ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

โดย
นางสาวนริศา ธรรมอุปกรณ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

โดย
นางสาวนริศา ธรรมอุปกรณ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE CAUSAL RELATIONSHIP AND EFFECT OF TALENT MANAGEMENT STRATEGY: AN EMPIRICAL EVIDENCE OF ENERGY BUSINESS IN THAILAND

By

MISS Narisa TUMMA-UPAKORN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Doctor of Philosophy (Management)

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2017

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย
โดย	นริศา ธรรมอุปกรณ์
สาขาวิชา	การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทนา แสนสุข)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีระวัฒน์ จันทึก)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. กรไชย พรลภัสรชกร)

55604904 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
คำสำคัญ : กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง, การสร้างกลุ่มคนเก่ง, การพัฒนาความสามารถเชิงรุก, การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้, ประสิทธิภาพการดำเนินงาน, นวัตกรรมทางธุรกิจ, ผลการดำเนินธุรกิจ, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

นางสาว นริศา ธรรมอุปกรณ์: ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบอิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ได้แก่ การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่มีต่อปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีปัจจัยแทรก คือ ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ และทดสอบอิทธิพลของปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง การวิจัยนี้เป็นแบบผสานวิธี โดยใช้วิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ และวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาปรากฏการวิทยาเพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามเก็บข้อมูลกับผู้บริหารธุรกิจพลังงานในประเทศไทย 210 บริษัท และสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นที่ยอมรับในประเทศหรือต่างประเทศ 7 ราย จาก 3 บริษัท คือ 1) บริษัทที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ และได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยม 2) บริษัทที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมด้านการจัดการองค์การ 3) บริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์

ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน 2) กลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกและการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ แต่ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่งไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ 3) ประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ 4) ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจกับผลการดำเนินธุรกิจ 5) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง 6) สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน และศักยภาพของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสาเหตุเพิ่มจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ประโยชน์จากงานวิจัยนี้ก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย และใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานและนวัตกรรมทางธุรกิจ ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายด้วยกลยุทธ์การบริหารคนเก่งโดยอาศัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สนับสนุน

55604904 : Major (Management)

Keyword : TALENT MANAGEMENT STRATEGY, TALENT POOL BUILDING, PROACTIVE CAPABILITY DEVELOPMENT, KNOWLEDGE SHARING INTEGRATION, BUSINESS EFFICIENCY, BUSINESS INNOVATION, BUSINESS PERFORMANCE, STRATEGIC LEADERSHIP, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CAPABILITY

MISS NARISA TUMMA-UPAKORN : THE CAUSAL RELATIONSHIP AND EFFECT OF TALENT MANAGEMENT STRATEGY: AN EMPIRICAL EVIDENCE OF ENERGY BUSINESS IN THAILAND THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR DR. VIROJ JADESADALUG, Ph.D.

The purposes of this study was to examine the influence of 1) talent management strategy (talent pool building, proactive capability development, and knowledge sharing integration) on business outcomes (operational efficiency, business innovation, and business performance) which had the business environmental fluctuation as a moderator 2) causal factors (strategic leadership and human resource management capability) on the talent management strategy. Mixed-methods design was applied by using firstly quantitative method to test causal relations and following by phenomenology to confirm the previous findings. For the quantitative part, 210 executives of the energy companies in Thailand provided their opinions by answering self-administered questionnaire. In-depth interview was conducted with 7 energy business executives of 3 major energy company types: 1) state enterprise in Public company limited; 2) state enterprise; 3) private company in Public company limited.

The results showed as following: 1) the talent management strategies (talent pool building, proactive capability development, and knowledge sharing integration positively) positively influenced on operational efficiency; 2) only proactive capability development and knowledge sharing integration of talent management strategies positively affected on business innovation but not talent pool building; 3) operational efficiency and business innovation positively influenced on business performance; 4) the influence of operational efficiency and business innovation on business performance was not moderated by business environmental fluctuation; 5) strategic leadership and human resource management capability positively affected talent management strategy; 6) working environment and competency of human resource office as causal factors were added by the executive interview. The benefits of this research was that contributed the theoretical integration of talent management strategy for energy industry business in Thailand. The findings will be applied for Thai energy business in planning to enhancing operational efficiency, business innovation and achieve the organizational goal through talent management strategies based on strategic leadership and human resource management capability.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทนา แสนสุข ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทึก ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน และรองศาสตราจารย์ ดร.กรไชย พรลภัสรชกร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จินดา ขันทอง ที่ปรึกษาประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดร.วัชระ เวชประสิทธิ์ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี และนายปิติพันธ์ เทพปฏิมากรณ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นต้น บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัยสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำและประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย รสมทั้งเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่มที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบคุณกรรมการผู้จัดการ ตลอดจนผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัย จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

อนึ่งคุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณบิดามารดาครูอาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

นริศา ธรรมอุปกรณ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ญ

สารบัญภาพ ..... ฐ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 5

สมมติฐานของการวิจัย 6

ขอบเขตของการวิจัย 7

ขอบเขตด้านเนื้อหา 8

นิยามศัพท์เฉพาะ 9

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 11

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 13

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจพลังงาน 13

ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย 16

การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย 21

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง 22

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง 31

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย 43

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย 60
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 62
ระเบียบวิธีการวิจัย 64
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 64
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา 65
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 66
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ 68
การเก็บรวบรวมข้อมูล 73
การวิเคราะห์ข้อมูล 75
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 80
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 81
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 82
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ 83
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ 117
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 169
สรุปผลการวิจัย 169
อภิปรายผลการวิจัย 174
ประโยชน์ของการวิจัย 184
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต 189
รายการอ้างอิง 192
ภาคผนวก 222
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม 223
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 236
ภาคผนวก ค คุณภาพเครื่องมือ 240

ภาคผนวก ง การทดสอบค่าความลำเอียงข้อมูล 248
ภาคผนวก จ การทดสอบตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ 250
ภาคผนวก ฉ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 268
ประวัติผู้เขียน 276

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง..... 25

ตารางที่ 2 สรุปค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach’s Alpha)..... 71

ตารางที่ 3 รายละเอียดการรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามทางไปรษณีย์ 74

ตารางที่ 4 ข้อมูลทั่วไปธุรกิจพลังงานในประเทศไทย 84

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยในภาพรวมและรายด้าน 85

ตารางที่ 6 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย..... 86

ตารางที่ 7 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย 88

ตารางที่ 8 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย..... 91

ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย 93

ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย..... 94

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย 96

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความ คิดเห็นเกี่ยวกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย..... 97

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย 99

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย 102

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด..... 105

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PCD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI) กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE)..... 106

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก(PCD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI) กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE)..... 107

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก(PCD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI) กับนวัตกรรมทางธุรกิจ (BI)..... 108

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PCD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ KSI) กับนวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) 108

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE) นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) กับผลการดำเนินธุรกิจ (BP)..... 109

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE) นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) กับผลการดำเนินธุรกิจ (BP)..... 110

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (BEF) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE) นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) กับผลการดำเนินธุรกิจ (BP)..... 111

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (BEF) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน(OE) นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) กับผลการดำเนินธุรกิจ (OE)..... 112

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ((HMC) กับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง(TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PCD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI) 113

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL)และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HMC)กับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก(PCD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI) 114

ตารางที่ 26 แสดงการสรุปสมมุติฐานของการวิจัย 115

ตารางที่ 27 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 241

ตารางที่ 28 การวัดความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่าง (Kaiser-Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO) 244

ตารางที่ 29 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 245

ตารางที่ 30 ค่าทดสอบความลำเอียงของข้อมูล 249

ตารางที่ 31 การทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 261

ตารางที่ 32 ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม 269

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 21

ภาพที่ 2 อิทธิพลกลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรม ทางธุรกิจ (Business Innovation)..... 44

ภาพที่ 3 อิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมทางธุรกิจที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจ 49

ภาพที่ 4 อิทธิพลความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและผลการดำเนินธุรกิจ..... 54

ภาพที่ 5 อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง..... 56

ภาพที่ 6 อิทธิพลความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง 58

ภาพที่ 7 ขั้นตอนการศึกษาและการดำเนินการวิจัย 62

ภาพที่ 8 แสดงผลการทดสอบสมมุติฐานตามกรอบแนวคิดการวิจัย..... 117

ภาพที่ 9 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ..... 167

ภาพที่ 10 สรุปผลการวิจัยภาพรวมของการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ..... 168

ภาพที่ 11 แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 1 251

ภาพที่ 12 แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 2 252

ภาพที่ 13 แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ *3* 253

ภาพที่ 14 แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 4 254

ภาพที่ 15 แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 5 255

ภาพที่ 16 แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 6 256

ภาพที่ 17 แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 7 257

ภาพที่ 18 แสดงการแจกแจกแบบปกติของตัวแปรกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง..... 258

ภาพที่ 19 แสดงการแจกแจกแบบปกติของตัวแปรผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง..... 259

ภาพที่ 20 แสดงการแจกแจกแบบปกติของตัวแปรสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง.....260

ภาพที่ 21 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (PE) 262

ภาพที่ 22 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI).....263

ภาพที่ 23 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม ผลการดำเนินธุรกิจ.....264

ภาพที่ 24 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม การสร้างกลุ่มผู้คนเก่ง(TS).....265

ภาพที่ 25 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PD) 266

ภาพที่ 26 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KS).....267

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจพลังงานซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ การพัฒนาอุตสาหกรรม และความมั่นคงของประเทศ ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนคนไทย ซึ่งในปัจจุบันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ก้าวกระโดด ประกอบกับสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจด้านพลังงานมีความผันผวนทั้งจากเศรษฐกิจ การเมือง ความต้องการพลังงาน ราคาและวัฏจักรพลังงาน ดังนั้นองค์การที่อยู่ในธุรกิจพลังงานของประเทศจึงต้องมีการปรับตัวเอง ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ด้วยการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจขององค์การให้มีประสิทธิภาพเทียบกับระดับสากลอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงไว้ซึ่งศักยภาพในการแข่งขันเพื่อการเติบโตต่อไปในอนาคตอย่างยั่งยืน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์การในท่ามกลางความผันผวนและเปลี่ยนแปลง (Worley and Lawler., 2006) ส่งผลให้กลุ่มธุรกิจพลังงานก้าวเข้าสู่แบบแผนการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ ที่มุ่งเน้นการใช้พลังความคิดการสร้างสรรค์ด้วยปัญญาของมนุษย์เป็นเครื่องมือในการผลักดันองค์การไปสู่ความสำเร็จ และสามารถแก้ไขปรับเปลี่ยนกลวิธีให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในปัจจุบันและอนาคตและดำรงคุณค่าความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (กวี รักษ์ชน และกมล อดุลพันธุ์. 2556; เจษฎา นกน้อย, 2550) “คนเก่ง” จึงเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่าและเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้ธุรกิจพลังงานประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับว่าองค์การมีกระบวนการบริหารและทำให้คนเก่งช่วยสนับสนุนกิจการและการดำเนินการขององค์การได้อย่างไร ที่จะทำให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขันและขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและไม่หยุดนิ่ง (Marquardt et al, 2004; Gan Dossy and Kao, 2004; Gratton and Ghoshal, 2003)

