนใจ และยอมรับในวิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความสามารถในการพลิกแพลง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ได้เป็นอย่างดี มีการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำในบุคลากรอยู่เสมอในระดับมาก

2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความตรงเชิงโครงสร้าง ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับโมเดลการวัดตัวแปรแฝงในโมเดลการวิจัย โดยกำหนดสมมติฐานการวิจัยในการพัฒนาตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรแฝงในโมเดลการวิจัยประกอบด้วยกรอบความคิดเติบโต ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์การ การจัดการคนเก่ง และการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ

2.2.1 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดกรอบความคิดเติบโตพบว่าโมเดลการวัดกรอบความคิดเติบโตมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ $\chi^2 = 34.04$, $df = 41$, $P\text{-value} = 0.19$, $\chi^2 / df = 0.83$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.95$, $AGFI = 0.96$, $RMSEA = 0.000$

2.2.2 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดความคิดสร้างสรรค์พบว่าโมเดลการวัดความคิดสร้างสรรค์ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ $\chi^2 = 1.45$, $df = 3$, $P\text{-value} = 0.5403$, $\chi^2 / df = 0.483$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.97$, $RMSEA = 0.000$

2.2.3 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง พบว่าโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ $\chi^2 = 11.08$, $df = 14$, $P\text{-value} = 0.512$, $\chi^2 / df = 0.79$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.98$, $RMSEA = 0.000$

2.2.4 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดความผูกพันต่อองค์กร พบว่าโมเดลการวัดความผูกพันต่อองค์กร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ $\chi^2 = 51.24$, $df = 63$, $P\text{-value} = 0.7294$, $\chi^2 / df = 0.81$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.95$, $AGFI = 0.96$, $RMSEA = 0.000$

2.2.5 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง พบว่าโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ $\chi^2 = 90.36$, $df = 95$, $P\text{-value} = 0.440$, $\chi^2 / df = 0.95$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.97$, $RMSEA = 0.000$

2.2.6 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดนวัตกรรมองค์กร เพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ พบว่าโมเดลการวัดนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ $\chi^2 = 21.48$, $df = 34$, $P\text{-value} = 0.622$, $\chi^2 / df = 0.63$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.98$, $RMSEA = 0.000$

2.3 โมเดลวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและการตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างการพัฒนาตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลสมการการพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทย มีความตรงเชิงโครงสร้างหรือมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และสามารถแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พิจารณาจากค่า $\chi^2 = 118.69$, $df = 74$, $P\text{-value} = 0.191$, $\chi^2 / df = 1.603$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.98$, $RMSEA = 0.000$

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง ตัวแปรสาเหตุมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของโมเดล พบว่า การจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจาก การจัดการคนเก่ง มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.48 รองลงมา กรอบความคิดเติบโต มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.36 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.24 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ตามลำดับ

3. การหาข้อสรุปรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยเชิงนโยบายด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์กลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ผู้บริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล กลุ่มนักวิชาการที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือด้านการวางแผนขององค์กร ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 17 คน ซึ่งผลพิจารณาจากการประชุมเชิงนโยบายเพื่อหาข้อสรุปที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการศึกษาข้างต้น ซึ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับตัวแบบดังกล่าวไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนแสดงความคิดเห็นสอดคล้องในทิศทางเดียวกันว่าเห็นด้วยกับการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ประกอบด้วย กรอบความคิดเติบโต ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร การจัดการคนเก่ง และนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ

3.2 ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนแสดงความคิดเห็นสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน การพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยในครั้งนี้จากโมเดลการทดสอบค่าที่ให้อิทธิพลสูงสุดลำดับตามความสำคัญ ให้นั้นเรื่อง การจัดการคนเก่ง กรอบความคิดเติบโต และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ภายใต้แนวคิดที่ชื่อว่า “TICTOG” ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การจัดการคนเก่ง (T : Talent Management) 2) การจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ (I : Innovation Management for Business Succession) 3) ความคิดสร้างสรรค์ (C : Creative Thinking) 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (T : Transformational Leadership) 5) ความผูกพันต่อองค์กร (O : Organizational Commitment) และ 6) กรอบความคิดเติบโต (G : Growth Mindset) ซึ่งภายในองค์กรจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรในอนาคต เตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลัง และความพร้อมด้านศักยภาพของบุคลากรให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์และรองรับการเจริญเติบโตของบริษัทได้อย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ผ่านขั้นตอนการวิจัยตั้งแต่เริ่มจากการวิจัยเอกสาร โดยการค้นคว้าเอกสาร หนังสือ ตำรา งานวิจัย บทความทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ จากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนการนำมาเป็นแนวทางในการสร้างคำถามเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินองค์ประกอบที่เหมาะสมของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยต่อไป ลำดับต่อมาจึงนำไปสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และโมเดลวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (SEM) แล้วนำองค์ประกอบทั้งหมดของตัวแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยที่ได้เข้าสู่กระบวนการหาข้อสรุปเชิงนโยบาย ซึ่งจากผลการศึกษารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ทำให้พบองค์ประกอบตัวแบบภายใต้ชื่อ “TICTOG” โดยให้ความหมายว่า เมื่อต้องวางแผนกลยุทธ์ การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทยประกอบด้วย องค์ประกอบกลยุทธ์ 6 ด้าน คือ การจัดการคนเก่ง (T : Talent Management) การจัดการนวัตกรรม องค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ (I : Innovation Management) ความคิดสร้างสรรค์ (C : Creative Thinking) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (T : Transformational Leadership) ความผูกพันต่อองค์การ (O : Organizational Commitment) และกรอบความคิดเติบโต (G : Growth Mindset) ดังนี้

องค์ประกอบด้านการจัดการคนเก่ง ส่งผลเชิงบวกผลต่อการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ เป็นการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การสรรหาคณะที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่พร้อมจะรับการพัฒนาเพื่อคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์การ โดยการสรรหาคณะจะพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วในระดับตำแหน่งรองลงมาทั้งในด้านผลงาน ศักยภาพ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ความสนใจ เป้าหมายในอนาคต อายุ รวมถึงสุขภาพกายและใจ อีกทั้งการทำงานที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ดี เกิดเป็นบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน เอื้อต่อการทำงานจะเป็นสำคัญที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีผลงานที่มีคุณภาพ เกิดการพัฒนาตนเอง รวมถึงการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอีกด้วย สอดคล้องกับ เปรมจิตร คล้ายเพชร (2548) ที่ชี้ประเด็นเชิงจิตวิทยาของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การให้บุคลากรมีความรู้สึกและเชื่อว่าองค์การมีความห่วงใย ดูแลเอาใจใส่ ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในด้านต่าง ๆ จะส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์การและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้นโดยต้องคำนึงถึงมิติด้านผลตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านจิตวิทยาสังคม และด้านสภาพการทำงานสำหรับการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน

การประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อวิเคราะห์บุคลากรที่จะก้าวเข้ามาในตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัล โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bateman and Snell (2014) ที่สนใจเชิงบวก ความพร้อมที่จะพัฒนาตัวเองในทุกด้าน การจัดการสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ดีในทุกสถานการณ์ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวีราภรณ์ บุตรทองดี (2557) และอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมดึงดูดใจและสวัสดิการที่คุ้มค่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Alatawi, 2017)

องค์ประกอบด้านการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของภาณุ ลิ้มมานนท์ (2546) กล่าวว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ ผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือเป็นสิ่งใหม่ ในตลาด นวัตกรรมนี้อาจจะเป็นของใหม่ต่อโลก ต่อประเทศ องค์การ หรือแม้แต่ตัวเราเอง นวัตกรรมผลิตภัณฑ์นั้นยังสามารถถูกแบ่งออกเป็นผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible product) หรือ สินค้าทั่วไป (goods) เช่น รถยนต์รุ่นใหม่, สตรีมเบอร์รี่ไร้เมล็ด, High Definition TV (HDTV) และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible product) หรือ การบริการ (services) เช่น package ทัวร์อนุรักษ์ธรรมชาติ, Telephone Banking, การใช้ internet, การให้บริการที่ปรึกษาเฉพาะด้าน และอีกด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้น ได้แก่ ด้านความสามารถของผู้ประกอบการทำงานโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและตลาดอย่างต่อเนื่องสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงรวมถึงบริหารจัดการอย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือมีภาวะผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมรวมถึงมีความมานะอดทน พยายามและตั้งใจในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ มีการดำเนินงานเชิงรุก ถ้าตัดสินใจมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค้นหาเทคนิคใหม่ในการบริหารจัดการ มีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและตัดสินใจมีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ตลอดจนแสวงหาวิธีการในการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและการคิดค้นและพัฒนาสินค้าใหม่อย่างรวดเร็วทันต่อความต้องการของตลาด การเป็นผู้มีความคิดริเริ่มเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ และกรรมวิธีทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ สอดคล้องกับ ภัทรานิษฐ์ ทองสามสี และ ชีระวัฒน์ จันทิก (2559) ที่พบว่าการใช้เทคโนโลยี รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการทำงานและการพัฒนาโครงการเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การคิด ค้นนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในการทำงานเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของชยุต ภวานันท์กุล (2563) ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจต้องมีหลักจัดการในการทำงานรวมถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการทำงานเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jantan et al. (2003) และทฤษฎีการจัดการนวัตกรรมของ Gibson M. et. al. (1997) ที่กล่าวว่าหากธุรกิจจะสามารถปรับตัวให้อยู่รอดได้นั้นเจ้าของธุรกิจและทายาทจะต้องมีหลักการจัดการและนำเอาเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในการทำงานนอกจากนี้ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจต้องทำให้องค์การและพนักงานยอมรับเอานวัตกรรมมาปรับใช้ให้ทันต่อโลกธุรกิจ (Dearing & Cox, 2018)

องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยในด้านความคิดสร้างสรรค์และกรอบความคิดเติบโตนั้น ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจนั้นจะต้องมีความคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ซึ่งแตกต่างจากความคิดของบุคคลทั่วไป มีความสามารถค้นหาคำตอบได้หลายทิศทาง หลายแง่มุม หรือมองทุกอย่างได้หลายมิติ มีปฏิภาณไหวพริบที่ดี สามารถคิดหาคำตอบได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดารา ทีปะปาล และ ศิระชญาน์ กำระเวก (2561) และต้องสามารถคิดในรายละเอียดที่ปลีกย่อยได้ดี เพื่อขยายความคิดหลักให้ได้ความหมายที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และแนวความคิดการตัดสินใจทางการเงินธุรกิจเพื่อการสร้างมูลค่ากิจการของปริยดา สุขเจริญสิน (2561) ที่กล่าวว่าผู้สืบทอดทางธุรกิจจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถวิเคราะห์รายละเอียดปลีกย่อยที่ละเอียดอ่อนอันส่งผลทำให้กิจการเจริญเติบโตต่อไปในอนาคตได้ ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำธุรกิจได้เป็นอย่างดี มีการวางแผนการดำเนินงานทุกครั้ง เมื่อองค์การกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เมื่อมีปัญหาต่าง ๆ ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจะต้องมีทักษะในการนำเทคโนโลยี ริเริ่มกระบวนการใหม่ ๆ มาสนับสนุนการทำงานเพื่อให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะทางด้านดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee, Falahat, and Sia (2021) โดยการที่องค์กรให้การยอมรับและรับรองสำหรับตำแหน่งงานให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจทำให้รู้สึกมั่นคงและประสบความสำเร็จในการทำงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ Selvanathan (2015) และสามารถโน้มน้าวบุคลากรทั้งหมดภายในองค์กรให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน (สุพชร ไตรวิจิตรศิลป์, 2559)

องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ โดยภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการพัฒนาและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (วรัทธนศม เมฆสุวรรณและเอกสิทธิ์ สนามทอง, 2563) องค์การต้องสนับสนุนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในการคิดค้นและพัฒนาเพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Alatawi (2017) นอกจากนี้ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลจะต้องเป็นผู้ที่พนักงานในองค์กรให้ความร่วมมือกับผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อก้าวสู่สิ่งที่ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของมลฤดี สระภูณ และ ปวีณนุต อูร์เคนทร์ (2560) และงานวิจัยของ อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์ (2559) และในด้านผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลจะต้องมีวุฒิภาวะผู้นำในการควบคุมสถานการณ์ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะดีหรือร้ายก็ตาม

องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยในด้านความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะองค์การจะต้องมีความหมายต่อผู้สืบทอดและทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความผูกพันกับองค์กรราวกับว่าเป็นบ้านหลังที่สองเต็มใจทำงานทุ่มเทให้กับองค์กรจนเกษียณ สอดคล้องกับงานวิจัยของกมลวรรณ มั่งนุ้ย (2553) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร กสิกรไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานปฏิบัติงานสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่ปฏิบัติงานสาขาในกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะงาน และประสบการณ์การทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ยกเว้นด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง จากการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านลักษณะงานและประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งสมจิตร์ จันทร์เพ็ญ (2557) จิระพร จันทภาโส (2558) และชาญวุฒิ บุญชม (2553) ที่กล่าวถึง ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สามารถจูงใจให้บุคลากรเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กรและยังส่งผลถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรด้วย สอดคล้องกับเปรมจิตร์ คล้ายเพชร (2548) ที่ชี้ประเด็นเชิงจิตวิทยาของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรให้บุคลากรมีความรู้สึกและเชื่อว่าองค์กรมีความห่วงใย ดูแลเอาใจใส่ ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในด้านต่าง ๆ จะส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้นโดยต้องคำนึงถึงมิติด้านผลตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านจิตวิทยาสังคม และด้านสภาพการทำงานสำหรับการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน โดยสุदारัตน์ พิมลรัตน์กานต์และวิโรจน์ เจริญลักษณ์ (2560) ที่ศึกษาอิทธิพลของการรับรู้บรรยากาศองค์การผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ พบว่าการรับรู้บรรยากาศในองค์การมีอิทธิพลทางบวกกับความพึงพอใจในงาน การรับรู้บรรยากาศในองค์การมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ การรับรู้บรรยากาศในองค์การมีอิทธิพลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งพิชญา แก้วสระแสน และ ไพบุลย์ อาชารุ่งโรจน์ (2560) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงาน ความเครียด และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร ที่แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านโครงสร้างและบรรยากาศขององค์กร ผู้บริหารควรจัดโครงสร้างขององค์กรให้มีความยืดหยุ่น ไม่ควรมีลำดับชั้นในการบริหารมากเกินไป เพราะจะทำให้พนักงานขาดส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ เกิดวัฒนธรรมและบรรยากาศภายในองค์การแบบเป็นทางการ พนักงานระดับล่างไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่อ