ในขณะที่ตลาดแรงงานของบุคลากรด้านพลังงานที่เป็นที่ต้องการ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มแรงงานที่มีคุณภาพ มีทักษะและความเชี่ยวทางด้านงานวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีปิโตรเลี่ยมและปิโตรเคมี รวมถึงเทคโนโลยีพลังงานสำหรับอนาคต ซึ่งองค์ความรู้หรือเจ้าของเทคโนโลยีด้านพลังงานส่วนใหญ่เป็นเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาขึ้นจากสถาบันหรือบริษัทต่างชาติหรือต่างประเทศ ประกอบกับตลาดแรงงานที่มีคุณภาพในกลุ่มสาขาเหล่านี้ของประเทศยังผลิตออกมาไม่เพียงพอต่อความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม รวมทั้งการที่ประเทศไทยมีศักยภาพไม่

มากพอในการดึงดูด และรักษาคนเก่งจากทั่วโลก ดังจะเห็นได้จากดัชนีชี้วัดความสามารถในการแข่งขันการผลิต ดึงดูด และรักษาคนเก่งทั่วโลก ปี 2560 (2017 Global Talent Competitiveness Index) ที่จัดทำโดย สถาบันการศึกษาชั้นนำด้านธุรกิจระหว่างประเทศ (Institute Européen d' Administration des Affaires (INSEAD) สถาบันพัฒนาความเป็นผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital Leadership Institute of Singapore - HCLI) และบริษัทอเด็คโก้ (Adecco Group) พบว่า ประเทศไทยจัดอยู่ในอันดับที่ 73 (The Global Talent Competitiveness Index (GTCI) Talent and Technology, 2017) (รติมา คชนันทน์, 2560) ประกอบกับที่บริษัทพลังงานข้ามชาติที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมีขนาดใหญ่ จะมีศักยภาพในการดึงดูดคนเก่งได้ดีกว่าบริษัทที่มีขนาดเล็ก และโดยเหตุที่กลุ่มคนเก่งจะเป็นกลุ่มคนที่มีจำนวนไม่มากนักในองค์การ โดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 3-10 ของจำนวนพนักงานที่มีอยู่ (กฤติน กุลเพ็ง, 2552) ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมพลังงานในประเทศไทยจึงต้องเผชิญกับการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งและรักษาคนเก่งไว้ในองค์การ โดยเฉพาะในกลุ่มคนเก่งที่มีศักยภาพสำหรับการขับเคลื่อนพลังงานในอนาคตซึ่งในประเทศไทยมีความขาดแคลน ไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจด้านนี้ จึงเกิดการแข่งขันแย่งตัวคนเก่งและเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเก่งในธุรกิจพลังงานมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานบ่อย และเกิดความไม่สมดุลระหว่างความต้องการคนเก่ง (Demand) กับปริมาณคนเก่ง (Supply) ในตลาดแรงงาน (Yusuf and Akram, 2013: 215) โดยเฉพาะธุรกิจพลังงานในอนาคตที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น

ธุรกิจพลังงานชั้นนำหลายๆ องค์การมีความเห็นพ้องตรงกันว่าการบริหารจัดการคนเก่งเป็นเรื่องสำคัญขององค์กร และขึ้นอยู่กับว่าองค์การมีการใช้ทรัพยากรและมีกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้ช่วยสนับสนุนกิจการและการดำเนินการขององค์การได้อย่างไร (Tarique and Schuler, 2010; Marquardt et al, 2004) เพื่อป้องกันความเสี่ยงต่อการขาดแคลนคนเก่งในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จและการดำเนินธุรกิจที่มีความยั่งยืน และความสำเร็จที่การประกอบธุรกิจพลังงานจะก้าวขึ้นสู่การเป็นองค์การชั้นนำระดับโลก จากข้อคิดและความสำคัญของธุรกิจที่มีต่อประเทศดังกล่าว ธุรกิจชั้นนำส่วนใหญ่หลายๆแห่งจึงได้นำหลักการบริหารคนเก่ง (Talent Management) มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับทิศทางและเป้าหมายขององค์การ โดยในปัจจุบันพบว่าการบริหารคนเก่งมีกระบวนการพื้นฐานสำคัญที่นำมาใช้ในการบริหารคนเก่ง ได้แก่ การระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจและการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการคนเก่ง คุณสมบัติของคนเก่งที่องค์การต้องการ และเน้นการเป็นทั้งคนเก่งและคนดีที่เข้าได้กับวัฒนธรรมขององค์การ (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548: 19; กฤติน กุลเพ็ง, 2552) เพื่อใช้ในการกำหนดคุณลักษณะในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง หลังจากได้คนเก่งมาได้ทำการวางแผนและพัฒนาคนเก่ง (Development Talents) อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการเร่งสร้างให้ได้คนเก่งที่มีศักยภาพตรงความต้องการขององค์การและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยวิธีการ

พัฒนาที่หลากหลายทั้งการมอบหมายงาน การโยกย้ายงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์และผู้เชี่ยวชาญ การศึกษาดูงานภายนอก การสอนงานถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น และการมีพี่เลี้ยงให้กับคนเก่ง เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการนำกระบวนการให้รางวัลกับคนเก่ง (Rewarding Talent) ที่สร้างผลงานโดดเด่นและมีคุณค่าแก่องค์การในระดับที่แตกต่างจากพนักงานทั่วไปมาใช้ โดยอาศัยระบบค่าตอบแทนและการให้รางวัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการรักษาคนเก่ง (Retention Talent) ให้อยู่กับองค์การและจูงใจคนเก่งเข้าสู่องค์การ และการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลแก่คนเก่งควรมีความเป็นธรรมและเหมาะสม (Gubman, 1988; Deci, 1975) เป็นที่ยอมรับจากกลุ่มคนเก่งและคนในองค์การ ดังนั้น องค์การที่มีการบริหารคนเก่งที่ดีมีประสิทธิภาพสามารถสร้างผลตอบแทนคืนสู่ผู้ถือหุ้น ได้มากกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม (McKinsey and Company, 2010) และมีการสร้างและปรับปรุงสิ่งใหม่ๆและนำไปใช้ต่อยอดเป็นนวัตกรรมในองค์การ (Briscoe et al., 2009; Dowling, Festing, and Engle, 2008) นอกจากนี้ยังช่วยสร้างเสริมในด้านต่าง ๆ ทั้งความสัมพันธ์กับลูกค้า ภาพลักษณ์ขององค์การและมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Armstrong et al., 2010; Porter, 1985; Denison, 1990) การขับเคลื่อนองค์การประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายของธุรกิจที่ครอบครอง

การบริหารจัดการคนเก่งจึงเป็นกิจกรรมที่บริษัทธุรกิจชั้นนำส่วนใหญ่ใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554) โดยเป็นการออกแบบกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้วยการสร้างกลุ่มคนเก่งเพื่อส่งต่อสู่ตำแหน่งงานสำคัญในองค์การ กลยุทธ์การบริหารคนเก่งจึงดำเนินการด้วยกลไกด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) (Blass Knights and Orbea, 2006) ให้มีความเพียงพอต่อความต้องการขององค์การ และมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ด้วยการวางแผนความต้องการคนเก่งและแผนการสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งแผนการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มคนเก่งให้พร้อมกับงานใหม่ที่จะเกิดขึ้นในองค์การหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปพร้อม ๆ กัน และเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาคนเก่งในองค์การทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงานที่มีศักยภาพ รวมทั้งมีการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มคนเก่งเกิดพลังความทุ่มเทที่จะสร้างผลงานที่ดีเลิศให้องค์การ แต่การบริหารคนเก่งให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายดังกล่าวได้นั้น องค์การต้องมีกลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่หลากหลายวิธีเพื่อให้สามารถดึงศักยภาพที่โดดเด่นของคนเก่งนำมาสร้างคุณค่าให้กับองค์การ (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2553) ผู้บริหารจะต้องตระหนักในหลักการทางจิตวิทยาในคุณค่าของประสบการณ์ ค่านิยม และทัศนคติของบุคลากรแต่ละคนในองค์การและพยายามมองหาจุดแข็งที่แต่ละคนมี เพื่อที่จะนำมาสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อให้คนเก่งได้ปลดปล่อยศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่ออกมาสร้างสรรค์งานใหม่ๆ และเติมเต็มจุดอ่อนนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้กับองค์การ การผนึกพลังประสานความสามารถของกลุ่มคนเก่งจะส่งผลให้การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ดีขึ้น ก่อให้เกิดวัฒนธรรมการร่วมคิดร่วมสร้างสรรค์และนวัตกรรมต่าง ๆ ก็จะ

เกิดขึ้นตามมามากยิ่งขึ้น นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจที่ครอบครอง อีกทั้งการผนึกกำลังความสามารถพิเศษและประสบการณ์ของกลุ่มคนเก่งยังทำให้ความสามารถในการปรับตัวรับมือต่อความผันผวนของสิ่งแวดล้อมดียิ่งขึ้น ส่งผลต่อให้ผลการดำเนินธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายของการประกอบธุรกิจด้วยกลยุทธ์การบริหารคนเก่งในรูปแบบการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Gubman, 1998; David and Kamel, 2009; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554; Pick and Uhles, 2012) ซึ่งการผนึกกำลังความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานประจำวัน การแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่เป็นความรู้ สารสนเทศ และการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์การ (Hendriks, 1999; สุภณิดา ปุสุรินทร์คำ, 2549) ทำให้มีการเรียนรู้และต่อยอดการพัฒนาแนวคิดสร้างสรรค์สิ่งต่าง มุมมองการประกอบธุรกิจ รวมทั้งความเชี่ยวชาญที่แตกต่างจากเดิม (Hargadon and Beckhy, 2006; Sawyer, 2006) การผนึกกำลังความสามารถ การทำงานเป็นกลุ่มทำให้เกิดการพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจขององค์การในที่สุด (Joshi et al, 2009)

องค์การที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่งบนสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและปัจจัยหลาย ๆ ประการที่เป็นบริบทขององค์การได้นั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและมีความเข้าใจถึงจิตวิญญาณของบุคคลดังกล่าว สร้างสมดุลให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันของคนเก่งและองค์การ โดยหลอมรวมความต้องการส่วนบุคคลของคนเก่งให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์การและทิศทางการดำเนินธุรกิจ ทำให้แต่ละองค์การก็จะมีกลวิธีการบริหารคนเก่งที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการค้นหาว่ากลยุทธ์การบริหารคนเก่งต้องดำเนินการด้วยกลวิธีการใดจึงเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการบริหารคนเก่งในองค์การของตน เพื่อทำให้คนเก่งเกิดความผูกพันกับองค์การ และมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Yalcin et al., 2012, p. 342) โดยรูปแบบการบริหารคนเก่งควรแตกต่างกับการบริหารคนส่วนใหญ่ (Kaye and Andy, 2007;.22) เนื่องจากวัตถุประสงค์ คุณลักษณะทั้งส่วนตนและการปฏิบัติงานแตกต่างกัน องค์การจะมีประสิทธิภาพได้นั้นนอกจากมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงที่หลากหลายแล้วยังต้องมีการบริหารจัดการออกแบบงานและการพัฒนาให้เหมาะสมพนักงานในกลุ่มที่เป็นคนเก่งด้วย (Milliken and Martins, 1996) จึงเป็นความท้าทายที่สำคัญของผู้บริหารองค์การในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้ที่สามารถนำดึงศักยภาพของคนเก่งมาสร้างสรรค์ผลการดำเนินงานที่โดดเด่น ที่เป็นผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่องค์การได้เต็มที่และต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

จากการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง พบว่า ผลการวิจัยด้านกลยุทธ์การบริหารคนเก่งส่วนใหญ่เป็นการศึกษาตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารคนเก่ง ที่เป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรเป็นหลัก การศึกษาที่เป็นกลยุทธ์ภาพรวมที่เชื่อมโยงการจัดการองค์การในมิติอื่น ๆ และผลการดำเนินธุรกิจในภาพรวมขององค์การ ยังมีปริมาณน้อย โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจพลังงานที่เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญกับการพัฒนาประเทศ แต่สิ่งที่เป็นความท้าทายที่สำคัญของผู้บริหารองค์การก็คือจะบริหารคนเก่งให้สามารถนำศักยภาพของคนเก่งมาสร้างสรรค์ผลการดำเนินงานที่โดดเด่น ที่มีคุณค่าแก่องค์การได้เต็มที่และต่อเนื่องจนก้าวขึ้นมาเป็นธุรกิจชั้นนำของประเทศได้อย่างไร และส่งผลแก่การพัฒนาความมั่นคง มั่งคั่งที่ยั่งยืนของประเทศในอนาคต ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของบริษัทกลุ่มธุรกิจพลังงานในประเทศไทยกับการทดสอบเชิงประจักษ์ของตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ มุ่งศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งต่อความสำเร็จของผลการดำเนินธุรกิจขององค์การ ในท่ามกลางสภาพความผันผวนของสิ่งแวดล้อมธุรกิจเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทั้งในภาครัฐและเอกชนและเพื่อการศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลกลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจ
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจ
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและผลการดำเนินธุรกิจขององค์การ
4. เพื่อทดสอบอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง
5. เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

คำถามของงานวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามสำหรับงานวิจัยดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารคนเก่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยอย่างไร

2. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมทางธุรกิจส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยอย่างไร

3. ความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและผลดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยอย่างไร

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งอย่างไร

5. ธุรกิจพลังงานในประเทศไทย มีกลยุทธ์การบริหารคนเก่งอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1ก กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 1ข กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุก มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 1ค กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2ก กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มผู้มีศักยภาพ มีอิทธิพลชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2ข กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุก มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2ค กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 ประสิทธิภาพการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 4 นวัตกรรมทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 5ก ความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงานกับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 5ข ความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมทางธุรกิจกับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 6ก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการสร้างกลุ่มคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 6ข ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 6ค ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 7ก ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 7ข ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 7ค ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ธุรกิจพลังงานในประเทศไทย จากฐานข้อมูลของกระทรวงพลังงานและกระทรวงอุตสาหกรรม (2559: เว็บไซต์) จำนวน 497 (ข้อมูล ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2559)

2. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ที่ขึ้นทะเบียนกับกระทรวงพลังงาน และกระทรวงอุตสาหกรรม (ข้อมูล ณ วันที่ 9 ตุลาคม2557) ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่มีจำนวนแน่นอน แต่เนื่องจากเป็นการเก็บรวบรวมทางไปรษณีย์ ซึ่งจะมีอัตราการตอบกลับที่ยอมรับได้อยู่ที่ร้อยละ 20 ตามแนวคิดของ Aaker, Kumar and Day (2001) จากประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ธุรกิจพลังงานในประเทศไทยจำนวน 497 ราย ซึ่งการ

ตอบกลับทางไปรษณีย์มีโอกาสที่จะตอบกลับน้อย จึงใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับกลุ่มประชากร เท่ากับ 497 ราย

3. ผู้ให้ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักโดยไม่ใช้หลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (non probability sampling) ด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) โดยเลือกเก็บรวบรวมข้อมูลจาก กรรมการผู้จัดการ/เจ้าของกิจการ/ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งของบริษัทในธุรกิจพลังงาน ที่มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นที่ยอมรับ เช่น บริษัทที่มีรายชื่อในตลาดหลักทรัพย์ หรือ รัฐวิสาหกิจด้านพลังงานที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (SOE Award) จากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) จำนวน 3 ราย เพื่อมาศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่งในแต่ละบริษัท

ขอบเขตด้านพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บริษัทที่ประกอบการกิจการด้านพลังงานในประเทศไทย

ขอบเขตด้านระยะเวลา ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล พฤศจิกายน 2559 - มีนาคม 2560

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรสาเหตุ (antecedent variable) และตัวแปรผลลัพธ์ (consequence variable) สามารถอธิบายได้ 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 การทดสอบอิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมทางธุรกิจ

กลุ่มที่ 2 การทดสอบอิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมทางธุรกิจที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมทางธุรกิจ

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินธุรกิจ

กลุ่มที่ 3 การทดสอบอิทธิพลความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจ กับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมทางธุรกิจ
ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินธุรกิจ
ตัวแปรแทรก ได้แก่ ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ

กลุ่มที่ 4 การทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุกและการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปรตาม ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุกและการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

นิยามศัพท์เฉพาะ

ธุรกิจพลังงาน (Energy Business) หมายถึง สถานประกอบการหรือกิจการหรือบริษัทหรือหน่วยงานที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับพลังงานในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องในการสกัดน้ำมันเชื้อเพลิง การผลิต การกลั่น การจำหน่าย การขายและการขนส่งพลังงาน ประกอบด้วย กิจการปิโตรเลียม กิจการแก๊สธรรมชาติ กิจการไฟฟ้า กิจการถ่านหิน กิจการพลังงานนิวเคลียร์ กิจการพลังงานทดแทน เฉพาะที่ขึ้นทะเบียนกับกระทรวงพลังงาน กระทรวงอุตสาหกรรม หรืออยู่ในตลาดหลักทรัพย์

กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง (Talent Management Strategy) หมายถึง การบริหารคนเก่งให้มีคุณลักษณะและศักยภาพที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยมีการวางแผนและกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การระบุความต้องการ การสรรหาและคัดเลือก การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาศักยภาพให้พร้อมกับงานใหม่ที่จะเกิดขึ้นในองค์การ หรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การให้รางวัล การสร้างแรงจูงใจให้เกิดความทุ่มเทที่จะสร้างผลงานที่ดีเลิศให้กับองค์การ โดยที่องค์การต้องมีระบบการจัดการเพื่อนำศักยภาพที่โดดเด่นของคนเก่ง มาสร้างคุณค่าให้กับองค์การ ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมและประสิทธิภาพการดำเนินงาน ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายด้วยรูปแบบกลยุทธ์ 3 รูปแบบ ได้แก่การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. การสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool Building) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีศักยภาพเพียงพอต่อความต้องการ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ (Demand And Supply Analysis) และวางแผนการได้มา (Acquisition Plan) การคัดเลือกกลุ่มผู้มีศักยภาพโดยมีการกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มผู้มีศักยภาพที่ตรงตามกลยุทธ์ เป้าหมายของการดำเนิน

ธุรกิจในระยะยาว การสรรหา (Recruitment) และการคัดเลือก (Selection) กลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งการบริหารเพื่อนำศักยภาพที่โดดเด่นมาสร้างคุณค่าให้แก่องค์การ ผ่านกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพได้ ด้วยเครื่องมือและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และฐานข้อมูลที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ในการสร้างและบริหารกลุ่มคนเก่ง

2. การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (Proactive Capability Development) หมายถึง กระบวนการพัฒนาความสามารถโดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาความสามารถของกลุ่มผู้มีศักยภาพที่สอดคล้องกับทิศทางแผนกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กร มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เกิดความรอบรู้และมีทักษะการดำเนินธุรกิจที่สำคัญขององค์กรในอนาคตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการมอบหมายงานที่ท้าทายตามแผนกลยุทธ์และเป้าหมายที่สำคัญ มีกลไกการเชื่อมโยงระบบการพัฒนากับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมุ่งพัฒนาตนเอง มีกระบวนการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับแผนการพัฒนาได้เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมถึงการมีระบบ และเครื่องมือในการช่วยให้การพัฒนาตนเองของกลุ่มคนเก่งให้บรรลุเป้าหมายตามแผนการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing Integration) หมายถึง กระบวนการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความสามารถที่โดดเด่นของกลุ่มคนเก่งกับคนในองค์การ โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สัมพันธ์กับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ เชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนา มีรูปแบบและวิธีการที่เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันได้ มีการสร้างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง สร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจและการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการจัดเก็บองค์ความรู้ และบทเรียนที่เกิดจากประสบการณ์การปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา อย่างเป็นระบบง่ายต่อการสืบค้นใช้งาน

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency) หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ คุณค่า และผลประโยชน์จากการปฏิบัติงาน โดยต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ เป้าหมายขององค์การ ความพึงพอใจลูกค้า และสถานะทางเศรษฐกิจขององค์การ ด้านกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ได้มาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง สะดวกขึ้น และด้านผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพทันเวลา เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการมากกว่ามาตรฐานที่กำหนด เกิดประโยชน์และผลกำไรต่อองค์การ

นวัตกรรมทางธุรกิจ (Business Innovation) หมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการดำเนินธุรกิจ ที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการ วิธีการดำเนินธุรกิจ และธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว

ผลการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจทั้งผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไร การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่ง และผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในกระบวนการดำเนินงาน การผลิต การส่งมอบสินค้า บริการ และคำแนะนำต่าง ๆ ที่ให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ ลูกค้าใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น รวมถึงภาพลักษณ์และและแบรนด์ที่ดีในการดำเนินกิจการจนเป็นที่น่าเชื่อถือ และยอมรับของลูกค้าและบุคคลทั่วไป

ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (Business Environment Fluctuation) หมายถึง ความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการสื่อสารการเมือง กฎหมาย นโยบายภาครัฐ ข้อบังคับ ข้อกำหนดและมาตรฐานทางการค้า รวมถึงพฤติกรรมของลูกค้า

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ มุมมองกว้างไกล เปิดรับความรู้ แนวคิดใหม่ๆ สามารถวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก นำมาคาดการณ์อนาคต และจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยสามารถบูรณาการทรัพยากรขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถปรับแผนกลยุทธ์ ปรับตนเองได้เหมาะสมทันต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงการถ่ายทอดกลยุทธ์ ให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจ ยอมรับ และนำไปปฏิบัติ

ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Capability) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ความสามารถขององค์กร กำหนดทิศทาง และวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีความเข้าใจถึงความสำคัญและตระหนักในคุณค่าของบุคลากรที่มีต่อการอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว หลักการ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนความคิด ค่านิยมของบุคลากรให้มุ่งมั่น และเต็มใจที่จะพัฒนาตนเอง และผลักดันองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ในเชิงทฤษฎีและการวิจัยในอนาคต (theoretical contributions and future direction) งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎีสองประการ จากลักษณะของกรอบแนวคิดในการวิจัยให้เกิดการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ชี้ให้เห็นปัจจัยสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจ และผลการดำเนินธุรกิจ โดยมีปัจจัยแทรกคือ ความผันผวนของ

สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจและปัจจัยควบคุมคือ ขนาดของธุรกิจ ได้แก่ เงินทุน จำนวนพนักงาน และระยะเวลาการเปิดกิจการ

2. ประโยชน์เชิงการจัดการ (managerial contribution) การศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยที่เป็นผลคือ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจ และผลการดำเนินธุรกิจ เกิดประโยชน์ดังนี้

2.1 องค์การตระหนักและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่สอดคล้องกับทิศทาง กลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ หรือดำเนินงานขององค์การ เพื่อนำไปสู่การวางแผน บริหารจัดการที่มีประสิทธิผล การจัดอบรมให้ความรู้ และการสื่อสารสร้างความเข้าใจภายในองค์การเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างไรต่อองค์การ เพื่อสร้างให้เกิดการร่วมมือกันในแต่ละภาคส่วนขององค์การ โดยเฉพาะผู้บริหารในระดับสูงและซีอีโอทุกท่านจะต้องเข้าใจ และลงมาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2.2 เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการกำหนดแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ได้แก่ การสร้างกลุ่มผู้คนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้องค์การสามารถใช้คุณค่าจากบุคลากรที่มีความสามารถ ศักยภาพสูง นำมาสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ และการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์การมีผลการดำเนินธุรกิจที่ดี แข็งแกร่ง เติบโตและอยู่รอดได้ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2.3 เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการวิเคราะห์ วางแผน และการบริหารความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรม และคู่แข่งขันรายใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.4 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบและพัฒนาผู้นำองค์การให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และมีความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถวางกลยุทธ์การบริหารคนเก่งไปสู่การพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ และการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