พนักงานระดับสูงกว่า หรือ การทำงานล่าช้า เนื่องจากมีลำดับขั้นตอนมากเกินไป เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ ววิวรรธณี วงศาไชโย (2558) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกผ่านความผูกพันต่อองค์การ ด้านจิตใจของพนักงานจ้างเทศบาลนครนครปฐม แสดงให้เห็นว่าการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานเชื่อมโยงอย่างแนบแน่นกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เพราะบุคลากรมีความใกล้ชิดกับหัวหน้างาน ซึ่งเมื่อบุคลากรเกิดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้าที่ดี ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน ศักยภาพ สมรรถนะ การสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพในการทำงานโดยในส่วนของ การรับรู้การสนับสนุนจากทีมงาน จะส่งผลที่สำคัญต่อกระบวนการความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ Steers (1991) ที่ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การเป็น ความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรม องค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นอย่างสูงการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การหรือการยอมรับในแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

องค์ประกอบด้านกรอบความคิดเติบโต ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์การ โดยมีค่าความสัมพันธ์เชิงบวกทางตรงต่อการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ผ่านการจัดการคนเก่ง ทั้งนี้เพราะการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน จะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ ดังที่มณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล (2559) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา : บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่พบว่า (1) องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนากิจการ และการจัดการ และด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ ส่วนองค์ประกอบขององค์การแห่งนวัตกรรม มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านค่านิยมร่วมและแนวทางการปฏิบัติ ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการ สร้างสรรค์ และด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (2) องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมอยู่ในระดับสูง (3) ผลการพัฒนาในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนา องค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกค่า และ (4) แนวทางในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม คือ พัฒนาผู้บริหาร เสริมสร้างการมีส่วนร่วมทั้งในระดับผู้บริหาร และพนักงาน และสร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่บุคลากรในองค์การ

แนวทางการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กร ภายในองค์การควรมีการจัดทำแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรในอนาคต เตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลัง และความพร้อมด้านศักยภาพของบุคลากรให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์และรองรับการเจริญเติบโตของบริษัทได้อย่างยั่งยืน โดยมีความสอดคล้องกับรูปแบบการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งของ Guru (2020) กล่าวคือ ควรมีการระบุแผนงานสำคัญในการสืบทอดตำแหน่ง มีแผนงานในการประเมินศักยภาพในการทำงานที่ชัดเจน ควรมีการระบุตำแหน่งหน้าที่ที่มีความสำคัญในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามทิศทางในอนาคต ซึ่งนำมาจากแผนกลยุทธ์ขององค์การสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่สายงานที่ได้รับมอบหมาย การส่งเสริมและพัฒนาพนักงานภายในองค์การ เพื่อให้มีทักษะความเป็นผู้นำและมีความพร้อมในการรับตำแหน่งในอนาคต โดยกลยุทธ์การสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัล แบ่งออกเป็น 3 ระยะการสืบทอดคือ 1) ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจแนะนำให้รู้จักกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลเข้ามาช่วยทำงาน ศึกษา และเรียนรู้ 2) ระยะเข้าสู่ธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล หลังจากผู้สืบทอดสำเร็จการศึกษาขั้นสูงสุดตามความสามารถของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล เข้ามาทำธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล โดยให้ทำงานเต็มเวลา เมื่อผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล มีความชำนาญ ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมดิจิทัล สามารถให้ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล รับผิดชอบตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายเพื่อนำมาเป็นตัวชี้วัดได้ และ 3) ระยะสืบทอดธุรกิจ ผู้สืบทอดธุรกิจจะต้องรับผิดชอบต่องานทั้งหมด และยังช่วยเหลือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เมื่อผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลได้รับการไว้วางใจ ผู้สืบทอดจะมีหน้าที่รับผิดชอบงานแบบเต็มตัวโดยเป็นผู้ตัดสินใจในรับผิดชอบต่องานทุกอย่างของธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล โดยทั้ง 3 ขั้นตอนนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Longenecker and Schoen (1978) ที่ว่า ควรสร้างความคุ้นเคยกับธุรกิจและสร้างประสบการณ์แล้วจึงเข้ามาเพื่อสืบทอดตำแหน่งเข้ามาปฏิบัติงานแบบเต็มตัวและเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ตามความสามารถ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจะทำให้ผู้ที่ได้รับสืบทอดมีความกระตือรือร้นที่เพื่อที่ได้เป็นที่ยอมรับในองค์การมากขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของหนูคิด ภูน้ำสี (2558) และ วิไล พรหมดาว (2562) โดยการที่องค์การให้การยอมรับและรับรองสำหรับตำแหน่งงานให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจทำให้รู้สึกมั่นคงและประสบความสำเร็จในการทำงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การพัฒนาารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย โดยสามารถนำองค์ประกอบของตัวแบบที่ได้จากการวิจัยภายใต้แนวคิดที่ชื่อว่า “TICTOG” ที่ประกอบด้วย 1) การจัดการคนเก่ง 2) การจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) ความผูกพันต่อองค์การ และ 6) กรอบความคิดเติบโต ไปประยุกต์ใช้โดยนำแนวทางการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยเพื่อนำไปสู่การวางแผนและพัฒนาต่อไป ดังนี้

1.1 ผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ควรมีการจัดทำแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรในอนาคต เตรียมความพร้อมด้านอัตราค่าจ้าง และความพร้อมด้านศักยภาพของบุคลากรให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์และรองรับการเจริญเติบโตของบริษัทได้อย่างยั่งยืนตามกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแนวคิดวงจรคุณภาพของเดมมิง โดยใช้รูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทยเป็นแนวทางในการกำหนดแผนงานเชิงนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเรื่องยุทธศาสตร์การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่เหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นผู้ที่น่าเชื่อถือและสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในองค์กรวางแผนกลยุทธ์ กำหนดพฤติกรรมต้นแบบ เสริมสร้างศักยภาพและการมีส่วนร่วม มีการแสวงหาโอกาสที่ท้าทายที่จะทดสอบทักษะ และความสามารถของสมาชิก มีการสื่อสารเป้าหมาย และมีวิสัยทัศน์ทั้งในแง่ของข้อความ บรรยายภาพ และกระบวนการทำงาน โดยใช้สื่อหลากหลายประเภทในการถ่ายทอดข้อความ มีความสามารถด้านการแก้ไขปัญหาในยามวิกฤตอีกด้วย ด้านการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ของธุรกิจซึ่งผู้ประกอบการควรให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตของสภาพแวดล้อม องค์กรที่เข้าใจและเล็งเห็นโอกาสท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างผลตอบแทนเชิงบวกทางธุรกิจด้านความคิดสร้างสรรค์ เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาได้หลายมิติและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาให้มีความสมบูรณ์ ด้านความคิดยืดหยุ่น ให้นับการฝึกให้เป็นคนช่างสังเกตเพื่อสั่งสมประสบการณ์ และกระตุ้นความคิดใหม่ ๆ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้หลาย ๆ แนวทางอย่างสร้างสรรค์ ด้านความคิดคล่องตัว ฝึกคิดและการตั้งคำถามและหาเหตุผลในคำตอบอย่างสม่ำเสมอ ด้านความคิดริเริ่ม ฝึกการคิดเชิงสร้างสรรค์ผนวกประสบการณ์ประยุกต์เป็นสิ่งใหม่ ขจัดความคิดที่ครอบงำและฝึกริเริ่มความคิดที่แตกต่าง ฝึกการเสนอความคิดเห็นที่แตกต่าง ด้านการจัดการคนเก่ง มุ่งเน้นการให้คนเก่ง หรือคนที่มีความรู้ มีความสามารถมาทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม และพร้อมที่จะพัฒนา

เพื่อนร่วมงาน ให้มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้นได้เหมือนตนเอง ตอบสนองความต้องการขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต การจัดการคนเก่งจะทำให้องค์กรมีคนเก่งมากขึ้น สามารถเพิ่มขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้านความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้เป็นแนวทาง ในการปรับปรุงพัฒนาและสนับสนุนบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทน ด้านความก้าวหน้า ด้านความมั่นคงในการทำงาน หรือด้านสภาพการทำงาน เป็นต้น เพื่อให้บุคลากร เกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และด้านกรอบ ความคิดเติบโต สามารถเปลี่ยนแปลง และพัฒนาได้ ทั้งด้านเขาวนปัญญา ทักษะ ความสามารถ และ บุคลิกภาพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนา นี้ สามารถเกิดขึ้นได้โดยอาศัยความพยายาม การเรียนรู้ และการฝึกฝน ทั้งนี้ กรอบความคิดเติบโตจะนำไปสู่การจูงใจให้แสวงหาโอกาสในการพัฒนา ตนเองตลอดเวลา

1.2 การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร ต้องเริ่มจาก การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนองค์การให้สนับสนุนการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์การ ให้สูงขึ้น มุ่งองค์ความรู้และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ถูกต้อง และมีประโยชน์ต่อบุคลากรทุกคน และองค์การ ซึ่งการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยน คือ กรอบความคิดเติบโต เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน และกลยุทธ์ ไปจนถึงการบริหารจัดการและการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลไกในการส่งเสริมและพัฒนางานในทุกระดับได้อย่างเป็นระบบ โดย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) เปรียบเป็นเข็มทิศนำทางองค์การไปยังจุดมุ่งหมายตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ 2) กลยุทธ์ (Strategy) ที่มีประสิทธิภาพมาใช้เป็นวิธีการที่จะทำให้้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ที่เป็นไปดังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ 3) โครงสร้างองค์การ (Structure) ถือได้ว่าเป็นปัจจัย สนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และ 4) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) จะถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด ค่านิยม และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์การร่วมกัน ซึ่งคนในองค์การต้องปรับเปลี่ยนองค์การด้วยการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างองค์การ แห่งการเรียนรู้ เตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งให้มีความสามารถและทักษะเพียงพอ รวมถึง มีแผนการฝึกอบรมที่เหมาะสมให้มีศักยภาพและความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ดีขึ้นและเตรียมพร้อม ในการที่จะเติบโตก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อสร้างบุคลากรให้มีภาวะผู้นำเชิงรุกที่้องค์การต้องการ และเป็นการรักษา คนเก่งให้อยู่กับ้องค์การไปนาน ๆ ทั้งนี้ผู้บริหาร หรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องแผนและมีการสื่อสารให้แต่ละบุคคลรับทราบและเข้าใจเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) ของแต่ละบุคคล เพื่อให้แต่ละบุคคลรับทราบว่าตนเองมีโอกาสเติบโตหรือมีความก้าวหน้า ในหน้าที่การงานในตำแหน่งงานไหนได้บ้าง และต้องใช้ระยะเวลากี่ปี ซึ่งหัวหน้างานทุกคนควรมีความ เข้าใจเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพ และควรได้รับการฝึกอบรมในเรื่องที่จะทำให้มีความรู้และ

ทักษะในงานเพิ่มขึ้นใน การปฏิบัติงาน และพัฒนางานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น การที่องค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้น การจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์การ เพื่อเชื่อมเข้ากับโอกาสทางการดำเนินธุรกิจ หรือปรับตัวให้ผ่านพ้นอุปสรรคหรือการคุกคามภายนอก การสร้างความมั่นคงให้องค์การที่ดีที่สุดคือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์

2. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย สามารถชี้ให้ธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย เล็งเห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการควรให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตของสภาพแวดล้อม องค์การที่เข้าใจและเล็งเห็นโอกาสท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างผลตอบแทนเชิงบวกทางธุรกิจ ใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้ประกอบการในการกำหนดรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ได้แก่ 1) การจัดการคนเก่ง 2) การจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) ความผูกพันต่อองค์การ และ 6) กรอบความคิดเติบโต สามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับคู่แข่งชั้นเดิมในปัจจุบัน และคู่แข่งชั้นรายใหม่ที่จะเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดในอนาคต และใช้เป็นแนวทางในการวางแผนด้านกลยุทธ์ของธุรกิจในระดับต่าง ๆ เพื่อจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การอย่างจำกัดให้สามารถรองรับกับคู่แข่งภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ รวมถึงการออกแบบและพัฒนากิจกรรมของธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย การศึกษาในครั้งนี้จากตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ค่าน้ำหนักของตัวแปรความคิดคล่องแคล่วนั้นมีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตได้ที่สูงกว่าตัวแปรความคิดริเริ่มและความคิดยืดหยุ่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวิจัยนี้เป็นการวิจัยในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามพลวัตของเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ จึงต้องเป็นผู้นำเชิงรุกเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความคิดคล่องแคล่ว รวดเร็ว

สามารถจัดการนวัตกรรมในการเพิ่มพูนศักยภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขัน สามารถขับเคลื่อนให้เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

3.2 ข้อค้นพบจากการวิจัยการพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย ตัวแปรด้านการจัดการคนเก่ง พบว่า ตัวแปรด้านการธำรงรักษาและการเรียนรู้และการพัฒนามีค่าน้ำหนักที่ค่อนข้างน้อย แต่ตัวแปรการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีค่าน้ำหนักสูงที่สุด ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรดังกล่าวข้างต้นเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของคนงานในองค์การ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ อีกทั้งการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ผ่อนคลาย กำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนให้ชัดเจน ให้โอกาสและให้ความท้าทายให้อำนาจในการตัดสินใจ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นในการรักษาคนเก่งให้อยู่ภายในองค์การกับเราไปอีกนาน รวมไปถึงในด้านการวางแผนทางธุรกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย การมองภาพรวมของกลไกการตลาด ล้วนแล้วแต่ต้องมาจากการมองภาพเศรษฐกิจโดยรวม การคาดการณ์ล่วงหน้าในส่วนของผลประกอบการ หากมีผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจที่เก่งก็จะสามารถนำพาบริษัทก้าวผ่านปัญหา นำไปสู่การสร้างกระบวนการทัศน์ในการพัฒนาธุรกิจต่อไป



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมลวรรณ มั่งนุ้ย. (2553). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานปฏิบัติงานสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579). สืบค้นเมื่อ 24 กันยายน 2563, จาก http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_plan/thailandindustrialdevelopmentstrategy4.0.pdf
- กฤษกร ดวงสว่าง. (2540). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในธุรกิจปิโตรเลียม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. (2560). พิมพ์เขียว Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน. กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา.
- ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์. (2554). วิจัยเชิงคุณภาพไม่ยากอย่างที่คิด (พิมพ์ครั้งที่ 2). นครปฐม: สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จิระพร จันทภาโส. (2558). ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2547). เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เทคนิคการวิเคราะห์นโยบาย (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชยุต ภาวนันท์กุล. (2563). “รูปแบบอวตารการจัดการสาธารณสุขสร้างสรรค์: นวัตกรรมความคิดใหม่ การจัดการภาครัฐ สร้างความสามารถการแข่งขันยุทธศาสตร์เวชกรรมการแพทย์แผนไทย.” *วารสารสวนสุนันทาวิชาการและวิจัย*, 14(2), 71-89.

- ชาญชัย โตสงวน. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา: บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย จำกัด (โรงงานเกตเวย์). การจัดการมหาดบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ชาญวุฒิ บุญชม. (2553). *ความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรโรงเรียนอิสลามสันติชน. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.*
- ดารา ทีปะपाल และ ศิรชญาณ์ กำระเวก. (2561). “รูปแบบพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากรในองค์การธุรกิจของไทย.” *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, (1), 180-198
- ตราวดี อินทร์กษ. (2563). *การวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน เขตบริการสุขภาพที่ 11. สารนิพนธ์นี้หลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทางการพยาบาล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.*
- ทวารัฐ สุตะบุตร. (2562). *Energy 4.0: การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล In Energy Industry.* งาน EGAT INNOVATION SHOWCASE 2019 วันที่ 7 พฤษภาคม 2562
- ธเนศ มหัทธนาลัย. (2564). *ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2565, จาก <https://www.krungsri.com>*
- ธันยนันท์ พลทองสถิตย์ และ ศิวัช ศรีโกลคางกุล. (2562). “การวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร: กรณีศึกษากลุ่มภารกิจอำนวยการโรงพยาบาลขอนแก่น.” *Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 12(6).
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2550). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. กรุงเทพฯ: วีอินเตอร์พรีนทร์.*
- นภดล เหลืองภิรมย์. (2550). *การจัดการนวัตกรรม: การพัฒนาตัวแบบความสามารถในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมของนักวิจัย. ดุษฎีนิพนธ์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- นิพนธ์ จิตต์ภักดี. (2523). “การสอนแบบสร้างสรรค์.” *ประชากรศึกษา*, 7(3), 19-21.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.*
- ปภัสนร แสงสุขสันต์. (2564). *สำรวจความพร้อมด้านทักษะดิจิทัล ในอุทยานแรงงานของไทย. สืบค้นเมื่อ 8 มกราคม 2565, จาก <https://www.bot.or.th/>*

- ประสพชัย พสุนนท์ และ พิทักษ์ ศิริวงศ์. (2556). “ประสิทธิภาพและคุณภาพแห่งความสำเร็จในการ
ดำเนินการ สหกรณ์การเกษตร: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก.” *Veridian E-Journal*,
SU, 6(1), 610-628.
- ปรีดา สุขเจริญสิน. (2561). *การตัดสินใจทางการเงินธุรกิจเพื่อการสร้างมูลค่ากิจการ*. กรุงเทพฯ:
คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เปรมจิตร คล้ายเพชร. (2548). *การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความยุติธรรมองค์การที่มีผลต่อ
ความผูกพันองค์การและความตั้งใจลาออก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาจิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ผ่องใส เพ็ชรรักษ์ และ ศิรรัตน์ แจ่มรักษ์สกุล. (2554). *การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานใน
อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ต่อระบบการผลิตแบบโตโยต้าในด้านองค์ประกอบของการเพิ่ม
ผลผลิต: กรณีศึกษากรุงเทพและปริมณฑล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง. (2552). *รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของอธิการบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2538). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: คณะวิทยา
การจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พัชรินทร์ พิรุณเนตร. (2551). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการคิดสร้างสรรค์ของ
หัวหน้างานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลของหัวหน้างานในโรงงาน
อุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดสมุทรสาคร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิชญา แก้วสระแสน และ ไพบุลย์ อาชารุ่งโรจน์. (2560). “ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยในการทำงาน
ความเครียด และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัทก่อสร้างริมทรัพย์ใน
กรุงเทพมหานคร.” *Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 10(1).
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). *การจัดการทรัพยากรคน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์.
- ภรณ์ มหานนท์. (2554). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ภัทรานิษฐ์ ทองสามสี และ ชีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์. (2559). “การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัย
ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในโครงการทุนพัฒนาแผนธุรกิจนวัตกรรม.” *Veridian E-Journal
ฉบับมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 9(2), 1152-1167.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2546). *กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ควอลิตี้ ครีเอชั่น.

- ภาพิมล ธนรุ่งเจริญกิจ และคณะ. (2560). “กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบ การแข่งขันของธุรกิจร้าน Mr. Ice Cream จังหวัดนครปฐม.” *Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 10(1), 1564-1580.
- มณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล. (2559). “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์การให้เป็ องค์กรแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา : บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).” *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts) ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(1).
- มลฤดี สระภูณ และ ปวีณนุต อูเรนทร์. (2560). ปัจจัยที่มีผลในการสร้างความตระหนักรู้ให้กับ ผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติในการดำเนินการตามแผนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งของ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2544). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.” *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์*, 20(5), 32.
- วรรณคม เมฆสุวรรณ และ เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2563). “รูปแบบการพัฒนาองค์การเชิงกลยุทธ์เพื่อ การเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย.” *วารสารสังคมศาสตร์และ มานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(4), 160-186.
- ววิวรรธณี วงศาไชโย. (2558). อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกผ่านความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ของพนักงานจ้างเหมาบุคลากรนครปฐม. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วสันต์ สุทธาวาศ และ ประสพชัย พสุนนท์. (2558). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม ระดับบุคคลในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” *Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 8(1), 530-545.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2554). *การพัฒนาหลักสูตรระดับอุดมศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท อาร์แอนด์ปริ้นท์ จำกัด.
- วิไล พรมดาว. (2562). “แรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู.” *วารสารบริหารการศึกษาบัณฑิต*, 20(4), 49-63
- วีรพงษ์ เฉลิมจิรรัตน์. (2549). *คุณภาพในงานบริการ (Quality in Service)*. กรุงเทพฯ: สมาคม ส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- วีราภรณ์ บุตรทองดี. (2557). *การศึกษาทัศนคติต่อการทำงาน องค์กร และความจงรักภักดีของ พนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี*. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. (2554). *การจัดการนวัตกรรมขององค์การธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน*. ดุษฎีนิพนธ์ บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- เศรษฐภูมิ เกษารีย์. (2558). “ระบบการบริหารคุณภาพองค์กร.” *Industrial Technology Review*, 21(269).
- สมจิตร จันท์เพ็ญ. (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์การชุมชน (องค์การมหาชน)*. ค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2557). *นิยามนวัตกรรม*. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2559). *บทวิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจดิจิทัลประเทศไทย*. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <https://www.depa.or.th/>
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2559). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (พ.ศ. 2556-2560)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ.
- สุจิตรา นภาคณาพร. (2554). *กระบวนการจัดการภาวะผู้นำและทักษะของผู้ประกอบการที่มีต่อความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทย*. ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุดารัตน์ พิมรัตน์กานต์ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2560). “อิทธิพลของการรับรู้บรรยากาศองค์การผ่านความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่.” *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 10(2), 1611-1629.
- สุพชร ไตรวิจิตรศิลป์. (2559). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การกรณีศึกษาพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ในองค์กรเอกชน เขตสาทร และอโศก.” *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 6(2), 260-266.
- หนูคิด ภูน้ำสี. (2558). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเครือข่ายกรมหลวงชุมพรเขตอุดมศักดิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ ชีระวัฒน์ จันทิก. (2559). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จ ขององค์กรอย่างยั่งยืน.” *Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 9(1).
- อารี พันธุ์มณี. (2543). *การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการแนะแนว และจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

อุดม พันธุ์รักษ์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

ภาษาต่างประเทศ

- Alatawi, A. (2017). "The Myth of the additive effect of the transformational leadership model." *Contemporary Management Research*, 13(1).
- Albert, M. O., & Nora, L. (2003). "Market orientation and business economic performance: A mediated model." *International Journal of Service Industry Management*, 14(3/4), 284.
- Aroian, K. J., & Norris, A. E. (2001). *Confirmatory factor analysis*. In B.H. Munro. *Statistical methods for health care research* (4th ed.). Philadelphia: Lippincott William & Wilkins.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). "Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership and questionnaire." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational Leadership Development*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2014). *Management: Leading and Collaborating in a Competitive World* (11th ed.). Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Higher Education, Inc., forthcoming.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on Concept of Commitment." *American Journal of Sociology*.

- Bellanca, J., & Brandt, R. (Editors). (2010). *21st Century Skills : Rethinking how Students Learn*. Bloomington: Solution Tree Press.
- Bennis, W. G. (1984). "The 4 Competencies of Leadership." *Training Development Journal*, 38(8), 15-16.
- Birasnav, M. (2014). "Knowledge Management and Organizational Performance in the Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond the Effects of Transactional Leadership." *Journal of Business Research*, 67, 1622–1629.
- Blackwell, S., Trzesniewski, H., & Dweck, C. (2007). "Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention." *Child Development*, 78(1), 246 –263.
- Boulding and Bertalanffy. (1920). *General system theory*. New York.
- Brem, A., & Voigt, K.-I. (2009). "Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management—insights from the German software industry." *Technovation*, 29(5), 351-367.
- Brewer, A. M., & Lock, P. (1995). "Managerial Strategy and Nursing Commitment in Australian Hospitals." *Journal of Advanced Nursing*, 21, 789-799.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organizational Theory and Management : A Macro Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Buchanan II, B. (1974). "Building Organizational Commitment : the Socialization of Managers in Work Organization." *Administrative Science Quarterly*.
- Burnett, J. J. (1998). "A Strategic Approach to Managing Crises." *Public Relations Review*, 488-475.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burns, N., & Grove, S. K. (2005). *The practice of nursing research: Conduct, critique, and utilization* (5th ed.). Missouri: Elsevier Saunders.
- Capra, F. (1996). *The Web of Life*. Brockman, Inc.
- Chan, D. W. (2012). "Life satisfaction, happiness, and the growth mindset of healthy and unhealthy perfectionists among Hong Kong Chinese gifted students." *Roepers Review*, 34(4), 224-233.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.

- Clark, R. (1992). *Human Resources Management : Framework and Practice* (2nd ed.). Sydney: McGraw-Hill.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley and Sons Inc.
- Conger, A. J., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Covey, S. R. (1996). "Three Roles of the Leadership in the New Paradigm." In F. Hesselbein and G. Dessler (Eds.), *Personnel/Human Resource Management* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing*. New York: Harper Collins.
- Daft, L. R. (2001). *Organization theory and design*. St. Paul, MN: West.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). "The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations." *Journal of Management Studies*, 38(1), 65- 84.
- Davis, G. A. (1973). *Psychology of Problem Solving*. New York: Basic Books.
- Dearing, J. W., & Cox, J. G. (2018). "Diffusion of Innovations Theory, principles, and Practice." *Health Affairs Journal*, 37(2).
- Deming, W. E. (1993). *PDCA cycle a quality approach*. Cambridge: MA MIT.
- Divito, A. (1971). *Recognized Assessing Creativity Developing Teacher Competencies*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Dixon, D. L. (1998). "The balanced CEO: A transformational leader and a capable manager." *Healthcare Forum Journal*, 41(2), 26, 28-9.
- Drucker, P. F. (2006). *Classic Drucker*. Harvard Business School Press.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Dweck, C. S. (2012). *Mindset: How you can fulfill your potential*. Constable & Robinson Limited.
- Dweck, C. S. (2015). *Test your mindset*. Retrieved November 3, 2015.
- Esparza, J., Shumow, L., & Schmidt, J. A. (2014). "Growth mindset of gifted seventh grade students inn science." *NCSSSMST Journal*, 19(1), 6-12.
- Faulkner, B., & Vikulov, S. (2001). "Katherine, washed out one day, back on track the next: A post mortem of a tourism disaster." *Tourism Management*, 22(4), 331-344.

- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic Leadership : Top Executives and Their Effects on Organizations*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Flavia, C., Valter, M., & Mateus, H. (2012). "Effects of Leader Intelligence, Personality and Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance." *The Leadership Quarterly*, 23, 443-455.
- Florida, R. (2002). *The raise of creative class*. New York: Basic Books.
- Fromm. (1963). *The creative and Psychological Health*. New York.
- Gibson, M., & Others. (1997). *Nursing Care of Children* (3rd ed.). New York: Delmar Publishers Inc.
- Goffin, K., & Mitchell, R. (2005). *Innovation management: Strategy and implementation using the pentathol on framework*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Guilford, J. P. (1956). "Structure of Intellect Psychological." New York: McGraw-Hill Book Co. *Journal of Review in Life Sciences*, 5(8), 1047-1055.
- Guilford, J. P. (1967). *The Nature of Human Intelligence*. New York: McGraw-Hill Book.
- Guru, W. (2020). Successor. สืบค้นเมื่อ 30 กันยายน 2563, จาก <https://www.wordyguru.com/>
- Haimovitz, K., Wormington, S. V., & Corpus, J. H. (2011). "Dangerous mindsets: How beliefs about intelligence predict motivational change." *Learning and Individual Differences*, 21(6), 747-752.
- Hair, & Others. (1998). *Construct Validity and Reliability*. Retrieved May 10, 2011.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2008). *Transformational leadership: The transformation of managers and associates*. University of Florida.
- Hallinger, P. (1992). "The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leader." *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35-48.
- Herkema, S. (2003). "A Complex Adaptive Perspective on Learning within Innovation Projects." *The Learning Organization*, 10(6), 340-346.
- Hickman. (1997). *Transforming Organizations to Transform Society*. Kellogg Leadership Studies Project Working Papers.
- Hieronymi, A. (2013). "Understanding Systems Science: A Visual and Integrative Approach." *Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.* 30, 580-595.

- Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). "A laboratory study of charismatic leadership." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 243-269.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). "Personal and role-related factor in the development of organization commitment." *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-562.
- Jantan, M., Nasurdin, A. M., & Fadzil, N. F. (2003). "Designing Innovative Organizations in Malaysia: Do Structure and Culture Matter?." *Global Business Review*, (3), 213-226.
- John, K., Andrew, D., & Martin, T. (2013). "Examining the Role of Transformational Leadership of Portfolio Managers in Project Performance." *International Journal of Project Management*, 31, 485-497.
- Jung, D. D., Chow, C. W., & Wu, A. (2006). *Forwards understanding the direct and indirect effects of transformational leadership on firm innovation*. Paper presented at the AAA 2007 Management Accounting Section (MAS) Meeting.
- Jung, D. D., Chow, C. W., & Wu, A. (2006). *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation*. *The leadership quarterly*.
- Kanter, R. M. (1968). "American." *Sociological Review*, 33(1), 499-517.
- Kimberly, J. R. (1979). "Issues in the creation of organizations: Initiation innovation and institutionalization." *Academic Management Journal*, 22(3), 437-457.
- King, R. B. (2012). "How you think about your intelligence influences how adjusted you are: Implicit theories and adjustment outcomes." *Personality and Individual Differences*, 53(5), 705-709.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge* (2nd ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press.
- Lee, Y. D., & Chang, H. M. (2008). "Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: A factor analytic study." *International Journal of Management*, 25(4), 732-739.
- Lee, Y. H., Heeter, C., Magerko, B., & Medler, B. (2012). "Gaming mindsets: Implicit theories in serious game learning." *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(4), 190-194.

- Likert, R. (1932). "A Technique for the Measurement of Attitudes." *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Litwin, G., & Stringer, R. (2002). *Leadership and organization climate*. Upper Saddle River, New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
- Lueke, R., & Katz, R. (2003). *Managing creativity and innovation*. Boston: Harvard business School Press.
- Luhmann, N. (1984) *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Manasse, A. L. (1986). "Vision and Leadership : Paying Attention to Intention." *Peabody Journal of Education*, 69(1), 150-173.
- Mangels, J. A., Butterfield, B., Lamb, J., Good, C., & Dweck, C. S. (2006). "Why do beliefs about intelligence influence learning success?." *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 1(2), 75-86.
- Manning, T., & Robertson, B. (2002). "The dynamic leader-leadership development beyond the visionary leader." *Industrial and Commercial Training*, 34(1), 137-143.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Marsh, R., & Mannari, H. (1977). "Organizational Commitment and Turnover : A Prediction Study." *Administrative Science Quarterly*, 3, 57-75.
- Mcgregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mendelsohn, G. A., & Griswold, B. B. (1966). "Assessed creative potential, vocabulary level, and sex as predictors of use of incidental cues in verbal problem solving." *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(4), 423-431.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory research and application*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Midgley, G. (Ed.). (2003). *System thinking*. LONDON: Sage.
- Miller, E. J., & Rice, A. K. (1967). *Systems of organization*. London: Tavistock Publications.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial – Organization Psychology*. New York: The State University of New York at Buffalo.

- Mohsen, A., & Mohammad, R. D. (2011). "Considering Transformational Leadership Model in Branches of Tehran Social Security Organization." *Social and Behavioral Sciences*, 15, 3131-3137.
- Mondy, R. W., & Noe, R. W. (1996). *Human Resource Management*. New York: Prentice Hall.
- Montgomery, E. G. (2014). "Talent Management Vulnerability In Global Healthcare Value Chains: A General Systems Theory Perspective." *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 173-189.
- Moser, J. S., Schroder, H. S., Heeter, C., Moran, T. P., & Lee, Y. H. (2011). "Mind your errors: Evidence for a neural mechanism linking growth mind-set to adaptive posterror adjustments." *Psychological Science*, 22(12), 1484-1489.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. W. (1982). *Employee - Organizational Linkage : The sychology of Commitment Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998). "Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance." *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 33-52.
- Mukhopadhyay, A., & Yeung, C. W. M. (2010). "Building character: Effects of lay theories of self- control on the selection of products for children." *Journal of Marketing Research*, 47(3), 240-250.
- Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2015). "Mindsets shape consumer behavior." *Journal of Consumer Psychology*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford, England: Oxford University Press.
- North, D., & Smallbone, D. (2000). "The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s." *Regional Studies*, 34(2), 145-157.
- Oke, A. (2007). "Innovation types and innovation management practices in service companies." *International Journal of Operation & Production Management*, 27, 564-587.

- O'Rourke, E., Haimovitz, K., Ballweber, C., Dweck, C. S., & Popović, Z. (2014). *Brain points: A growth mindset incentive structure boosts persistence in an educational game*. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems.
- Park, J. K., & John, D. R. (2012). "Capitalizing on brand personalities in advertising: The influence of implicit self-theories on ad appeal effectiveness." *Journal of Consumer Psychology*, 22, 424-432.
- Paunesku, D., Walton, G. M., Romero, C., Smith, E. N., Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2015). "Mind-set interventions are a scalable treatment for academic underachievement." *Psychological Science*, 26, 784-793.
- Popper, M., Landau, O., & Gluskinos, U. M. (1992). "The Israeli defense forces: An example of transformational leadership." *Leadership & Organizational Development Journal*, 13(1), 3-8.
- Porter, L. W., & others. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology*, 62(1), 16-19.
- Sayles, L. R. (2007). "The innovation process: An organizational analysis." *Journal of Management Studies*, 11(3), 190-193.
- Schoderbek, P. P., Schoderbek, C. G., & Kefalas, A. G. (1990). *Management systems: Concept consideration*. Boston, MA: Richard D. Irwin.
- Schroder, H. S., Dawood, S., Yalch, M. M., Donnellan, M. B., & Moser, J. S. (2014). "The role of implicit theories in mental health symptoms, emotion regulation, and hypothetical treatment choices in college students." *Cognitive Therapy and Research*, 39(2), 120-139.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management System*. Canada: Wiley.
- Scott W. Richard. (1987). *Organizational Rational Natural and Open Systems* (2nd ed.). Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Scott, J. (1990). *A Matter of Record, Documentary Sources in Social Research*. Cambridge: Policy Press.
- Scott, J. (2006). *Social Research and Documentary Sources*. Sage Benchmarks in Social Research Methods, Documentary Research Volume 1. SAGE Publication. pp. 3-40.

- Sehgal, V. M., & Bharucha-Reid, A. T. (1972). "Fix Points of contraction mappings in probabilistic metric space math." *Systems Theory*, 97-102.
- Shafritz, J. M., & Ott, J. S. (Eds.). (2001). *Classics of Organization Theory* (5th ed.). Harcourt. Inc.
- Sheldon, M. (1971). "An empirical analysis of organizational identification." *Academy of Management Journal*, 14, 149-226.
- Steer, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica: Goodyear Public Company.
- Stogdill, R. M. (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature." *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Suliyanto, S., & Rahab, R. (2012). "The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises." *Asian Social Science*, 8(1): 134-145.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Riley.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Hoboken: Wiley.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Intergrating technological, market and organization change* (3rd ed.). Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Torrance, E. P., & Myers, R. E. (1962). *Creative Learning and Teaching*. New York: Good, Mead and Company.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). "Transformational leadership or effective managerial practices?." *Group & Organization Studies*, 23(3), 220-236.
- Wallach, M. A., & Kogan, N. (1965). *Model of Thinking in Young Children*. New York: Holt, Rinehart and winston.
- Wiener, N. (1948). "Annals of the New York Academy of Sciences." *Teleological Mechanisms*, 50, 197-220.
- Wong, S. Y., & Chin, K. S. (2007). "Organizational innovation management: An organization-wide perspective." *Industrial Management & Data Systems*, 107(9), 1.

- Xiao-Hua, W., & Jane, M. H. (2012). "A Multilevel Study of Transformational Leadership, Identification, and Follower Outcomes." *The Leadership Quarterly*, 23, 775-790.
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). "Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed." *Educational Psychologist*, 47(4), 302-314.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organization* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.





ภาคผนวก





แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ
ในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทย

ประเด็นการสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาถึง การพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทย ข้อมูลที่ได้จากการตอบจากสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญนี้จะเป็นข้อมูลที่สำคัญซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ โปรดตอบทุกข้อตามความเป็นจริง ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ท่านตอบไปใช้ในการวิจัยเท่านั้น โดยนำเสนอข้อมูลในภาพรวม ซึ่งจะไม่มีผลทำให้ท่านได้รับความเสียหายใด ๆ ทั้งสิ้น ขอขอบพระคุณทุกท่านในการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทย ตามแนวคิดทฤษฎีจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นหรือทัศนะเกี่ยวกับแนวโน้มและองค์ประกอบของกลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทย ซึ่งแนวทางการสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับแนวโน้มและองค์ประกอบของกลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัล

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น

นางสาวสุธิดา นักเกษม
นักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
2. ตำแหน่งงาน
3. หน่วยงาน
4. ประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับแนวโน้มและองค์ประกอบของกลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัล

1. ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าการสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลปัจจุบัน มีลักษณะเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า กลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลควรประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง และมีวิธีดำเนินการอย่างไรบ้างในแต่ละด้าน เพื่อให้นำไปสู่การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัล

- 1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
- 2) ด้านกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset)
- 3) ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
- 4) ด้านความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)
- 5) ด้านการจัดการคนเก่ง (Talent Management)
- 6) ด้านการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ (Innovation Management for Business Succession)

.....

.....

.....

.....

.....

3. ในความคิดเห็นของท่าน จากข้อ 2 ควรมีการปรับลดหรือเพิ่มกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินการเพิ่มเติมอีกหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ทำให้รูปแบบการทำงานและการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลงไปเป็นแบบ New Normal องค์กรของท่านมีการรับมือในรูปแบบใด

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้ข้อมูล





ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม CFA ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ
ในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทย

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำดัชนีนิพนธ์ สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยในการขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทย

คำชี้แจง แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 9 ตอน ดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกรอบความคิดเติบโต
- ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์
- ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ตอนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
- ตอนที่ 7 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง
- ตอนที่ 8 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ
- ตอนที่ 9 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจะเป็นข้อมูลที่สำคัญซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง โดยไม่ต้องระบุชื่อ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ท่านตอบไปใช้ในการวิจัยเท่านั้น โดยนำเสนอข้อมูลในภาพรวม ซึ่งจะไม่มีผลทำให้ท่านได้รับความเสียหายใด ๆ ทั้งสิ้น ขอขอบพระคุณทุกท่านในการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้

นางสาวสุธิดา นักเกษม
 นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาการจัดการ
 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ
ในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับลักษณะของท่านตามความเป็นจริง

1. เพศ

- () 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

- () 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี () 2. 21-30 ปี () 3. 31-40 ปี
() 4. 41-50 ปี () 5. 51-60 ปี () 6. 61 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรี () 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพสมรส

- () 1. โสด () 2. สมรส () 3. หย่าร้าง/แยกกันอยู่/หม้าย

5. ปัจจุบันท่านทำงานในตำแหน่งใด

- () 1. ระดับปฏิบัติการ () 2. ระดับหัวหน้างาน
() 3. ระดับผู้จัดการ () 4. อื่น ๆ (ระบุ)

6. ปัจจุบันท่านทำงานในฝ่ายใด

- () 1. งานการตลาด/ ขาย/ จัดซื้อ () 2. งานบุคคล/ แผน/ การบริหารจัดการทั่วไป
() 3. งานบริการลูกค้า () 4. งานด้านคอมพิวเตอร์/ เทคโนโลยีสารสนเทศ
() 5. งานประชาสัมพันธ์/ CSR () 6. อื่น ๆ (ระบุ)

7. รายได้ต่อเดือน

- () 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท () 2. 15,001 บาท – 30,000 บาท
() 3. 30,001 บาท – 45,000 บาท () 4. มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป

8. ประสบการณ์การทำงานในองค์กรนี้

- () 1. น้อยกว่า 1 ปี () 2. 1 – 5 ปี () 3. 6 – 10 ปี
() 4. 11 – 15 ปี () 5. 16 – 20 ปี () 6. มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับลักษณะของท่านตามความเป็นจริง