2.5 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เป็นคนเก่ง ให้มีความสามารถ ศักยภาพสูง เป็นผู้มีผลงานโดดเด่นเพิ่มมากขึ้นในองค์การไม่เกิดสภาพการขาดแคลนคนเก่งในองค์การ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดรูปแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย โดยเนื้อหาในบทนี้ ประกอบด้วย 5 ประเด็น ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจพลังงาน
2. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
3. การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย
4. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง
5. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละประเด็นได้ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจพลังงาน

1. ธุรกิจพลังงาน (Energy Business)

ธุรกิจพลังงานเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศ ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนคนไทย เนื่องจากปัจจุบันพลังงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ **กระทรวงพลังงาน**เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่กำกับการบริหารจัดการพลังงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้แผนยุทธศาสตร์พลังงานของประเทศตามนโยบายด้านพลังงานของรัฐบาล เพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน โดยยึดประโยชน์ของประเทศชาติทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมและประชาชนเป็นหลัก สอดรับวิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังให้ประชาชนชาวไทยมีพลังงานใช้อย่างเพียงพอในราคาที่เป็นธรรมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (รายงานประจำปีกระทรวงพลังงาน, 2559; 9) **กระทรวงอุตสาหกรรม**เป็นอีกหน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมพลังงาน เนื่องด้วยเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับการประกอบกิจการให้มีการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืนเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและมีความรับผิดชอบต่อ

ผู้บริโภค ชุมชนและสังคม และเพื่อส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมที่สอดคล้องกับศักยภาพพื้นฐานของประเทศ โดยเน้นการใช้วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มผลิตภาพและมาตรฐานให้ภาคอุตสาหกรรมมีความสามารถในการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้น (แผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม, 2560-2564) สอดรับนโยบายพลังงานของรัฐบาล ที่กล่าวว่า ภายใต้การส่งเสริมและผลักดันให้อุตสาหกรรมพลังงานสามารถสร้างรายได้ให้ประเทศ ซึ่งถือเป็นอุตสาหกรรมเชิงยุทธศาสตร์ เพิ่มการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานและพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางธุรกิจพลังงานของภูมิภาค โดยใช้ความได้เปรียบเชิงภูมิยุทธศาสตร์สร้างเสริมความมั่นคงทางพลังงาน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าธุรกิจพลังงานเป็นการประกอบกิจการพลังงานที่ถือว่าเป็นธุรกิจที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและความมั่นคงของประเทศ ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนคนไทย การประกอบกิจการพลังงานมีโครงสร้างที่เป็นการประกอบธุรกิจในหลายประเภท ดังใน พ.ร.บ.ปิโตรเลียม (2514) ระบุว่า “กิจการปิโตรเลียม”ตาม พ.ร.บ.นี้ ครอบคลุมการประกอบธุรกิจได้แก่ การสัมปทาน การสำรวจขุดเจาะ การผลิต การเก็บรักษา การขนส่ง การขายหรือการจำหน่ายปิโตรเลียม และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลกิจการตั้งแต่คณะรัฐมนตรี คณะกรรมการปิโตรเลียมและกระทรวงพลังงาน นอกจากนั้นการประกอบธุรกิจพลังงานยังมีพ.ร.บ. การประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 ซึ่ง“กิจการพลังงาน”ตาม พ.ร.บ. ฉบับนี้ หมายความถึง กิจการไฟฟ้า กิจการก๊าซธรรมชาติ หรือกิจการระบบโครงข่ายพลังงาน ซึ่งเป็นธุรกิจพลังงานที่มีความหลากหลายเช่นกัน อาทิเช่น การผลิต การจัดให้ได้มา การจัดส่ง การจำหน่าย หรือการควบคุมระบบ เป็นต้น (พ.ร.บ.การประกอบกิจการพลังงาน, 2550) นอกจากนั้นยังมีกระทรวงอุตสาหกรรมที่กำกับดูแลธุรกิจที่ประกอบกิจการในรูปแบบที่เป็นอุตสาหกรรมพลังงานประกอบด้วย: อุตสาหกรรมปิโตรเลียม รวมทั้งบริษัทน้ำมัน โรงกลั่นปิโตรเลียม การขนส่งเชื้อเพลิง และการขายผู้ใช้ปลายทางที่ปั้มน้ำมัน อุตสาหกรรมแก๊ส รวมทั้งการสกัดแก๊สธรรมชาติ และการผลิตแก๊สถ่านหิน รวมทั้งการจัดจำหน่ายและการขาย อุตสาหกรรมพลังงานไฟฟ้า รวมทั้งการผลิตกระแสไฟฟ้า การจ่ายกำลังไฟฟ้าและการขาย เป็นต้น เนื่องด้วยการประกอบธุรกิจพลังงานเป็นธุรกิจที่สะท้อนสภาพเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศ ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องได้รับการพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการและขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการกับหน่วยงานที่กำกับดูแลกิจการในด้านต่างๆเพื่อความมั่นคงของพลังงาน ซึ่งความเป็นมาของประกอบกิจการพลังงานทั้งพลังงานปิโตรเลียม ไฟฟ้า และแก๊สธรรมชาติ แต่เดิมในอดีตอยู่ในการดำเนินการของรัฐโดยรัฐวิสาหกิจ แต่เมื่อความต้องการใช้พลังงานทวีเพิ่มสูงขึ้นจนกระทั่งเป็นภาระต่อการลงทุนของภาครัฐในการจัดหาพลังงาน ดังนั้นเพื่อสนองตอบความต้องการที่เพิ่มขึ้นได้อย่างเพียงพอ รัฐบาลไทยจึงเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดหาและการผลิต เนื่องจากการประกอบกิจการพลังงานในรูปแบบต่างๆที่กล่าวมามีต้นทุนการดำเนินงานสูง จึงทำให้ผู้ประกอบการต้องระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์ตามความพร้อมที่

ตลาดหลักทรัพย์กำหนด เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจพลังงานสามารถดำเนินการเร่งรัดจัดหาพลังงานให้เพียงพออย่างมั่นคงหรือบริหารจัดการพลังงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และประกอบกับปัจจุบันการประกอบธุรกิจพลังงานมีความซับซ้อนมากขึ้นทั้งในเชิงของเทคโนโลยี การจัดหาแหล่งเงินทุนและที่สำคัญก็คือการเฟ้นหาบุคลากรที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน ภายใต้แผนยุทธศาสตร์พลังงานของประเทศและตามนโยบายด้านพลังงานของรัฐบาลเพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน โดยยึดประโยชน์ของประเทศชาติทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมและประชาชน ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้ประกอบธุรกิจพลังงานจะต้องสนองต่อนโยบายรัฐบาลในด้านการเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศโดยการดำเนินงานทั้งการจัดหาพลังงานที่เพียงพอ สะท้อนต้นทุนและราคาที่เป็นธรรม ยกระดับประสิทธิภาพของระบบธุรกิจพลังงานที่สะท้อนเป้าหมายคือการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศและคุณภาพชีวิตของประชาชน ปัจจุบันพบว่าสถานประกอบการธุรกิจพลังงานส่วนใหญ่มีความเข้มแข็งมีผลประกอบการที่ดี ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติที่หลากหลาย ย่อมเป็นสิ่งที่บ่งชี้คุณภาพในการบริหารจัดการองค์การรวมทั้งการมีพนักงานที่มีคุณภาพ จึงเป็นเหตุเป็นผลสอดรับกับแนวความคิดที่ว่าองค์การจะมีประสิทธิภาพได้นอกจากมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงที่หลากหลายแล้วยังต้องมีการบริหารจัดการออกแบบงานและการพัฒนาให้เหมาะสมพนักงานในกลุ่มนี้ (Milliken and Martins, 1996) ดังนั้นจึงพบว่าปัจจุบัน ธุรกิจพลังงานชั้นนำหลายๆองค์การได้นำหลักการบริหารคนเก่ง (Talent Management) มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับทิศทางและเป้าหมายขององค์การ เพื่อป้องกันความเสี่ยงของการขาดแคลนคนเก่งในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จสำหรับการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน

ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาประเด็นที่เป็นความท้าทายที่สำคัญของการบริหารจัดการคนเก่งขององค์การกลุ่มนี้ ซึ่งเป็นธุรกิจที่จะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้สามารถนำศักยภาพของพนักงานที่เป็นคนเก่งมาสร้างสรรค์ผลการดำเนินงานให้โดดเด่นมีคุณค่าแก่องค์การได้เต็มที่อย่างต่อเนื่อง จนนับได้ว่าเป็นธุรกิจชั้นนำประเภทหนึ่งของประเทศได้อย่างไร จึงนำมาซึ่งการศึกษาวิจัย “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย โดยการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการ อันได้แก่ ธุรกิจพลังงานที่ประกอบกิจการปิโตรเลียม กิจการไฟฟ้าและกิจการแก๊สธรรมชาติ ที่อยู่ในการกำกับของกระทรวงพลังงาน กระทรวงอุตสาหกรรมและตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งทั้งหมดนี้ถือได้ว่าเป็นกลุ่มธุรกิจพลังงานในประเทศไทยที่จัดว่าเป็นธุรกิจชั้นนำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการองค์การที่มีผลประกอบการเป็นที่ยอมรับและมีพนักงานที่มีคุณภาพ ดังนั้นในการวิจัยนี้สรุปได้ว่า ธุรกิจพลังงาน (Energy Business) หมายถึง สถานประกอบการหรือกิจการหรือบริษัทหรือหน่วยงานที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับพลังงานในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องในการสกัดน้ำมันเชื้อเพลิง, การผลิต, การกลั่น การจำหน่าย การขาย และการขนส่งพลังงาน ประกอบด้วย กิจการปิโตรเลียม กิจการแก๊สธรรมชาติ

กิจการไฟฟ้า กิจการถ่านหิน กิจการพลังงานนิวเคลียร์ กิจการพลังงานทดแทน เฉพาะที่ขึ้นทะเบียนกับกระทรวงพลังงาน กระทรวงอุตสาหกรรม หรืออยู่ในตลาดหลักทรัพย์

ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นกรอบในการอธิบายกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ประกอบด้วย 2 ทฤษฎีได้แก่ 1) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource-based View of the firm : RBV) โดยมีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรภายในองค์กร (Resource Based View) บนแนวคิดที่ว่า ทรัพยากรภายในมีความสำคัญมากกว่าทรัพยากรภายนอกองค์การ ในการที่จะสร้าง บรรลุหรือรักษาความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและผลการดำเนินธุรกิจขององค์การถูกกำหนดโดยทรัพยากรภายใน (Barney, 1991; Barney and Wright,1998) และมุ่งเน้นอธิบายว่า ทรัพยากรเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และส่งผลให้ผลการดำเนินธุรกิจดีขึ้นในระยะยาว ด้วยคุณสมบัติของทรัพยากรที่มีคุณค่าและหายาก และสามารถที่จะปรับหรือเปลี่ยนหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้ ทฤษฎีนี้จึงสามารถใช้อธิบายกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและผลการดำเนินธุรกิจขององค์การได้ 2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (contingency theory) ที่มุ่งเน้นอธิบายว่าการบริหารองค์การต้องมีปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทที่เป็นสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เนื่องจากการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบันไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์การเท่านั้น ทำให้องค์การต้องหันมาพิจารณาอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การด้วย (Koall, 2001) และต้องสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วจึงจะเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ (Benner and Tushman, 2003) และนำกลยุทธ์หรือเทคนิคการบริหารใหม่ๆ มาใช้ให้ทันและเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ Gerdin and Greve (2008) ที่สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารองค์กรหรือธุรกิจใด ๆ ต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ในการบริหาร หากสามารถปรับกลยุทธ์ในการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ได้ย่อมจะส่งผลดีในการปฏิบัติงาน

จากทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 2 ทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายผลการวิจัย ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource-based View of the firm : RBV) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการเป็นการบูรณาการระหว่างทรัพยากรและความสามารถขององค์การ โดยทรัพยากรในที่นี้รวมทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ที่มีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ มีคุณค่า (value) หายาก (rare) ยากแก่การนำมาทดแทน (difficult to substitute) และยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ (difficult to imitate) ซึ่งสามารถนำไปสู่การ

สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและการมีผลการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนได้ (Barney, 1991; Barney, Wright, and Ketchen, 2001) ในยุคนี้ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรกลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากองค์การต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ (Wright and McMahan, 1992: 235) แต่ความท้าทายที่องค์การกำลังเผชิญอยู่คือ การขาดแคลนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งในองค์การโดยเฉพาะคนเก่งสำหรับโลกธุรกิจในอนาคตที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยที่ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรนั้นมีมุมมองว่า องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง ทั้งความรู้และทักษะที่แต่ละคนมีและเมื่อนำศักยภาพเหล่านั้นมารวมกันก็จะมีความหลากหลายและแตกต่างกัน จึงเป็นกุญแจสำคัญที่องค์การสามารถนำไปสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การได้ (Barney, Wright, and Ketchen, 2001) ทั้งนี้เพราะศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ทั้งความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของคนเก่งมีความสอดคล้องกับเกณฑ์ทั้ง 4 ข้อ ที่สามารถนำไปสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ (Barney, 1991: 99) ซึ่งสามารถเชื่อมโยงหลักการของทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรกับทรัพยากรมนุษย์ได้ใน 2 ประเด็นด้วยกันคือ 1) ความหายาก (rare) และความยากในการลอกเลียนแบบ (difficult to imitate) อาทิข้อมูล (information) ความรู้ (knowledge) และความฉลาด (talent) ที่มีอย่างหลากหลายในกลุ่มคนเก่ง 2) ความหายาก (rare) และความยากในการลอกเลียนแบบ (difficult to imitate) ได้แก่การพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถของคนเก่งในองค์การ (Yang and Konrad, 2011:11) สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ทรัพยากรมนุษย์ (human resource) และทุนมนุษย์ (human capital) ถือว่าเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ โดยที่ทุนมนุษย์สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Richard, Murthi and Ismail, 2007: 1213) และการที่องค์การสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับคนเก่งกับทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรมาพิจารณาตามหลักเกณฑ์ดังนี้คือ ทักษะที่เป็นศักยภาพของคนเก่งนั้นเป็นสิ่งหายากและมีคุณค่า ลักษณะหรือพฤติกรรมของคนเก่งเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยากและไม่สามารถแทนที่ด้วยเครื่องจักร จึงมีผู้ให้แนวคิดในประเด็นนี้ว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำไปเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์การได้ (เจษฎา นกน้อย, 2552:1) เพราะความสามารถและสมรรถนะที่หลากหลายของคนในองค์การโดยเฉพาะที่เป็นกลุ่มคนที่เป็นคนเก่ง ช่วยทำให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นนวัตกรรมที่มีคุณค่าให้กับองค์การได้ (McLeod, Lobel and Cox, 1996: 248) และสิ่งใหม่ ๆ นั้นเป็นสิ่งที่มีคุณค่านั้นทำให้เกิดความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่คู่แข่งอื่นๆยากที่จะตามทัน และยากที่จะลอกเลียนแบบได้ จึงส่งผลให้สิ่งใหม่ๆนั้นสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นให้แก่องค์การ

ดังนั้นหากองค์การจะใช้การบริหารจัดการคนเก่งมาสร้างคุณค่าโดยการนำมาสร้างความแตกต่างในทรัพยากร ด้วยการใช้ทรัพยากรที่เป็นความสามารถทั้งหมดของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีประสิทธิภาพ องค์การจะต้องแสวงหาโอกาสจากสภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่และต่อต้านสิ่งที่เป็นอุปสรรคได้ (Peteraf, 1993: 179) ก็จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพการดำเนินงานทำให้เกิดสิ่งที่มีคุณค่าแก่องค์กร และกลยุทธ์การบริหารคนเก่งในองค์การสามารถนำมาช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์การ ด้วยการนำความสามารถและสมรรถนะของพนักงานที่มีความโดดเด่น มีศักยภาพสูงมาบริหารจัดการให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์การ (McLeod, Lobel and Cox, 1996: 248) ซึ่งการสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ๆนั้นทำให้องค์การมีสิ่งที่เป็นความแตกต่างจากองค์การอื่น อีกทั้งยังเป็นการยากที่องค์การอื่นจะลอกเลียนแบบได้ อย่างไรก็ตามการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่เก่งนั้นไม่ใช่เรื่องยากในปัจจุบัน แต่การบริหารจัดการคนเก่งที่ได้มานั้นให้สามารถสร้างสรรค์คุณค่าให้กับองค์การในประเด็นดังกล่าวเป็นเรื่องที่เป็นความท้าทายและซับซ้อน

กล่าวโดยสรุปว่า ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource Based View of the Firm) เป็นทฤษฎีสำคัญในการจัดการทรัพยากรองค์การ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่และนวัตกรรมทางธุรกิจที่มีคุณค่า ยากต่อการลอกเลียนแบบ หรือหาสิ่งใดมาทดแทนได้ (Barney, 1991; Barney and Wright, 1998) ทั้งในเชิงของกระบวนการการดำเนินงาน สินค้าและบริการ หรือการสร้างธุรกิจใหม่ๆ ทำให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ทั้งในเชิงของผลประกอบการและตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจ ในการวิจัยครั้งนี้ได้บูรณาการร่วมกับทฤษฎีบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินกิจการหรือดำเนินธุรกิจที่ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำมาปรับวิธีการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรที่เป็นคนเก่งให้มีศักยภาพสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การสร้างความสามารถทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยผู้บริหารองค์การคือผู้ที่มีบทบาทในการบริหารทรัพยากรองค์การที่เป็นคนเก่งโดยอาศัยประสบการณ์ ทักษะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น (Martin, Lola-Peach, 2015)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ทฤษฎีนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยสาเหตุอันได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลลัพธ์ อันได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและผลการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีตัวแปรกลาง ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

2. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นแนวคิดการบริหารองค์การที่ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Certo, 2000: 551) หากองค์การมีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันย่อมต้องมีบริบทและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน และมีวิธีการในการบริหารจัดการกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันด้วย (Robbins and Coulter, 2002 : 15) โดยแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจและการใช้รูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การในทุกๆ ด้านให้ดีที่สุด โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลัก และใช้แนวคิดหลักการทางด้านจิตวิทยามาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ เน้นให้ผู้บริหารได้ศึกษาเรียนรู้และให้ความสำคัญกับความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการและการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร รวมทั้งความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

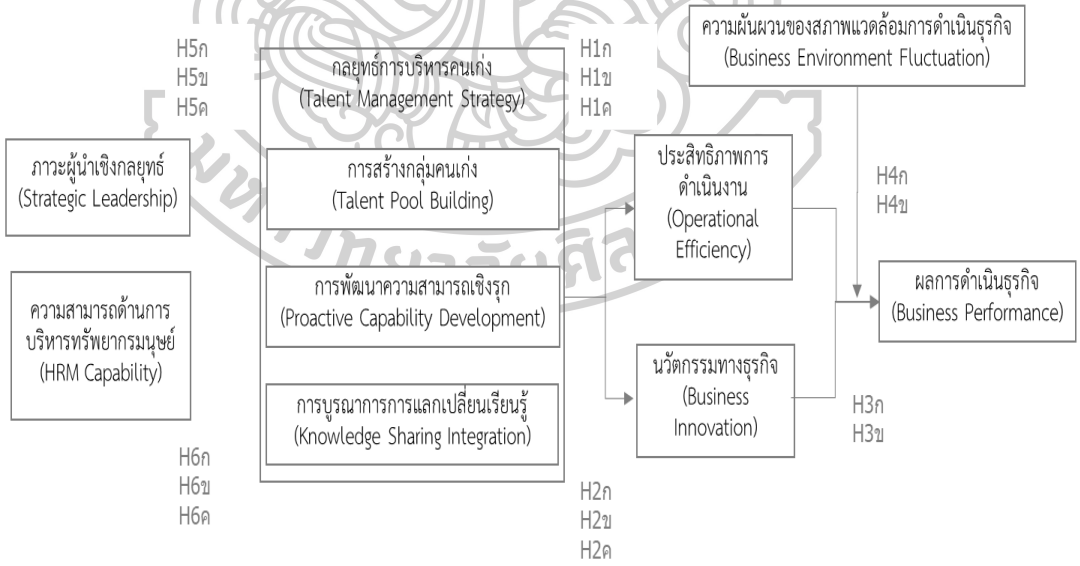
การบริหารเชิงสถานการณ์สามารถนำทฤษฎีบริหารมาประกอบกับประสบการณ์เพื่อทำให้การตัดสินใจดีที่สุด โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบันนับเป็นความท้าทาย ในมุมมองเชิงบริหารการนำหลักการบริหารเชิงสถานการณ์มาประยุกต์ใช้ก็เพื่อที่จะพลิกวิกฤติให้เป็นเป็นโอกาสให้ได้ (Fiedler, 1964) พร้อมทั้งเสนอว่า ประสิทธิผลของกิจการขึ้นอยู่กับความสามารถของกิจการที่ปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในรวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น (Lawrence and Lorsch, 1967) สอดรับกับทฤษฎีการตัดสินใจตามสถานการณ์ที่มีความเชื่อมโยงกับการตัดสินใจ (Vroom and Yetton, 1973) ดังนั้นประสิทธิผลสำหรับกระบวนการตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับจำนวนของมุมมอง และแนวคิดตามสถานการณ์ขึ้นอยู่กับคุณภาพและความเห็นในการตัดสินใจ ที่สำคัญปริมาณความขัดแย้งต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการตัดสินใจตามสถานการณ์สำหรับการบริหารหรือและพัฒนาองค์กรควรคำนึงถึง โดยเฉพาะการจัดการปัญหาจากความสัมพันธ์ของอิทธิพลภายนอกองค์กร ปัจจัยวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ตลาดและเศรษฐกิจ และคุณลักษณะภายในขององค์กรเองที่ต้องให้ความสำคัญ สำหรับการเลือกกำหนดวิธีการ ความร่วมมือในองค์การที่เหมาะสม เพื่อปรับเปลี่ยนผลประโยชน์ของการเรียนรู้ในองค์กรให้สูงมีคุณค่ายิ่งขึ้น (Mohr and Sengupta, 2002; Simonin, 2004) ในปัจจุบันสภาพการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจทำให้ผู้ประกอบการต่างๆมีความพยายามที่จะปรับปรุงกลยุทธ์หรือกระบวนการบริหารงานให้ทันต่อสภาพการแข่งขัน ทั้งด้านจำนวนคู่แข่งหรือแม้แต่ความซับซ้อนในการดำเนินการทั้งนี้เพราะการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันก็คือการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์การ (นิฤมล มณีสว่างวงศ์, 2554) จึง