9. ท่านรับทราบการรับสมัครงานขององค์กร จากช่องทางใด
- () 1. ทราบจากช่องทาง Online () 2. การแนะนำจากเพื่อน
() 3. นำส่งประวัติทาง E-Mail () 4. เข้ามาสมัครด้วยตนเอง
() 5. จากการฝากใบสมัครกับ Website () 6. จากหนังสือพิมพ์ และ/หรือนิตยสาร
10. เมื่อท่านเข้าทำงานในองค์กรท่านได้รับสอนงาน แบบใด
- () 1. อบรมจากการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ () 2. อบรมจากการ On The Job Training
() 3. อบรมจากการ Job Rotation () 4. อบรมจากการฝึกปฏิบัติงานจริง
11. เมื่อท่านปฏิบัติงาน ท่านได้รับการสื่อสารขององค์กรผ่านช่องทางใด
- () 1. ป้ายประชาสัมพันธ์ () 2. จากระบบ Intranet
() 3. จาก E-Mail () 4. จากการประชุมภายในองค์กร
() 5. จากทุกช่องทาง () 6. อื่น ๆ (ระบุ)
12. เมื่อท่านเข้าสู่การอบรมภายในองค์กร ท่านมักได้รับการฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญจากแหล่งใด
- () 1. ผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร () 2. ผู้บริหารขององค์กร
() 3. ผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กร () 4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
13. ก่อนท่านได้รับการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งงานใหม่ ท่านจะได้รับการเตรียมตัวอย่างไร
- () 1. ได้รับการอบรมจากผู้บริหารหน่วยงานโดยตรง () 2. อบรมจากการ On The Job Training
() 3. อบรมจากการ Job Rotation () 4. อบรมจากการฝึกปฏิบัติงานจริง
14. เมื่อท่านได้เข้ารับตำแหน่งงานใหม่ ท่านจะได้รับการเตรียมตัวอย่างไร
- () 1. ได้รับการอบรมจากผู้บริหารหน่วยงานโดยตรง () 2. อบรมจากการ On The Job Training
() 3. อบรมจากการ Job Rotation () 4. อบรมจากการฝึกปฏิบัติงานจริง
15. เมื่อท่านถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน จะถูกประเมินผลงานจากท่านใด
- () 1. หัวหน้างาน () 2. ผู้บริหารระดับสูง
() 3. ผู้ร่วมงาน () 4. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
() 5. จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง () 6. อื่น ๆ (ระบุ)
16. ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ทำให้รูปแบบการทำงานและการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลงไปเป็นแบบ New Normal องค์กรของท่านมีการรับมือในรูปแบบใด
- () 1. คงการทำงานในรูปแบบเดิม () 2. ปรับการทำงานแบบออนไลน์มากขึ้น
() 3. Work from Home () 4. ปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรนวัตกรรม
() 5. ปิดหน่วยงาน () 6. อื่น ๆ (ระบุ)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกรอบความคิดเติบโต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยใช้เกณฑ์ในการเลือกตอบดังต่อไปนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | ตรงกับความคิดเห็นท่านในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ตรงกับความคิดเห็นท่านในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | ตรงกับความคิดเห็นท่านในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ตรงกับความคิดเห็นท่านในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | ตรงกับความคิดเห็นท่านในระดับน้อยที่สุด |

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติงาน/ ระดับรับรู้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. ด้านชวนปัญญา					
1.1 เมื่อเกิดความเสียหายทางธุรกิจที่เกิดจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ฉันสามารถแก้ไขปัญหา และปรับเปลี่ยนการทำงานได้เป็นอย่างดี					
1.2 เมื่อมีปัญหาจากการบริการลูกค้า ฉันสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ได้ด้วยตนเองอย่างรวดเร็ว					
1.3 ฉันสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นำจุดอ่อนมาปรับปรุงและพัฒนาจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี					
1.4 เมื่อองค์การเปิดโอกาสให้นำเสนอโครงการ ฉันจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และค้นหาเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน ที่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว					
1.5 ฉันมีการพัฒนาพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และสังคมได้เป็นอย่างดี					
2. ด้านความสามารถในการทำงาน					
2.1 ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ฉันสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำธุรกิจได้เป็นอย่างดี					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติงาน/ ระดับรับรู้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
2.2 ฉันมีการวางแผนการดำเนินงานทุกครั้ง เมื่อองค์การกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน					
2.3 ฉันมีความสามารถในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการลงทุน ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ได้เป็นอย่างดี					
2.4 ฉันต้องการให้ธุรกิจมีกำไร และผลตอบแทนที่ดี ถึงแม้ว่าจะมีการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาอยู่ก็ตาม					
2.5 ฉันมีความสามารถในการวิเคราะห์ความได้เปรียบของคู่แข่งในตลาด และนำความได้เปรียบเชิงที่เหนือกว่าคู่แข่งมาใช้ได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ไหนก็ตาม					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติงาน/ ระดับรับรู้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. ด้านความคิดริเริ่ม					
1.1 ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ฉันมีความสามารถในการแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้องค์การยังดำเนินต่อไปได้					
1.2 ฉันมีความสามารถในการวิเคราะห์ความแตกต่างของธุรกิจ เพื่อการเรียนรู้จากการแข่งขันในตลาด และเพื่อการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง					
1.3 ฉันมีความสามารถในการค้นหา และเข้าถึงความรู้ จากแหล่งต่าง ๆ ที่หลากหลายทั้งในแบบหนังสือ นิตยสาร หรือแบบ Online ได้เป็นอย่างดี					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติงาน/ ระดับรับรู้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.4 ฉันมีความสามารถในการจัดการความรู้ ที่มีอยู่ในองค์กร อย่างเป็นระบบ และสามารถถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้แก่ เพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี					
1.5 ฉันมีส่วนช่วยสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างกันอยู่เสมอ					
2. ด้านความคิดคล่องแคล่ว					
2.1 ฉันมีโอกาสได้เข้าร่วมการประชุม เพื่อกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกันในหน่วยงาน					
2.2 ฉันมีความมีหวังในการเติบโตขององค์กรร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานทุกฝ่ายอย่างมีส่วนร่วม					
2.3 ฉันมีโอกาสร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19					
2.4 ฉันได้รับข้อมูลข่าวสารการสื่อสาร จากองค์กรในทุกช่องทาง					
2.5 รูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร สามารถกระตุ้นใน ฉันเกิดความคิดสร้างสรรค์ร่วมกับเพื่อน ๆ ในองค์กรได้ เป็นอย่างดี					
3. ด้านความคิดยืดหยุ่น					
3.1 หากเกิดการประชุมเร่งด่วน ฉันจะมีส่วนร่วมในการวางแผน และตัดสินใจ ในการดำเนินธุรกิจทุก ๆ ครั้ง					
3.2 เมื่อฉันได้รับการติดต่อสื่อสารจากเพื่อน ๆ ในทีมงาน ฉันจะ พร้อมรับฟังข้อคิดเห็นจากเพื่อน ๆ ในทุกสถานการณ์					
3.3 หากฉันได้พูดคุยกับเพื่อน ๆ ในทีม เกี่ยวกับการทำงานที่ ได้รับมอบหมาย ฉันบอกกล่าวกับทีมให้รับรู้ และนำข้อมูล ข่าวสารมาแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน					
3.4 ฉันมักได้เข้าร่วมการประชุมเพื่อการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นกับเพื่อน ๆ ในทีม หรือ บุคลากรภายในหน่วยงาน อยู่เสมอ					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติงาน/ ระดับรับรู้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
3.5 ฉันทน์ และเพื่อน ๆ ในทีม ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง กันก่อนการตัดสินใจ หรือ ดำเนินการทางธุรกิจในรูปแบบที่ ไม่เหมือนเดิม					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติงาน/ ระดับรับรู้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1.1 ฉันทน์คิดว่าหน่วยงานของฉันทน์มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ บริการ ที่แตกต่างจากคู่แข่ง และผู้นำด้านนวัตกรรมของ ตลาด					
1.2 ฉันทน์คิดว่าหน่วยงานของฉันทน์มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ บริการใหม่ โดยการลงทุนสำหรับการวิจัย และพัฒนา ผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง					
1.3 ฉันทน์คิดว่าหน่วยงานของฉันทน์มีการสร้างจุดขายให้กับ ผลิตภัณฑ์ และบริการ จนเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง					
1.4 ฉันทน์คิดว่าหน่วยงานของฉันทน์สามารถสร้างความแตกต่างด้าน การออกแบบ บรรจุภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ และบริการ					
1.5 ฉันทน์คิดว่าหน่วยงานของฉันทน์มีผลิตภัณฑ์ และบริการที่ หลากหลาย เช่น แตกต่างด้านคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ การรับประกันสินค้า เป็นต้น					
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
2.1 ฉันทน์คิดว่าหน่วยงานของฉันทน์ มีการบริการตามความต้องการ ของลูกค้าแต่ละคน ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติงาน/ ระดับรับรู้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
2.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีการบริการที่แปลกใหม่ เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาด					
2.3 ฉันเชื่อว่าหน่วยงานของฉัน มีการบริการที่ดี และมีคุณค่ามากกว่าที่ลูกค้าคาดหวังเอาไว้					
2.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีการสร้างความประทับใจ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า					
2.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถนำเสนอ และปรับปรุงการให้บริการเชิงรุกสู่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง					
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา					
3.1 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นสำคัญ					
3.2 เมื่อฉันมีความคิดในสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งมีความแตกต่างจากความคิดของบุคคลทั่วไป ฉันรับได้รับโอกาสในการนำเสนอทุกครั้ง					
3.3 ฉันมักค้นหาคำตอบต่าง ๆ ได้หลากหลายแง่มุม หรือสามารถมองทุกอย่างได้หลายมิติ ทำให้การแก้ไขปัญหาีมากกว่าหนึ่งวิธีเสมอ					
3.4 ฉันมีความสามารถหาคำตอบได้อย่างรวดเร็ว และเป็นคนที่ มีปฏิภาณไหวพริบดียิ่ง คนหนึ่งในองค์กร					
3.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรที่ชัดเจน มีความแตกต่าง และสร้างสรรค์อย่างยิ่ง					
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
4.1 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างดียิ่ง					
4.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเหมาะสม ในทุกสถานการณ์					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติงาน/ ระดับรับรู้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
4.3 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ แบบหมุนเวียน หรือ สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้					
4.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสร้างจิตสำนึกในบุคลากรให้ดูแลใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ คนขององค์กร					
4.5 ฉันมีบุคลิกภาพที่มีความเหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ					

ตอนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติงาน/ ระดับรับรู้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านต่อเนื่องในการทำงาน					
1.1 ฉันคิดว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรอย่างแน่นอน					
1.2 ฉันคิดว่านโยบายรัฐบาล ที่ส่งเสริม และสนับสนุนอุตสาหกรรมดิจิทัลมีผลต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ					
1.3 ฉันคิดว่าตลาดแรงงานมีความต้องการแรงงานที่มีทักษะสูง เพื่อการทำงานเฉพาะด้านมากยิ่งขึ้น					
1.4 ฉันคิดว่าองค์กรธุรกิจในปัจจุบันมีขนาดเล็กลงมาก ส่งผลทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ มีความก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างรวดเร็วขึ้น					
1.5 ฉันคิดว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ส่งผลให้มีจำนวนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ มากขึ้นและเติบโตแบบก้าวกระโดด					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติงาน/ ระดับรับรู้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
2. ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานในการทำงาน					
2.1 ฉันคิดว่าองค์การมีความสามารถในการแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ และนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาองค์การได้ในทันที					
2.2 ฉันคิดว่าองค์การมีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีอย่างมาก เพื่อตอบสนองการแข่งขันในตลาด					
2.3 ฉันคิดว่าองค์การมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการที่ดี และมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงสุด					
2.4 ฉันคิดว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จะส่งผลต่อความจำเป็นในพัฒนาตนเอง เพื่อให้รู้ และปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างอย่างรวดเร็ว					
2.5 ฉันคิดว่าองค์การมีการพัฒนา และฝึกอบรมบุคลากรทุกฝ่าย ให้มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี					
3. ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกต่อองค์การ					
3.1 ฉันคิดว่าสถานที่ทำงานนี้ เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน					
3.2 ฉันเชื่อว่าหน่วยงานของฉัน มีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี					
3.3 ฉันเชื่อว่าหน่วยงานของฉัน มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่สอดคล้องกับการทำงาน และสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม เมื่อเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้น					
3.4 ฉันเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของฉันมักให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือในการปฏิบัติงานทุก ๆ ครั้ง					
3.5 ฉันคิดว่าเพื่อน ๆ ในหน่วยงานของฉัน มีความสามัคคี และร่วมกันปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้					

ตอนที่ 7 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติงาน/ ระดับรับรู้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment and Selection)					
1.1 ฉันได้รับทราบการระบุคุณสมบัติที่สำคัญของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร					
1.2 ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่ควรจะมีในการปฏิบัติงาน					
1.3 ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากทักษะ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้สืบทอดตำแหน่งทาง					
1.4 ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากคุณลักษณะ และบุคลิกภาพที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ					
1.5 ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับ และต้องเป็นที่ยอมรับจากทุก ๆ คนในองค์กร					
2. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)					
2.1 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการที่องค์กรจะสนับสนุนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจให้มีการคิดค้น และพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ					
2.2 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการจัดและออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ					
2.3 ฉันได้รับรู้ถึงระบบพี่เลี้ยง และการสอนงาน ที่สามารถให้คำปรึกษา แนะนำผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจได้อย่างใกล้ชิด					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติงาน/ ระดับรับรู้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
2.4 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการมอบหมายงานที่ทำทหายความสามารถ เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ					
2.5 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ให้ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ไปปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามความเหมาะสม					
3. ด้านการธำรงรักษา (Retention)					
3.1 ฉันได้รับรู้ถึงแผนการสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ที่เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กร ได้เป็นอย่างดี					
3.2 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการให้การยอมรับ และการยกย่องสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ทำให้เกิดความรู้สึกมีคุณค่า และประสบความสำเร็จในปฏิบัติงาน					
3.3 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม เชื่อถือได้ และสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน					
3.4 ฉันได้รับรู้ถึงการย้อนกลับของข้อมูล ทำให้บุคลากรทราบผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ดีขึ้น					
3.5 เมื่อฉันมีความผูกพันต่อองค์กร ฉันเชื่อว่าจะสามารถสร้างค่านิยมร่วมกัน ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้					
4. ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล (Compensation)					
4.1 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการจ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลแก่ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจอย่างเหมาะสม					
4.2 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน ความสามารถ และผลงานของแต่ละบุคคล					
4.3 ฉันได้รับรู้ถึงการจัดสวัสดิการให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ เช่น ประกันสุขภาพ เบี้ยขยัน เงินทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติงาน/ ระดับรับรู้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
4.4 ผู้บังคับบัญชาของฉันให้ความสำคัญต่อการทำงานและการชมเชยเมื่อทำงานได้สำเร็จอย่างสม่ำเสมอ					
4.5 ฉันมักจะได้รับโบนัสพิเศษ สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานดีกว่าเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้					

ตอนที่ 8 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติงาน/ ระดับรับรู้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. ด้านนวัตกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product)					
1.1 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถวิเคราะห์ และเสนอนวัตกรรมที่แตกต่างกว่าในท้องตลาด ก่อนที่จะนำเสนอ นวัตกรรมนั้นไปยังผู้บริโภค					
1.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
1.3 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยี และวิธีการใหม่ก่อนคู่แข่ง					
1.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถรักษาคุณภาพ และมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี					
1.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน สามารถการใช้ความสามารถทางการแข่งขันของคู่แข่ง มาปรับใช้เพื่อการพัฒนาธุรกิจได้					
2. ด้านการแสวงหาช่องทางการตลาด (Marketing)					
2.1 ฉันคิดว่า การรับรู้ข้อมูลจากคู่แข่งในตลาด มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรอย่างมาก					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติงาน/ ระดับรับรู้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
2.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการปรับกลยุทธ์ วิธีการในทันทีเมื่อคู่แข่งใช้วิธีการลดราคาสินค้า เพื่อดึงดูดลูกค้าในตลาด					
2.3 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสื่อสารด้านผลิตภัณฑ์ และบริการสู่ลูกค้าอยู่เสมอ					
2.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสื่อสารด้านผลิตภัณฑ์ และบริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหนือกว่าคู่แข่งในตลาด					
2.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีช่องทางการตลาด และการสื่อสารที่หลากหลาย เหนือกว่าคู่แข่งในตลาด					
3. ด้านวัตรกรรมเชิงกระบวนการ (Process)					
3.1 ฉันคิดว่าผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจมีการคิดค้นนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับกระบวนการทำงานภายในองค์กร					
3.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันขององค์กร					
3.3 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีรูปแบบการทำงาน และการประสานงานกับบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง					
3.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น หลากหลายนสามารถปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ได้เป็นอย่างดี					
3.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการบริหารจัดการการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทันสมัยที่สุด					
4. ด้านวัตรกรรมพฤติกรรมองค์กร (Behavior)					
4.1 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีแบบแผนด้านค่านิยม และอุดมการณ์ที่ทุกคนในองค์กรยอมรับ					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติงาน/ ระดับรับรู้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
4.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำในบุคลากรอยู่เสมอ					
4.3 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีความสามารถในการพลิกแพลง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์โรคระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาได้เป็นอย่างดี					
4.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีความสนใจ และยอมรับในวิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
4.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่นำไปสู่การพัฒนางานองค์กร ให้มีความสามารถทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี					

ตอนที่ 9 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของการพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถาม





แนวคำถามการประชุมเชิงนโยบาย
เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ
ในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทย

ประเด็นการสัมภาษณ์กลุ่มเป็นส่วนหนึ่งของการทำตุษฏีนิพนธ์ สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาถึง การพัฒนากลยุทธ์ การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทย ข้อมูลที่ได้จากการตอบจากสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญนี้จะเป็นข้อมูลที่สำคัญซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ โปรดตอบทุกข้อตามความเป็นจริง ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ท่านตอบไปใช้ในการวิจัยเท่านั้น โดยนำเสนอข้อมูลในภาพรวม ซึ่งจะไม่ผลทำให้ท่านได้รับความเสียหายใด ๆ ทั้งสิ้น ขอขอบพระคุณทุกท่านในการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยได้สรุปเป็นประเด็นองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทย ตามแนวคิดทฤษฎีจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดทำกลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลของประเทศไทย ซึ่งแนวทางการสัมภาษณ์กลุ่มแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัล

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น

นางสาววสุธิดา นักเกษม

นักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรี สาขาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวคำถามการประชุมเชิงนโยบาย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
2. ตำแหน่งงาน
3. หน่วยงาน
4. ประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับแนวโน้มและองค์ประกอบของกลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัล

1. ท่านคิดว่าองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการจัดการคนเก่ง (Talent Management) 2) ด้านกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) 3) ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) 4) ด้านความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) 5) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ 6) ด้านการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ (Innovation Management for Business Succession) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัล หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านข้างต้น องค์ประกอบของกลยุทธ์การขับเคลื่อนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลองค์ประกอบใดที่สำคัญที่สุด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

3. ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ทำให้รูปแบบการทำงานและการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลงไปเป็นแบบ New Normal องค์การของท่านอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลมีการรับมือในรูปแบบใด

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้ข้อมูล





ผลค่า IOC ของข้อคำถามที่ผู้วัดกรอบความคิดเติบโต

ประเด็นสำคัญ	ข้อคำถามการวิจัย	ความถี่	ค่า IOC	การพิจารณา
1. เซอร์วิชั่น	1.1 เมื่อเกิดความเสียหายทางธุรกิจที่เกิดจากสถานการณ์โรคระบาด โควิด 19 ฉันสามารถแก้ไขปัญหา และปรับเปลี่ยนการทำงานได้เป็นอย่างดี	3	1	สอดคล้อง
	1.2 เมื่อมีปัญหาจากการบริการลูกค้า ฉันสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ได้ด้วยตนเองอย่างรวดเร็ว	3	1	สอดคล้อง
	1.3 ฉันสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นำจุดอ่อนมา ปรับปรุงและพัฒนาจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี	3	1	สอดคล้อง
	1.4 เมื่อองค์การเปิดโอกาสให้นำเสนอโครงการ ฉันจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และค้นหาเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน ที่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	3	0.67	สอดคล้อง
	1.5 ฉันมีการพัฒนาพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และสังคมได้เป็นอย่างดี	3	1	สอดคล้อง
2. ความสามารถในการทำงาน	2.1 ภายใต้อสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ฉันสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำธุรกิจได้เป็นอย่างดี	3	1	สอดคล้อง
	2.2 ฉันมีการวางแผนการดำเนินงานทุกครั้ง เมื่อองค์การกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน	3	0.67	สอดคล้อง
	2.3 ฉันมีความสามารถในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการลงทุน ภายใต้อสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ได้เป็นอย่างดี	3	0.67	สอดคล้อง
	2.4 ฉันต้องการให้ธุรกิจมีกำไร และผลตอบแทนที่ดี ถึงแม้ว่าจะมีการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาอยู่ก็ตาม	3	1	สอดคล้อง
	2.5 ฉันมีความสามารถในการวิเคราะห์ความได้เปรียบของคู่แข่งในตลาด และนำความได้เปรียบเชิงที่เหนือกว่าคู่แข่งมาใช้ได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ไหนก็ตาม	3	0.67	สอดคล้อง

ผลค่า IOC ของข้อคำถามที่ใช้วัดความคิดสร้างสรรค์

ประเด็นสำคัญ	ข้อคำถามการวิจัย	ความถี่	ค่า IOC	การพิจารณา
1. ความคิดริเริ่ม	1.1 ภายใต้อสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ฉันมีความสามารถในการแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้องค์การยังดำเนินต่อไปได้	3	1	สอดคล้อง
	1.2 ฉันมีความสามารถในการวิเคราะห์ความแตกต่างของธุรกิจเพื่อการเรียนรู้จากการแข่งขันในตลาดและเพื่อการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง	3	1	สอดคล้อง
	1.3 ฉันมีความสามารถในการค้นหา และเข้าถึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่หลากหลายทั้งในแบบหนังสือ นิตยสาร หรือ แบบ Online ได้เป็นอย่างดี	3	0.67	สอดคล้อง
	1.4 ฉันมีความสามารถในการจัดการความรู้ ที่มีอยู่ในองค์การอย่างเป็นระบบ และสามารถถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	3	0.67	สอดคล้อง
	1.5 ฉันมีส่วนช่วยสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันอยู่เสมอ	3	0.67	สอดคล้อง
2. ความคิด คล่องแคล่ว	2.1 ฉันมีโอกาสได้เข้าร่วมการประชุม เพื่อกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกันในหน่วยงาน	3	1	สอดคล้อง
	2.2 ฉันมีความหวังในการเติบโตขององค์การร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานทุกฝ่ายอย่างมีส่วนร่วม	3	0.67	สอดคล้อง
	2.3 ฉันมีโอกาสร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้อสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19	3	1	สอดคล้อง
	2.4 ฉันได้รับข้อมูลข่าวสารการสื่อสาร จากองค์การในทุกช่องทาง	3	1	สอดคล้อง
	2.5 รูปแบบของการสื่อสารภายในองค์การ สามารถกระตุ้นในฉันเกิดความคิดสร้างสรรค์ร่วมกับเพื่อน ๆ ในองค์การได้เป็นอย่างดี	3	0.67	สอดคล้อง
3. ความคิดยืดหยุ่น	3.1 หากเกิดการประชุมเร่งด่วน ฉันจะมีส่วนร่วมในการวางแผน และตัดสินใจ ในการดำเนินธุรกิจทุก ๆ ครั้ง	3	0.67	สอดคล้อง

ประเด็นสำคัญ	ข้อความการวิจัย	ความถี่	ค่า IOC	การพิจารณา
	3.2 เมื่อฉันได้รับการติดต่อสื่อสารจากเพื่อน ๆ ในทีมงาน ฉันจะพร้อมรับฟังข้อคิดเห็นจากเพื่อน ๆ ในทุกสถานการณ์	3	0.67	สอดคล้อง
	3.3 หากฉันได้พูดคุยกับเพื่อน ๆ ในทีม เกี่ยวกับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ฉันบอกกล่าวกับทีมให้รับรู้ และนำข้อมูลข่าวสารมาแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน	3	0.67	สอดคล้อง
	3.4 ฉันมักได้เข้าร่วมการประชุมเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อน ๆ ในทีม หรือ บุคลากรภายในหน่วยงานอยู่เสมอ	3	1	สอดคล้อง
	3.5 ฉัน และเพื่อน ๆ ในทีม ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันก่อนการตัดสินใจ หรือ ดำเนินการทางธุรกิจในรูปแบบที่ไม่เหมือนเดิม	3	0.67	สอดคล้อง

ผลค่า IOC ของข้อความที่ใช้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นสำคัญ	ข้อความการวิจัย	ความถี่	ค่า IOC	การพิจารณา
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1.1 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ที่แตกต่างจากคู่แข่ง และผู้นำด้านนวัตกรรมของตลาด	3	1	สอดคล้อง
	1.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ โดยการลงทุนสำหรับการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	3	1	สอดคล้อง
	1.3 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสร้างจุดขายให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ จนเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง	3	1	สอดคล้อง
	1.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถสร้างความแตกต่างด้านการออกแบบ บรรจุภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์และบริการ	3	0.67	สอดคล้อง
	1.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย เช่น แตกต่างด้านคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ การรับประกันสินค้า เป็นต้น	3	0.67	สอดคล้อง

ประเด็นสำคัญ	ข้อความการวิจัย	ความถี่	ค่า IOC	การพิจารณา
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	2.1 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีการบริการตามความต้องการของลูกค้าแต่ละคน ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด	3	1	สอดคล้อง
	2.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีการบริการที่แปลกใหม่ เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาด	3	0.67	สอดคล้อง
	2.3 ฉันเชื่อว่าหน่วยงานของฉัน มีการบริการที่ดี และมีคุณค่ามากกว่าที่ลูกค้าคาดหวังเอาไว้	3	1	สอดคล้อง
	2.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีการสร้างความประทับใจ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า	3	1	สอดคล้อง
	2.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถนำเสนอ และปรับปรุงการให้บริการเชิงรุกสู่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	3	0.67	สอดคล้อง
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.1 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นสำคัญ	3	1	สอดคล้อง
	3.2 เมื่อฉันมีความคิดในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งมีความแตกต่างจากความคิดของบุคคลทั่วไป ฉันรับได้รับโอกาสในการนำเสนอทุกครั้ง	3	1	สอดคล้อง
	3.3 ฉันมักค้นหาคำตอบต่าง ๆ ได้หลากหลายแง่มุม หรือ สามารถมองทุกอย่างได้หลายมิติ ทำให้การแก้ไขปัญหาีมากกว่าหนึ่งวิธีเสมอ	3	1	สอดคล้อง
	3.4 ฉันมีความสามารถหาคำตอบได้อย่างรวดเร็ว และเป็นคนที่มีปฏิภาณไหวพริบดียิ่ง คนหนึ่งในองค์กร	3	1	สอดคล้อง
	3.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรที่ชัดเจน มีความแตกต่าง และสร้างสรรค์อย่างยิ่ง	3	0.67	สอดคล้อง
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.1 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีความรับผิดชอบต่องสังคมอย่างดียิ่ง	3	1	สอดคล้อง
	4.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเหมาะสม ในทุกสถานการณ์	3	1	สอดคล้อง
	4.3 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ แบบหมุนเวียน หรือ สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้	3	0.67	สอดคล้อง

ประเด็นสำคัญ	ข้อความการวิจัย	ความถี่	ค่า IOC	การพิจารณา
	4.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสร้างจิตสำนึกในบุคลากร ให้ดูแลใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ คนขององค์การ	3	1	สอดคล้อง
	4.5 ฉันมีบุคลิกภาพที่มีความเหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ	3	1	สอดคล้อง