ทำให้การได้เปรียบเชิงการแข่งขันต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมขององค์การต้องมีทิศทางที่เหมาะสมและมีความเกี่ยวพันกับสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ทั้งที่เป็นบุคคลและองค์การต่างๆ ซึ่งต่างก็มีความคาดหวังหรือความต้องการต่อองค์การในประเด็นที่แตกต่างกันทั้งสิ้น (อนิวัช แก้วจำนง, 2551) ดังนั้นก็เช่นเดียวกันกลยุทธ์การบริหารคนเก่งในองค์การก็ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ธุรกิจนั้น ๆ เผชิญอยู่ เช่น ภูมิภาค สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีนักวิชาการหลายคนที่ศึกษาความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกกับโครงสร้างองค์การ กระบวนการ เทคโนโลยีและผลการดำเนินงานองค์การ (Boyd, Dess, and Rasheed, 1993: 205) พบว่า ได้รับอิทธิพลทั้งในทางบวกและทางลบ ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารจะต้องใช้เหตุผลสำหรับการกำหนดพฤติกรรมของพนักงาน (Simon, 1979) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้นช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เป็นการเตรียมความพร้อมมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ล่วงหน้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอก เช่น ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อิทธิพลจากคู่แข่ง จากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติของพนักงาน เช่น โครงสร้างองค์การ รูปแบบการบริหารงาน และกระบวนการทำงาน หรือการทำธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นคนเก่งขององค์การบนสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้ยังประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ (Koall, 2011: 57)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ทฤษฎีนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรแทรกคือความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทฤษฎีบริหารเชิงสถานการณ์นั้นช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เป็นการเตรียมความพร้อมด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการบริหารทรัพยากรในองค์การให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานการณ์ (Cingöz and Akdoğan, 2013: 582) จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตามจากความสำคัญของการศึกษาทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ได้แสดงให้เห็นแล้วว่าการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบัน มิได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์การเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาอิทธิพลโดยตรงจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การด้วย (Koall, 2011) เพื่อการปรับตัว ปรับเปลี่ยนกระบวนการ และการพัฒนาให้ล้ำหน้าคู่แข่งขันและยากที่จะตามทัน

การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีพื้นฐานทั้ง 2 ทฤษฎีดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การวิจัยครั้งนี้จึงได้พัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยโดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด อันประกอบไปด้วย ตัวแปรอิสระ คือ การสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool Building) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (Proactive Capability Development) การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing Integration) ที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Effectiveness) นวัตกรรมทางธุรกิจ (Business Innovation) และผลการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมและบริบทของการดำเนินธุรกิจพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Capability : HRM Capability) โดยมีความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (Business Environment Fluctuation) เป็นตัวแปรแทรกที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย สามารถนำเสนอดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งดังมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

1.1 ความหมายและลักษณะของคนเก่ง

นักวิชาการต่างๆได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความหมายและลักษณะของคนเก่งว่าแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันตามบริบทการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรม ขนาดและประเภทธุรกิจ ผู้นำองค์การ กรอบแนวคิด กลยุทธ์ธุรกิจ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมทางการแข่งขันซึ่งเป็นภาพรวมขององค์การ (Foster, Moore, and Stokes, 2013; Shuai Zhang and Bright, 2012; Tarique and Schuler, 2010) และมีแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของ “คนเก่ง” เป็น 2 มิติ ด้วยกัน คือ 1) มิติทั่วไป (Inclusive perspective) และ 2) มิติเฉพาะ (Exclusive perspective) โดยอธิบายว่า คนเก่งในมิติทั่วไป หมายถึงพนักงานทุกคนทั่วไปในองค์การเป็นคนเก่ง มีโอกาสได้แสดงศักยภาพและได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน คนเก่งในมิติเฉพาะ หมายถึงพนักงานที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างโดดเด่นจากผู้อื่น เป็นผู้ที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและองค์การ ทั้งในเรื่องของผลการทำงานที่เหนือเกณฑ์มาตรฐานปกติ มีศักยภาพและขีดสมรรถนะสูง หรืออยู่ในตำแหน่งสำคัญหรือตำแหน่งวิกฤตที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ และหรือที่เป็นความสำเร็จขององค์การ (Berger and Berger, 2004; Lewis and Heckman, 2006; Becker, Huselid, and Beatty, 2009; Collings and Mellahi, 2009; Swailes, 2013; Tansley and Tietze, 2013; Meyers, Van Woerkom, and Dries, 2013)

นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสืบทอดตำแหน่ง ได้ให้ความหมายว่า “คนเก่ง (Talent)” หมายถึงพนักงานที่องค์การพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ มีความเป็นผู้นำ มีผลการปฏิบัติงานสูงเหนือเกณฑ์มาตรฐานที่องค์การกำหนด มีศักยภาพสูง มีความพร้อมต่อการพัฒนาและเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญขององค์การ มีระดับขีดสมรรถนะสูงที่จำเป็นต่อความสำเร็จและมีคุณลักษณะสำคัญตรงตามที่องค์การต้องการ กลุ่มคนเก่งขององค์การจึงเป็นกลุ่มสำคัญที่ขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในเชิงกลยุทธ์และความต้องการทางธุรกิจในอนาคต (Ingham, 2006; Lawler, and Ulrich, 2008; Elegbe, 2010; Iles, Chuai, and Preece, 2010; Foster et al., 2013; Vanka Sita, 2013)

1.2 การบริหารคนเก่ง (Talent management)

“การบริหารคนเก่ง” หมายถึง การบริหารศักยภาพพนักงานในองค์การด้วยการออกแบบกระบวนการให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหาคนเก่ง (Talent recruiting) การพัฒนาคนเก่ง (Talent development) การธำรงรักษาคนเก่ง (Talent retention) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เพื่อให้องค์การได้กลุ่มคนที่มีความสามารถและศักยภาพสูง มีทักษะและคุณค่าตรงตามที่องค์การต้องการ มีความพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สำคัญและสามารถขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Cappelli, 2008; Collings and Mellahi, 2009; Iles et al., 2010; Green, 2011; Kehinde, 2012; Hadia FakhrElDin, 2013)

การบริหารจัดการคนเก่งได้รับอิทธิพลสำคัญจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีว่าด้วยเรื่องการวิเคราะห์องค์การบนมุมมองพื้นฐานของทรัพยากร (Resource Based View : RBV) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ทรัพยากรภายในองค์การทั้งที่เป็นสินทรัพย์ด้านวัตถุและด้านปัญญา โดยอธิบายว่าองค์การที่มีทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ที่แตกต่างหรือดีกว่าจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และทำให้ผลการดำเนินงานสูงกว่าคู่แข่งขัน โดยทรัพยากรดังกล่าวมีเงื่อนไข 4 ประการคือ มีคุณค่า หาได้ยาก ลอกเลียนแบบไม่ได้ และไม่สามารถทดแทนได้ (Barney, 1991) ซึ่งแนวคิดเชิงทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญอย่างมากกับทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดขององค์การ (Barney, 1991; Cappelli and Singh, 1992) ด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ ความสามารถและทักษะที่หายากที่มีคุณลักษณะในเงื่อนไข 4 ประการ จึงเป็นที่ต้องการขององค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงของกลยุทธ์แบบเชิงรุกมากขึ้น โดยการสร้างกระบวนการต่าง ๆ ในการพัฒนาและการบริหารจัดการคนเก่งที่มีทักษะและความสามารถสูง เพื่อให้เกิดความสามารถที่โดดเด่น ยากต่อการเลียนแบบของคู่แข่งขัน (Lewis and Heckman, 2006) ผลลัพธ์ที่ได้คือกลุ่มคนเก่งที่มีคุณลักษณะสำคัญตรงตามที่องค์การต้องการและช่วยองค์การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน (Iles et al., 2010; Lewis and Heckman, 2006; Shuai Zhang and Bright, 2012) ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมองค์การ และมีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์การ (Huselid, Beatty, and Becker, 2005; Boudreau and Ramstad, 2007; Cappelli, 2008; Collings and Mellahi, 2009)

กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งในช่วงที่ผ่านมามีลักษณะเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกันหลายกระบวนการ โดยกระบวนการของการบริหารจัดการคนเก่ง เริ่มต้นด้วยกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งมีจุดมุ่งหมาย คือการพัฒนาและบำรุงรักษากลุ่มคนเก่งไว้กับองค์กร โดยมีตัวแปรที่ศึกษาดังนี้ กลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นตัวแปรต้น กลยุทธ์ทางทรัพยากรทั้งทรัพยากรภายนอกและ

ทรัพยากรภายใน นโยบายการดึงดูดและการักษาบทบาทการจัดการความสัมพันธ์กับคนเก่ง การจัดการประสิทธิภาพ การจัดการสายงาน การพัฒนาการจัดการการเรียนรู้และการพัฒนาความสำเร็จในการจัดการ การตรวจสอบคนเก่งอย่างต่อเนื่องเป็นตัวแปรส่งผ่าน และกลุ่มของคนเก่งเป็นตัวแปรตาม (Armstrong, 2009) แต่สำหรับการบริหารคนเก่งในแนวทางใหม่ Peter Cappelli, (2010) ได้นำเสนอการจัดการคนเก่งที่ได้แนวทางมาจากการปฏิบัติจริง ผนวกกับการจัดการแบบสายโซ่อุปทาน (SCM : supply chain management) ด้วยการจัดการคนเก่งแบบการสนองความต้องการ (talent–on – demand) คล้ายคลึงกับระบบการผลิตแบบเสร็จทันเวลา (JIT : just–in–time) ด้วย 4 รูปแบบ คือ 1) สร้างหรือซื้อคนเก่ง (build or buy) เมื่อองค์การมีคนเก่งไม่เพียงพอต่อความต้องการต่อเป้าหมายองค์การ การวางแผนการบริหารคนเก่งจึงต้องพยากรณ์ความเสี่ยงด้วย โดยต้องวิเคราะห์ถึงความต้องการของคนเก่งว่าจะอยู่นานเท่าไร และการคาดคะเนระยะเวลาที่องค์การต้องการให้คนเก่งมาอยู่ด้วย การจัดลำดับความสำคัญของทักษะและตำแหน่งงานเพื่อใช้ในการพัฒนาคนเก่งและการรักษาวัฒนธรรมองค์การ การรับคนใหม่ทำให้เกิดบรรทัดฐานและค่านิยมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปจากที่มีอยู่เดิมหรือไม่ 2) การประยุกต์ความไม่แน่นอนของความต้องการคนเก่ง การวางแผนการได้มาซึ่งคนเก่งจึงควรคำนึงถึง lead time ในการให้ได้ candidate ที่เป็นคนเก่งมาและ production time ในการสร้างพัฒนาให้พร้อมสำหรับการทำงานได้ การบริหารเพื่อลดความเสี่ยงในการผูกพันกับ vendor หรือพนักงานใดพนักงานหนึ่งเมื่อไม่อยู่กับองค์การ และการรวมศูนย์การสร้างคนเก่งในองค์การ (Talent inventory) การ pool resource ไม่ต่างคนต่างสร้างเนื่องจากต้นทุนสูง 3) การลงทุนด้วยการพัฒนาอย่างคุ้มค่าต้องดำเนินการวิเคราะห์วิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ 4) การสำรองเงินทุนไว้ในการบริหารพัฒนากลุ่มคนเก่ง ซึ่งต้องบริหารให้มีความสมดุลระหว่างประโยชน์ของพนักงานและนายจ้าง ซึ่งกลยุทธ์การบริหารคนเก่งนี้จะสร้างจุดสมดุล (optimization) ในการบริหารคนเก่งให้กับองค์การ