ผลค่า IOC ของข้อความที่ใช้วัดความผูกพันต่อองค์การ

ประเด็นสำคัญ	ข้อความการวิจัย	ความถี่	ค่า IOC	การพิจารณา
1. ความต่อเนื่องในการทำงาน	1.1 ฉันคิดว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์การอย่างแน่นอน	3	1	สอดคล้อง
	1.2 ฉันคิดว่านโยบายรัฐบาล ที่ส่งเสริม และสนับสนุนอุตสาหกรรมดิจิทัลมีผลต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ	3	0.67	สอดคล้อง
	1.3 ฉันคิดว่าตลาดแรงงานมีความต้องการแรงงานที่มีทักษะสูงเพื่อการทำงานเฉพาะด้านมากยิ่งขึ้น	3	1	สอดคล้อง
	1.4 ฉันคิดว่าองค์การธุรกิจในปัจจุบันมีขนาดเล็กลงมาก ส่งผลทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ มีความก้าวหน้าในอาชีพ ได้อย่างรวดเร็วขึ้น	3	0.67	สอดคล้อง
	1.5 ฉันคิดว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ส่งผลให้มีจำนวนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ มากขึ้นและเติบโตแบบก้าวกระโดด	3	1	สอดคล้อง
2. บรรทัดฐานในการทำงาน	2.1 ฉันคิดว่าองค์การมีความสามารถในการแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ และนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาองค์การได้ในทันที	3	1	สอดคล้อง
	2.2 ฉันคิดว่าองค์การมีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมทาง เทคโนโลยีอย่างมาก เพื่อตอบสนองการแข่งขันในตลาด	3	0.67	สอดคล้อง
	2.3 ฉันคิดว่าองค์การมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการที่ดี และมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงสุด	3	1	สอดคล้อง
	2.4 ฉันคิดว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จะส่งผลต่อความจำเป็นในพัฒนาตนเอง เพื่อให้รู้และปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างอย่างรวดเร็ว	3	1	สอดคล้อง

ประเด็นสำคัญ	ข้อความการวิจัย	ความถี่	ค่า IOC	การพิจารณา
	2.5 ฉันคิดว่าองค์กรมีการพัฒนา และฝึกอบรมบุคลากรทุกฝ่าย ให้มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี	3	0.67	สอดคล้อง
3. ความรู้สึกต่อองค์กร	3.1 ฉันคิดว่าสถานที่ทำงานนี้ เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	3	1	สอดคล้อง
	3.2 ฉันเชื่อว่าหน่วยงานของฉัน มีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี	3	1	สอดคล้อง
	3.3 ฉันเชื่อว่าหน่วยงานของฉัน มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่สอดคล้องกับการทำงาน และสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม เมื่อเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้น	3	1	สอดคล้อง
	3.4 ฉันเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของฉันมักให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการปฏิบัติงานทุก ๆ ครั้ง	3	1	สอดคล้อง
	3.5 ฉันคิดว่าเพื่อน ๆ ในหน่วยงานของฉัน มีความสามัคคี และร่วมกันปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้	3	1	สอดคล้อง

ผลค่า IOC ของข้อความที่ใช้วัดการจัดการคนเก่ง

ประเด็นสำคัญ	ข้อความการวิจัย	ความถี่	ค่า IOC	การพิจารณา
1. การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง	1.1 ฉันได้รับทราบการระบุดูคุณสมบัติที่สำคัญของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร	3	1	สอดคล้อง
	1.2 ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่ควรจะมีในการปฏิบัติงาน	3	1	สอดคล้อง
	1.3 ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากทักษะ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้สืบทอดตำแหน่งทาง	3	1	สอดคล้อง
	1.4 ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากคุณลักษณะ และบุคลิกภาพที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ	3	1	สอดคล้อง
	1.5 ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับ และต้องเป็นที่ยอมรับจากทุก ๆ คนในองค์กร	3	1	สอดคล้อง

ประเด็นสำคัญ	ข้อความการวิจัย	ความถี่	ค่า IOC	การพิจารณา
2. การเรียนรู้และการพัฒนา	2.1 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการที่องค์กรจะสนับสนุนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจให้มีการคิดค้น และพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ	3	1	สอดคล้อง
	2.2 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการจัดและออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ	3	1	สอดคล้อง
	2.3 ฉันได้รับรู้ถึงระบบพี่เลี้ยง และการสอนงาน ที่สามารถให้คำปรึกษา แนะนำผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจได้อย่างใกล้ชิด	3	1	สอดคล้อง
	2.4 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ	3	1	สอดคล้อง
	2.5 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ให้ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ไปปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามความเหมาะสม	3	1	สอดคล้อง
3. การธำรงรักษา	3.1 ฉันได้รับรู้ถึงแผนการสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ที่เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี	3	1	สอดคล้อง
	3.2 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการให้การยอมรับ และการยกย่อง สำหรับผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคง และประสบความสำเร็จในปฏิบัติงาน	3	1	สอดคล้อง
	3.3 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม เชื่อถือได้ และสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน	3	1	สอดคล้อง
	3.4 ฉันได้รับรู้ถึงการย้อนกลับของข้อมูล ทำให้บุคลากรทราบผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ดีขึ้น	3	1	สอดคล้อง
	3.5 เมื่อฉันมีความผูกพันต่อองค์กร ฉันเชื่อว่าจะสามารถสร้างค่านิยมร่วมกัน ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้	3	1	สอดคล้อง

ประเด็นสำคัญ	ข้อความการวิจัย	ความถี่	ค่า IOC	การพิจารณา
4. การจ่าย ค่าตอบแทน และการให้ รางวัล	4.1 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการจ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัล แก่ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจอย่างเหมาะสม	3	1	สอดคล้อง
	4.2 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับ ผลการปฏิบัติงาน ความสามารถ และผลงานของ แต่ละบุคคล	3	1	สอดคล้อง
	4.3 ฉันได้รับรู้ถึงการจัดสวัสดิการให้แก่ผู้สืบทอด ตำแหน่งทางธุรกิจ เช่น ประกันสุขภาพ เบี้ยขยัน เงินทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น	3	1	สอดคล้อง
	4.4 ผู้บังคับบัญชาของฉันให้ความสำคัญต่อการทำงาน และการชมเชยเมื่อทำงานได้สำเร็จอย่างสม่ำเสมอ	3	1	สอดคล้อง
	4.5 ฉันมักจะได้รับโบนัสพิเศษ สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงาน ดีกว่าเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้	3	1	สอดคล้อง

ผลค่า IOC ของข้อความที่ใช้วัดการจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ

ประเด็นสำคัญ	ข้อความการวิจัย	ความถี่	ค่า IOC	การพิจารณา
1. นวัตกรรม พัฒนา ผลิตภัณฑ์	1.1 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถวิเคราะห์ และ เสนอนวัตกรรมที่แตกต่างกว่าในท้องตลาด ก่อนที่ จะนำเสนอวัตกรมนั้นไปยังผู้บริโภค	3	1	สอดคล้อง
	1.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3	1	สอดคล้อง
	1.3 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันเป็นผู้นำในการใช้ เทคโนโลยี และวิธีการใหม่ก่อนคู่แข่ง	3	1	สอดคล้อง
	1.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถรักษาคุณภาพ และมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี	3	1	สอดคล้อง
	1.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน สามารถการใช้ ความสามารถทางการแข่งขันของคู่แข่ง มาปรับ ใช้เพื่อการพัฒนาธุรกิจได้	3	1	สอดคล้อง
2. การแสวงหา ช่องทาง การตลาด	2.1 ฉันคิดว่า การรับรู้ข้อมูลจากคู่แข่งในตลาด มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร อย่างมาก	3	1	สอดคล้อง
	2.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการปรับกลยุทธ์ วิธีการ ในทันที เมื่อคู่แข่งใช้วิธีการลดราคาสินค้า เพื่อดึงดูดลูกค้าในตลาด	3	1	สอดคล้อง

ประเด็นสำคัญ	ข้อความการวิจัย	ความถี่	ค่า IOC	การพิจารณา
	2.3 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสื่อสารด้านผลิตภัณฑ์และบริการสู่ลูกค้าอยู่เสมอ	3	1	สอดคล้อง
	2.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสื่อสารด้านผลิตภัณฑ์และบริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหนือกว่าคู่แข่งในตลาด	3	1	สอดคล้อง
	2.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีช่องทางการตลาดและการสื่อสารที่หลากหลาย เหนือกว่าคู่แข่งในตลาด	3	1	สอดคล้อง
3. นวัตกรรมเชิงกระบวนการ	3.1 ฉันคิดว่าผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจมีการคิดค้นนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับกระบวนการทำงานภายในองค์กร	3	1	สอดคล้อง
	3.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันขององค์กร	3	1	สอดคล้อง
	3.3 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีรูปแบบการทำงาน และการประสานงานกับบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง	3	1	สอดคล้อง
	3.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น หลายหลากสามารถปรับใช้ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ได้เป็นอย่างดี	3	1	สอดคล้อง
	3.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการบริหารจัดการการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทันสมัยที่สุด	3	1	สอดคล้อง
4. นวัตกรรมพฤติกรรมองค์กร	4.1 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีแบบแผนด้านค่านิยมและอุดมการณ์ที่ทุกคนในองค์กรยอมรับ	3	1	สอดคล้อง
	4.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำในบุคลากรอยู่เสมอ	3	1	สอดคล้อง
	4.3 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีความสามารถในการพลิกแพลง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์โรคระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา ได้เป็นอย่างดี	3	1	สอดคล้อง
	4.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีความสนใจ และยอมรับในวิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3	1	สอดคล้อง
	4.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร ให้มีความสามารถทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี	3	1	สอดคล้อง



ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

กรอบความคิดเติบโต

ด้าน	รายการ	Alpha If Item Deleted
1. เซอร์วิปัญญา	1.1 เมื่อเกิดความเสียหายทางธุรกิจที่เกิดจากสถานการณ์โรคระบาด โควิด 19 ฉันสามารถแก้ไขปัญหา และปรับเปลี่ยนการทำงานได้เป็นอย่างดี	0.976
	1.2 เมื่อมีปัญหาจากการบริการลูกค้า ฉันสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ได้ด้วยตนเองอย่างรวดเร็ว	0.968
	1.3 ฉันสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นำจุดอ่อนมา ปรับปรุงและพัฒนาจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี	0.977
	1.4 เมื่อองค์กรเปิดโอกาสให้นำเสนอโครงการ ฉันจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และค้นหาเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน ที่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	0.976
	1.5 ฉันมีการพัฒนาพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และสังคมได้เป็นอย่างดี	0.982
2. ความสามารถในการทำงาน	2.1 ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ฉันสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำธุรกิจได้เป็นอย่างดี	0.976
	2.2 ฉันมีการวางแผนการดำเนินงานทุกครั้ง เมื่อองค์กรกำหนดเป้าหมายไว้ อย่างชัดเจน	0.976
	2.3 ฉันมีความสามารถในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการลงทุน ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ได้เป็นอย่างดี	0.976
	2.4 ฉันต้องการให้ธุรกิจมีกำไร และผลตอบแทนที่ดี ถึงแม้ว่าจะมีการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาอยู่ก็ตาม	0.977
	2.5 ฉันมีความสามารถในการวิเคราะห์ความได้เปรียบของคู่แข่งชั้นในตลาด และนำความได้เปรียบเชิงที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้นมาใช้ได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ไหนก็ตาม	0.979

ความคิดสร้างสรรค์

ด้าน	รายการ	Alpha If Item Deleted
1. ความคิดริเริ่ม	1.1 ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ฉันมีความสามารถในการแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรยังคงดำเนินต่อไปได้	0.947
	1.2 ฉันมีความสามารถในการวิเคราะห์ความแตกต่างของธุรกิจเพื่อการเรียนรู้จากการแข่งขันในตลาด และเพื่อการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง	0.945
	1.3 ฉันมีความสามารถในการค้นหา และเข้าถึงความรู้ จากแหล่งต่าง ๆ ที่หลากหลายทั้งในแบบหนังสือ นิตยสาร หรือ แบบ Online ได้เป็นอย่างดี	0.945
	1.4 ฉันมีความสามารถในการจัดการความรู้ ที่มีอยู่ในองค์การอย่างเป็นระบบ และสามารถถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้แก่เพื่อนร่วมงาน ได้เป็นอย่างดี	0.948
	1.5 ฉันมีส่วนช่วยสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันอยู่เสมอ	0.947
2. ความคิดคล่องแคล่ว	2.1 ฉันมีโอกาสได้เข้าร่วมการประชุม เพื่อกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกันในหน่วยงาน	0.947
	2.2 ฉันมีความมีหวังในการเติบโตขององค์การร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานทุกฝ่ายอย่างมีส่วนร่วม	0.947
	2.3 ฉันมีโอกาสร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19	0.948
	2.4 ฉันได้รับข้อมูลข่าวสารการสื่อสาร จากองค์การในทุกช่องทาง	0.976
	2.5 รูปแบบของการสื่อสารภายในองค์การ สามารถกระตุ้นในฉันเกิดความคิดสร้างสรรค์ร่วมกับเพื่อน ๆ ในองค์การได้เป็นอย่างดี	0.976
3. ความคิดยืดหยุ่น	3.1 หากเกิดการประชุมเร่งด่วน ฉันจะมีส่วนร่วมในการวางแผน และตัดสินใจ ในการดำเนินธุรกิจทุก ๆ ครั้ง	0.948
	3.2 เมื่อฉันได้รับการติดต่อสื่อสารจากเพื่อน ๆ ในทีมงาน ฉันจะพร้อมรับฟังข้อคิดเห็นจากเพื่อน ๆ ในทุกสถานการณ์	0.947
	3.3 หากฉันได้พูดคุยกับเพื่อน ๆ ในทีม เกี่ยวกับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ฉันบอกกล่าวกับทีมให้รับรู้ และนำข้อมูลข่าวสารมาแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน	0.976
	3.4 ฉันมักได้เข้าร่วมการประชุมเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อน ๆ ในทีม หรือ บุคลากรภายในหน่วยงานอยู่เสมอ	0.976
	3.5 ฉัน และเพื่อน ๆ ในทีม ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันก่อนการตัดสินใจ หรือ ดำเนินการทางธุรกิจในรูปแบบที่ไม่เหมือนเดิม	0.947

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้าน	รายการ	Alpha If Item Deleted
1. การมีอิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์	1.1 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งชั้น และผู้นำด้านนวัตกรรมของตลาด	0.977
	1.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ โดยการลงทุนสำหรับการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	0.977
	1.3 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสร้างจุดขายให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ จนเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งชั้น	0.976
	1.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถสร้างความแตกต่างด้านการออกแบบบรรจุภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์และบริการ	0.967
	1.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย เช่น แตกต่างด้านคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ การรับประกันสินค้า เป็นต้น	0.966
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	2.1 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีการบริการตามความต้องการของลูกค้าแต่ละคน ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด	0.967
	2.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีการบริการที่แปลกใหม่ เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นในตลาด	0.977
	2.3 ฉันเชื่อว่าหน่วยงานของฉัน มีการบริการที่ดี และมีคุณค่ามากกว่าที่ลูกค้าคาดหวังเอาไว้	0.967
	2.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีการสร้างความประทับใจ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า	0.976
	2.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถนำเสนอ และปรับปรุงการให้บริการเชิงรุกสู่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	0.967
3. การกระตุ้นทาง ปัญญา	3.1 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นสำคัญ	0.977
	3.2 เมื่อฉันมีความคิดในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งมีความแตกต่างจากความคิดของบุคคลทั่วไป ฉันรับได้รับโอกาสในการนำเสนอทุกครั้ง	0.977
	3.3 ฉันมักค้นหาคำตอบต่าง ๆ ได้ดีหลากหลายแง่มุม หรือ สามารถมองทุกอย่างได้หลายมิติ ทำให้การแก้ไขปัญหาีมากกว่าหนึ่งวิธีเสมอ	0.977
	3.4 ฉันมีความสามารถหาคำตอบได้อย่างรวดเร็ว และเป็นคนที่มีปฏิภาณไหวพริบดีเยี่ยม คนหนึ่งในองค์กร	0.976
	3.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรที่ชัดเจน มีความแตกต่าง และสร้างสรรค์อย่างยิ่ง	0.967

ด้าน	รายการ	Alpha If Item Deleted
4. การคำนึงถึง ความเป็น ปัจเจกบุคคล	4.1 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีความรับผิดชอบต่องานอย่างดียิ่ง	0.967
	4.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเหมาะสม ในทุกสถานการณ์	0.966
	4.3 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ แบบ หมุนเวียน หรือ สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้	0.967
	4.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสร้างจิตสำนึกในบุคลากร ให้ดูแลใส่ใจ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ คนขององค์กร	0.977
	4.5 ฉันมีบุคลิกภาพที่มีความเหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ	0.967

ความผูกพันต่อองค์กร

ด้าน	รายการ	Alpha If Item Deleted
1. ความต่อเนื่อง ในการทำงาน	1.1 ฉันคิดว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป จะมีอิทธิพลต่อ การกำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรอย่างแน่นอน	0.967
	1.2 ฉันคิดว่านโยบายรัฐบาล ที่ส่งเสริม และสนับสนุนอุตสาหกรรมดิจิทัล มีผลต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ	0.966
	1.3 ฉันคิดว่าตลาดแรงงานมีความต้องการแรงงานที่มีทักษะสูงเพื่อ การทำงานเฉพาะด้านมากยิ่งขึ้น	0.967
	1.4 ฉันคิดว่าองค์กรธุรกิจในปัจจุบันมีขนาดเล็กลงมาก ส่งผลทำให้ ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ มีความก้าวหน้าในอาชีพ ได้อย่างรวดเร็วขึ้น	0.977
	1.5 ฉันคิดว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ส่งผลให้มีจำนวนผู้สืบทอด ตำแหน่งทางธุรกิจ มากขึ้นและเติบโตแบบก้าวกระโดด	0.967
2. บรรทัดฐาน ในการทำงาน	2.1 ฉันคิดว่าองค์กรมีความสามารถในการแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ และ นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาองค์กรได้ในทันที	0.976
	2.2 ฉันคิดว่าองค์กรมีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยี อย่างมาก เพื่อตอบสนองการแข่งขันในตลาด	0.948
	2.3 ฉันคิดว่าองค์กรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในการที่ดี และมีการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานสูงสุด	0.947
	2.4 ฉันคิดว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จะส่งผลต่อความจำเป็น ในพัฒนาตนเอง เพื่อให้รู้ และปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างอย่างรวดเร็ว	0.945
	2.5 ฉันคิดว่าองค์กรมีการพัฒนา และฝึกอบรมบุคลากรทุกฝ่าย ให้มีความคิด สร้างสรรค์ และสามารถพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี	0.945

ด้าน	รายการ	Alpha If Item Deleted
3. ความรู้สึกต่อองค์กร	3.1 ฉันคิดว่าสถานที่ทำงานนี้ เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	0.948
	3.2 ฉันเชื่อว่าหน่วยงานของฉัน มีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี	0.947
	3.3 ฉันเชื่อว่าหน่วยงานของฉัน มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่สอดคล้องกับการทำงาน และสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม เมื่อเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้น	0.947
	3.4 ฉันเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของฉันมักให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือในการปฏิบัติงานทุก ๆ ครั้ง	0.948
	3.5 ฉันคิดว่าเพื่อน ๆ ในหน่วยงานของฉัน มีความสามัคคี และร่วมกันปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้	0.947

การจัดการคนเก่ง

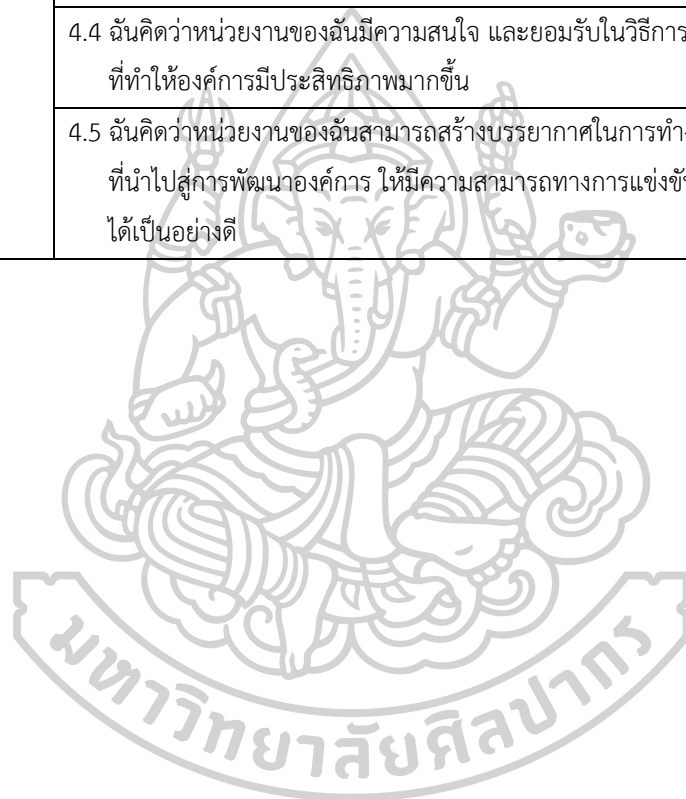
ด้าน	รายการ	Alpha If Item Deleted
1. การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง	1.1 ฉันได้รับทราบการระบุคุณสมบัติที่สำคัญของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร	0.967
	1.2 ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่ควรจะมีในการปฏิบัติงาน	0.977
	1.3 ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากทักษะ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้สืบทอดตำแหน่งทาง	0.967
	1.4 ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากคุณลักษณะ และบุคลิกภาพที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ	0.976
	1.5 ฉันรับรู้ถึงวิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับ และต้องเป็นที่ยอมรับจากทุก ๆ คนในองค์กร	0.967
2. การเรียนรู้และการพัฒนา	2.1 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการที่องค์กรจะสนับสนุนผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจให้มีการคิดค้น และพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ	0.977
	2.2 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการจัดและออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ	0.967
	2.3 ฉันได้รับรู้ถึงระบบพี่เลี้ยง และการสอนงาน ที่สามารถให้คำปรึกษา แนะนำผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจได้อย่างใกล้ชิด	0.976

ด้าน	รายการ	Alpha If Item Deleted
	2.4 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ	0.976
	2.5 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ให้ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจไปปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามความเหมาะสม	0.976
3. การดำรงรักษา	3.1 ฉันได้รับรู้ถึงแผนการสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ที่เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี	0.977
	3.2 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการให้การยอมรับ และการยกย่องสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ ทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคง และประสบความสำเร็จในปฏิบัติงาน	0.967
	3.3 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม เชื่อถือได้ และสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน	0.967
	3.4 ฉันได้รับรู้ถึงการย้อนกลับของข้อมูล ทำให้บุคลากรทราบผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ดีขึ้น	0.977
	3.5 เมื่อฉันมีความผูกพันต่อองค์กร ฉันเชื่อว่าจะสามารถสร้างค่านิยมร่วมกัน ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้	0.967
4. การจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัล	4.1 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการจ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลแก่ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจอย่างเหมาะสม	0.967
	4.2 ฉันได้รับรู้ถึงวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน ความสามารถ และผลงานของแต่ละบุคคล	0.977
	4.3 ฉันได้รับรู้ถึงการจัสติสการให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ เช่น ประกันสุขภาพ เบี้ยขยัน เงินทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น	0.977
	4.4 ผู้บังคับบัญชาของฉันให้ความสำคัญต่อการทำงาน และการชมเชยเมื่อทำงานได้สำเร็จอย่างสม่ำเสมอ	0.977
	4.5 ฉันมักจะได้รับโบนัสพิเศษ สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานดีกว่าเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้	0.967

การจัดการนวัตกรรมองค์การเพื่อสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจ

ด้าน	รายการ	Alpha If Item Deleted
1. นวัตกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์	1.1 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถวิเคราะห์ และเสนอนวัตกรรมที่แตกต่างกว่าในท้องตลาด ก่อนที่จะนำเสนอวัตกรมนั้นไปยังผู้บริโภค	0.967
	1.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ อยู่เสมอ	0.977
	1.3 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยี และวิธีการใหม่ก่อนคู่แข่ง	0.967
	1.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถรักษาคุณภาพ และมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี	0.947
	1.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน สามารถการใช้ความสามารถทางการแข่งขันของคู่แข่ง มาปรับใช้เพื่อการพัฒนาธุรกิจได้	0.945
2. การแสวงหาช่องทางการตลาด	2.1 ฉันคิดว่ากรรับรู้ข้อมูลจากคู่แข่งในตลาด มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การอย่างมาก	0.945
	2.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการปรับกลยุทธ์ วิธีการในทันทีเมื่อคู่แข่งใช้วิธีการลดราคาสินค้า เพื่อดึงดูดลูกค้าในตลาด	0.948
	2.3 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสื่อสารด้านผลิตภัณฑ์ และบริการสู่ลูกค้าอยู่เสมอ	0.947
	2.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการสื่อสารด้านผลิตภัณฑ์ และบริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหนือกว่าคู่แข่งในตลาด	0.945
	2.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีช่องทางการตลาด และการสื่อสารที่หลากหลาย เหนือกว่าคู่แข่งในตลาด	0.945
3. นวัตกรรมเชิงกระบวนการ	3.1 ฉันคิดว่าผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจมีการคิดค้นนวัตกรรมต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับกระบวนการทำงานภายในองค์การ	0.948
	3.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการแข่งขันขององค์การ	0.947
	3.3 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีรูปแบบการทำงาน และการประสานงานกับบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง	0.945
	3.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น หลากหลาย สามารถปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ได้เป็นอย่างดี	0.945
	3.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการบริหารจัดการการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทันสมัยที่สุด	0.948

ด้าน	รายการ	Alpha If Item Deleted
4. นวัตกรรม พฤติกรรม องค์กร	4.1 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีแบบแผนด้านค่านิยม และอุดมการณ์ ที่ทุกคนในองค์กรยอมรับ	0.947
	4.2 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำในบุคลากร อยู่เสมอ	0.947
	4.3 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉัน มีความสามารถในการพลิกแพลง แก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์โรคระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา ได้เป็นอย่างดี	0.948
	4.4 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันมีความสนใจ และยอมรับในวิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น	0.966
	4.5 ฉันคิดว่าหน่วยงานของฉันสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร ให้มีความสามารถทางการแข่งขัน ได้เป็นอย่างดี	0.967





ภาคผนวก ฉ
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระพงศ์ เรืองกุน
รองคณบดีคณะวิทยาการจัดการ และอาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
2. ดร.ขวัญฤทัย บุญยะเสนา
อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ เขียวชาญสาขาเศรษฐกิจดิจิทัล
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
3. ดร.ชลิต ผลอินทร์หอม
อาจารย์ประจำคณะบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม และกรรมการผู้จัดการบริษัทเดอะไดนามิคไค้ซซิ่ง จำกัด





ภาคผนวก ข
ตัวอย่างภาพการประชุมเชิงนโยบาย



ตัวอย่างภาพการประชุมเชิงนโยบาย ได้ขออนุญาตผู้เชี่ยวชาญในการนำภาพมาใช้เรียบร้อยแล้ว

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาววสุธิดา นักเกษม
วัน เดือน ปี เกิด	12 กรกฎาคม 2521
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2548 ปริญญาโท สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2553 ปริญญาตรี สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2542 ปริญญาตรี สาขาสังคมวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2538 มัธยมศึกษา โรงเรียนสตรีมหาพัฒนาราม กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	172 ถนนอิสรภาพ แขวงวัดกัลยาณ์ เขตธนบุรี กทม. 10600 โทรศัพท์ 02 8901801-9 ต่อ 3021, แฟกซ์ 02 8902295 โทรศัพท์มือถือ 064 9879647 E-mail : wasutida.n@dru.ac.th