การบริหารจัดการคนเก่งในองค์การชั้นนำทั่วโลกจึงมีการบูรณาการกิจกรรมขององค์กรทั้งหมด เพื่อวัตถุประสงค์คือ การดึงดูด การเลือก การพัฒนาและรักษาพนักงานที่ดีที่สุดในรูปแบบของการวางกลยุทธ์มากที่สุด (Scullion et al, 2010) ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขององค์การแต่ละองค์การที่มีความแตกต่างกันว่าจะกำหนดอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์การเป็นสำคัญ ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่งให้มีการพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการให้รางวัลและการให้คุณค่าที่สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจ โดยสร้างให้เป็นบรรยากาศเปิดในการสื่อสาร และสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การ จะช่วยส่งเสริมให้กลุ่มคนเก่งเกิดความผูกพัน ความพึงพอใจที่จะสร้างผลงานที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อสินทรัพย์และการเติบโตขององค์การ (Hadia Fakhr El Din, 2013)

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Nancy R. Lockwood. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success.	SHRM® Research Quarterly.	ปัจจัยการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร 7 ด้าน คือ 1)ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาคนเก่ง 2) การสร้างแรงจูงในผู้จัดการ 3)การทำงานร่วมกัน 4)การเกิดวัฒนธรรมเทียม 5)การเสนอคุณค่า 6)การเลือกผู้สืบทอดตามความสามารถในการเป็นผู้นำ 7)ระบบการจัดการทักษะที่ขาดแคลนอย่างต่อเนื่อง
Chia-Mei et al. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance.	Journal of business Research.	ระบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลดำเนินงานองค์การ และมีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านอายุ ด้านความเป็นมืออาชีพและด้านความเชี่ยวชาญ
Martins, Lola-Peach. (2015). HR leaders hold the key to effective diversity management: ... as more and more important decisions are taken at local level.	Human Resource Management International Digest.	ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ และการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้ผลการดำเนินงานองค์การดีขึ้น

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Tarique, Randall and Schuler (2010), Global Talent Management.	Journal of World Business. Volume 45, Issue 2: 105-196 (April 2010).	ความสัมพันธ์แบบไดนามิคระหว่างปัจจัยภายในและภายนอกสำหรับบรรษัทข้ามชาติในการสร้างโครงสร้างพื้นฐานสำหรับเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการคนเก่งด้วย 3 กระบวนการหลัก คือ การดึงดูด การพัฒนา การรักษาคนเก่ง และการบริหารจัดการคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพสะท้อนให้เห็นจากการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage)การปรับปรุงผลกระทบทางด้านบุคคล (Improving HR's Impact) และตำแหน่งคนเก่งขององค์กร (Talent Positioning) หลังจากการพัฒนา
Scullion et al. (2010), Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM.	Journal of World Business.	การบริหารจัดการคนเก่งในองค์การชั้นนำระดับโลกให้ความสำคัญ 2 ด้าน คือ 1) บูรณาการกิจกรรมขององค์กรทั้งหมดเพื่อดึงดูด เลือก พัฒนาและรักษาคนเก่งในรูปแบบกลยุทธ์มากที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์การเป็นสำคัญ 2) องค์การธุรกิจข้ามชาติต้องคำนึงถึงความแตกต่างของกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสำคัญ และความแตกต่างระหว่างบริบทของชาติ สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจประเทศนั้น ๆ เพื่อให้บริหารคนเก่งได้เหมาะสมกับประเทศที่คนเก่งปฏิบัติงานอยู่

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Garavan, Thomas N., Ronan Carbery and Andrew Rock. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture.	European Journal of Training and Development.	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารองค์การคือ การสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศในการทำงาน เส้นทางการเติบโตในสายอาชีพกับคนเก่งทุกคนได้รับรู้และเข้าใจ และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงด้วยจึงจะทำให้การจัดการคนเก่งประสบผลสำเร็จ
Keld Andersen. (2013). Strategic Talent Management in a Communicative Perspective. Master Thesis.	Corporate Communication Aarhus University.	การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะเน้นในสองกระบวนทัศน์ 1) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสื่อสารขององค์กรที่เป็นแบบอย่างเพื่อสร้างความเข้าใจและยอมรับการบริหารคนเก่งภายในองค์การ 2) ความจำเป็นในการบริหารจัดการคนเก่งควรมีการบูรณาการทั้งแนวตั้งและแนวนอนของกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นการบูรณาการกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลกับกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ
Peter Cappelli. (2010). Talent on Demand : Apply supply chain management to people.	Wharton University /Management paper	การบริหารคนเก่งโดยประยุกต์จากหลักการบริหารห่วงโซ่อุปทาน โดยมีการประมาณการความต้องการคนเก่ง และการบริหารคนเก่งเสมือนการบริหารต้นทุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Peter Cappelli (2010), Talent Management for the Twenty-first Century,	Harvard Business Review	การจัดการคนเก่งด้วย Supply chain management ด้วย 4 รูปแบบ 1) สร้างหรือซื้อคนเก่ง(build or buy) โดยพยากรณ์ความเสี่ยง วิเคราะห์ความต้องการคนเก่ง และจัดลำดับความสำคัญของทักษะและตำแหน่งงานในการพัฒนาคนเก่งและการรักษาวัฒนธรรมองค์การ 2) คำนึงถึง lead time ในการหา candidate มา และ production time ในการสร้างพัฒนาให้พร้อม สำหรับการทำงานได้ โดยมีแหล่งที่ช่วยในการหาคนเก่ง (vendor) หรือมีการรวมศูนย์การสร้างคนเก่งในองค์การ (Talent inventory) เพื่อป้องกันการขาดแคลนคนเก่ง 3) ลงทุนการพัฒนาอย่างคุ้มค่าผ่านการวิเคราะห์ วิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ 4) บริหารคนเก่งให้มีความสมดุลระหว่างประโยชน์ของพนักงานและนายจ้าง
Martı´n-Alca´zar, Fernando, Pedro M. Romero-Ferna´ndez And Gonzalo Sa´nchez-Gardey. (2012).Transforming human resource management systems to cope with diversity.	Journal Business Ethics.	แนวปฏิบัติในการบริหารบุคลากรจะต้องยืดหยุ่นมีรูปแบบที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับประเภทของความหลากหลายของความแตกต่างที่เกิดขึ้นในองค์การ

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Asoka, Gunaratne, K., Plessis, Andries J du. (2007). Performance management system: a powerful tool to achieve organizational goals.	Journal of Global Business and Technology.	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะเป็นแรงขับให้คนในองค์การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในระดับบุคคล ซึ่งส่งผลให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้ในที่สุด
Berger, L. A., and Berger, D. R. (2004).The talent management handbook: Creating organizational excellence by identify, developing and promoting your best people.	New York : McGraw- Hill.	เกณฑ์ที่คัดกรองคนเก่ง (talent) ควรคัดกรองด้วยผลการปฏิบัติงาน การประเมินศักยภาพในการทำงาน และขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. (2548) การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความไดเปรียบทางการแข่งขันขององค์การ.	สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์	ทรรศนะเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) 1) ต้องทำการสรรหาและคัดเลือกให้ได้มาซึ่งพนักงานที่เป็นคนเก่งที่องค์การต้องการ โดยการวิเคราะห์ กำหนดคุณสมบัติของคนเก่ง (Talent) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์เป้าหมายของการดำเนินงานในระยะยาว 2) ใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย
ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ. (2552). การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา ธนาคารแสตนดาร์ต ชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด.	บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.	1) พิจารณาสรรหาบุคลากรที่เป็นคนเก่งคนดี จากแหล่งใด 2) สรรหาจากภายในหรือภายนอกขึ้นอยู่กับบริบทขององค์การ

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Levin, R. and Rosse, J. (2001) Talent Flow: A Strategic Approach to Keeping Good Employees, Helping Them Grow, and Letting Them Go.	San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Company.	การสร้างกลุ่มคนเก่ง : 1) ต้องมีกลยุทธ์ใน**การสร้างกลุ่มคนเก่ง** ที่เป็นตำแหน่ง**ผู้นำหรือผู้เชี่ยวชาญ**ของตนเองให้มีความพร้อมอยู่เสมอ และต้อง**เร่งพัฒนาและรักษา**กลุ่มคนเก่งเหล่านี้ให้ทันสถานการณ์การลาออกหรือขาดแคลน 2) การสรรหาและคัดเลือกให้ได้มาซึ่งพนักงานที่เป็นคนเก่ง ควรมีการวิเคราะห์**กำหนดคุณสมบัติและศักยภาพที่ตรงตามกลยุทธ์** เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจในระยะยาว ด้วยเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย

จากตารางที่ 1 การทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยจากนักวิชาการที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งพบว่า การศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่งมีแนวโน้มการศึกษาใน 2 ระดับ คือการศึกษาในระดับบุคคลและระดับองค์การ ซึ่งผลลัพธ์ในระดับบุคคลได้แก่ พฤติกรรมความพึงพอใจและความรู้สึกเสมอภาคในการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนหรือรางวัล และเมื่อพิจารณาในระดับองค์การ พบว่า กลยุทธ์การบริหารคนเก่งเป็นความสามารถของผู้นำองค์การในการบริหารคนเก่งด้วยรูปแบบของการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการนำศักยภาพของคนเก่งมาบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและผลการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ยังพบว่าผลลัพธ์ในระดับบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและส่งผลในระดับองค์การด้วย ดังนั้นเมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงสาเหตุจะพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

กล่าวโดยสรุป แนวโน้มของการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งมีองค์ประกอบในหลายประการ แต่ที่สำคัญและน่าสนใจตามแนวคิดและหลักการตามทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร สำหรับการวิจัยนี้ กลยุทธ์การบริหารคนเก่งมีองค์ประกอบแรกคือ ด้าน**การสร้างกลุ่มคนเก่ง** ซึ่งเป็นแนวคิดในการเตรียมพร้อมต่อการมีคนเก่งให้เพียงพอต่อความต้องการและเป้าหมายองค์การ ตลอดทั้งการวางแผนการบริหารคนเก่ง องค์ประกอบที่สอง คือด้าน**การพัฒนาความสามารถเชิงรุก** จากแนวคิดทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร ที่มองว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง มีความสามารถและทักษะที่หายากตามคุณลักษณะในเงื่อนไข 4 ประการ ของ Barney เป็นที่ต้องการขององค์การเพื่อนำไปสร้าง

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นเมื่อองค์การมีการกลุ่มคนเก่งแล้วจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กลุ่มนี้ในเชิงของกลยุทธ์แบบเชิงรุกมากขึ้น องค์ประกอบที่สาม ได้แก่ ด้าน**การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้** จากแนวคิดของ Carla O'Dell และ Jackson Grayson (อ้างถึงในบุญดี บุญญากิจ และคณะ 2547 : 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่ทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงให้ความสำคัญของการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนางานให้มีคุณภาพช่วยทำให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าอุปสรรคหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง หมายถึง การสร้างกลุ่มคนเก่งให้มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยการพัฒนาศักยภาพให้พร้อมกับงานใหม่ที่จะเกิดขึ้นในองค์การหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การให้รางวัล การสร้างแรงจูงใจให้เกิดความทุ่มเทที่จะสร้างผลงานที่ดีเลิศให้กับองค์การโดยที่องค์การต้องมีระบบการจัดการเพื่อนำศักยภาพที่โดดเด่นของคนเก่งมาสร้างคุณค่าให้กับองค์การ ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม และประสิทธิภาพการดำเนินงาน ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายด้วยรูปแบบของการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Gubman,1998, pp. 46-48 ; David and Kamel, 2009, pp. 307-308; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554, หน้า 30-32; Pick and Uhles, 2012: 32) ซึ่งผู้วิจัยสามารถอธิบายองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ดังนี้

1. การสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool Building)

กลยุทธ์การสร้างกลุ่มคนเก่งได้แนวคิดแรกจากประเด็นความสำคัญที่องค์การต้องการเตรียมพร้อมต่อการมีคนเก่งที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการและเป้าหมายขององค์การ ซึ่งการวางแผนการบริหารคนเก่งต้องมีการพยากรณ์ความเสี่ยงด้วย (Peter Cappelli, 2010) เกี่ยวกับความเหมาะสมและเพียงพอของทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดต่อมาคือการใช้ทรัพยากรที่เป็นความสามารถทั้งหมดของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยที่องค์การต้องแสวงหาโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เผชิญอยู่และต่อต้านหรือขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคได้ (Peteraf, 1993: 179) การสร้างกลุ่มคนเก่งจึงถือว่าเป็นกลุ่มทรัพยากรภายในที่มีความสามารถและศักยภาพสูง มีทักษะและคุณค่าตรงตามที่องค์การต้องการ มีความพร้อมต่อการขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สำคัญและสามารถขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจได้ทั้งในปัจจุบันและ

อนาคต (Cappelli, 2008; Collings and Mellahi, 2009; Iles et al., 2010; Green, 2011; Kehinde, 2012; Hadia FakhrElDin, 2013) ซึ่งเป็นจุดแข็งที่เป็นโอกาสขององค์การที่สอดรับกับแนวคิดที่ว่าสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยที่มีผลเชิงบวกต่อภาพรวมและผลการดำเนินธุรกิจขององค์การ (Peteraf, 1993; Piercy, Kaleka, and Katsikeas, 1998; Wilden, Gudergan, Nielsen, and Lings, 2013; Wu, 2010) ผู้วิจัยจึงนำ การสร้างกลุ่มคนเก่ง มาเป็นด้านหนึ่งของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลการดำเนินธุรกิจขององค์การ

การสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent pool building) เป็นการคัดเลือกมาจากผู้ที่มีตำแหน่งผู้นำหรือผู้เชี่ยวชาญขององค์การที่มีความพร้อม จึงต้องเร่งพัฒนาและรักษากลุ่มคนเก่งเหล่านี้ให้ทันสถานการณ์การลาออกหรือขาดแคลน สำหรับกลยุทธ์ในการสร้างกลุ่มคนเก่งนั้นมีผู้ให้ทรรศนะว่าต้องทำการสรรหาและคัดเลือกให้ได้มาซึ่งพนักงานที่เป็นคนเก่ง การดำเนินการในประเด็นนี้ควรมีการวิเคราะห์ กำหนดคุณสมบัติของกลุ่มคนเก่งที่ตรงตามกลยุทธ์ เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจในระยะยาว ด้วยเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่ใช้ในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Jim Collins, 2001; Levin and Rosse, 2001; วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548) และควรมีการจัดทำแหล่งข้อมูลกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ถูกต้อง ชัดเจน เป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ในการสรรหาและคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนเก่งได้ทันต่อความต้องการขององค์กร รวมถึงมีช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้ได้ทราบข้อมูลที่รวดเร็วและสามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งขัน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2011: วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548)

โดยที่การระบุพนักงานที่เป็นคนเก่ง (Talent Identification) จัดได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญสำหรับ Talent Management Strategy อันดับแรก ก็คือความถูกต้อง แม่นยำ ชัดเจน และด้วยหลักที่ว่า “คนทุกคนไม่ใช่สินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์การ แต่กลุ่มคนที่เหมาะสมเท่านั้นที่จัดเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญ” (“People are not your most important asset. The RIGHT people are.”) (Jim Collins, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดของ John. Rockefeller CEO ผู้นำทางธุรกิจที่มีชื่อเสียง (1839–1937) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การคัดเลือกบุคลากรเข่าทำงานมีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน่าขององค์กร โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นคนเก่ง จะเป็นผู้ที่ทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองในอนาคต ดังนั้นการจัดหาบุคลากรต้องได้พนักงานที่มีมันสมองอันชาญฉลาดมาทำงาน ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเลือกพนักงานที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับงาน โดยใช้กลวิธีและเครื่องมือคัดเลือกรูปแบบต่าง ๆ ที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได่ว่า บุคคลใดน่าจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด เพราะประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรมาจากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้น แง่คิดที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งมีความสำคัญยิ่งในฐานะเป็นหน้าที่หลักประการหนึ่งของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ทั้งนี้เพราะการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ จะทำให้องค์การสามารถดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูงเข้ามาสู่องค์การได้ และในขณะเดียวกันสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์การต่อไป (เจษฎา นกน้อย, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับ วาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548) ที่กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญ ในการบริหารจัดการผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการสร้างคุณค่าและผลงานให้กับองค์การ ดังนั้นการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนจึงควรได้รับการออกแบบให้มีความแตกต่างจากพนักงานคนอื่น และต้องยุติธรรม เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากกลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์การแล้วก็จะช่วยให้องค์การสามารถสร้างความพึงพอใจและรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้กับองค์การได้ แนวคิดของประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ (2552) ที่กล่าวว่าองค์กรต้องพิจารณาว่าจะสรรหาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดี ได้จากแหล่งใด ซึ่งการสรรหาแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การสรรหาจากภายในและการสรรหาจากภายนอก โดย Cappelli (2002) กล่าวว่า การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดีจากภายในนั้น จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและโอกาสก้าวหน้าเติบโตในสายงาน และทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การและยังได้บุคลากรที่ผ่านการหล่อหลอมจากวัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อ และค่านิยมต่างๆ ทั้งยังช่วยในการสะสมและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับพนักงานในรุ่นต่อไปด้วย แนวคิดของ เบอร์เกอร์ และเบอร์เกอร์ (Berger and Berger, 2004) กล่าวว่าเกณฑ์ที่นำมาพิจารณาควรมาจากผลการปฏิบัติงาน การประเมินศักยภาพในการทำงานและขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2550) และในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีนั้นจึงไม่จำเป็นต้องดำเนินการคัดเลือกในทุกตำแหน่งในองค์การขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยต่างๆดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool Building) เป็นกระบวนการคัดเลือกที่มีการวิเคราะห์ การกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มคนเก่งที่ตรงตามกลยุทธ์ เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจในระยะยาวขององค์การ และกระทำด้วยเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย จัดให้มีระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ตลอดจนการให้รางวัล ที่ทำให้สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่มีกลุ่มคนเก่งได้ และควรมีการจัดทำแหล่งข้อมูลกลุ่มเป้าหมายทั้งภายใน ภายนอกองค์กรที่ถูกต้อง ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ในการสรรหาและคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนเก่งได้ทันต่อความต้องการขององค์กร รวมถึงมีช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงกลุ่มกลุ่มเป้าหมายให้ได้รับทราบข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และสามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งขัน

จากผลการศึกษาของ Cole (1999) พบว่าองค์การมีการปรับวิธีการเสริมแรงจูงใจในการบริหารคนเก่งด้วยการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการเพิ่มขึ้น เพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง มีการมอบหมายงานที่ท้าทาย ความยืดหยุ่นในการทำงานโดยสามารถทำงานที่บ้านได้ เปิดโอกาสในการ

พัฒนาทักษะ ความรู้ ตลอดระยะเวลาของการทำงาน เพื่อเป็นการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การ ขณะที่ Walsh และ Fisher (2005) พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะเล่นบทบาททั้งในฐานะผู้ประเมินและผู้ฝึกสอน (coach) และเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้สนทนาพูดคุยและอภิปรายร่วมกัน เพื่อให้พนักงานผู้ถูกประเมินได้ทราบข้อมูลนำไปพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ขณะที่หัวหน้างานจะได้ทราบความคิดเห็น ข้อสงสัย ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบประเมิน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย อย่างไรก็ตามไม่เฉพาะแต่สภาพแวดล้อมภายในเท่านั้นที่ทำให้องค์การต้องปรับตัว แต่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยพบว่าองค์การที่ผ่านความแปรปรวนของสถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี โลกาภิวัฒน์ คู่แข่งขัน ลูกค้า รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์มากกว่าองค์การที่ไม่เคยเผชิญกับปัญหาใด ๆ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหามากจะมีความสามารถในการตัดสินใจและเลือกใช้กลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ (Ferdinand, 2002: 1) ดังนั้นการมอบหมายให้ผู้บริหารทีมีประสบการณ์เชี่ยวชาญในการบริหารธุรกิจและองค์การมาเป็นพี่เลี้ยงให้กับกลุ่มคนเก่ง จะเป็นเครื่องมือการพัฒนาที่ช่วยเร่งให้คนเก่งมีศักยภาพพร้อมกับการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารได้เร็วขึ้น และนำพาองค์การให้มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งขันได้อย่างยั่งยืน

2. การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (Proactive Capability Development) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก จากแนวคิดทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร ที่มองว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ ความสามารถ และทักษะที่หายากตามคุณลักษณะในเงื่อนไข 4 ประการ ของ Barney เป็นที่ต้องการขององค์การเพื่อนำไปสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นเมื่อองค์การมีการสร้างกลุ่มคนเก่งแล้วจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กลุ่มนี้ในเชิงของกลยุทธ์แบบเชิงรุกมากขึ้น โดยการสร้างแผนการบริหารจัดการ กระบวนการต่าง ๆ ในการพัฒนาทั้งรายคน รายกลุ่มที่เป็นเชิงรุกอย่างเป็นระบบไว้ล่วงหน้า (Allan Schweyer, 2004) และการบริหารจัดการคนเก่งต้องสอดรับกับทิศทาง แผนกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่สำคัญขององค์การในอนาคต และการพัฒนาความสามารถของคนเก่งต้องมีมุมมองที่มุ่งไปสู่สัมฤทธิผลขององค์การในอนาคต รวมทั้งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีกลยุทธ์ที่เตรียมความพร้อมให้องค์การสามารถรับมือกับการผันผวนเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อที่จะนำองค์กรเข้าสู่การแข่งขัน ด้วยวิธีการปรับเปลี่ยนองค์กร ปรับเปลี่ยนวิธีการ การสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ๆ (Wongprasert, 2005) ที่สอดรับกับสภาพปัจจุบันและอนาคตที่การประกอบธุรกิจจะมีความซับซ้อนมากขึ้นทั้งในเชิงของเทคโนโลยีและการแข่งขัน และที่สำคัญต้องมีการเชื่อมโยงกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการให้รางวัลไว้ด้วย เพื่อทำให้คนเก่งกลุ่มนี้มีแรงบันดาลใจในการพัฒนาให้บรรลุความสามารถที่โดดเด่น

ยากต่อการเลียนแบบของคู่แข่งขัน (Lewis and Heckman, 2006) ผลลัพธ์ที่ได้คือกลุ่มคนเก่งมีคุณลักษณะสำคัญตรงตามที่องค์การต้องการและช่วยองค์การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้ (Iles et al., 2010; Lewis and Heckman, 2006; Shuai Zhang and Bright, 2012) ต่อต้านความผันผวนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมได้ ดังนั้นจึงเป็นที่มาของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งในด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุก เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลการดำเนินธุรกิจขององค์การ

การพัฒนาความสามารถเชิงรุก หมายถึง กระบวนการพัฒนาความสามารถโดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาความสามารถของกลุ่มคนเก่งเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ที่สอดคล้องกับทิศทาง แผนกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่สำคัญขององค์การในอนาคต โดยเชื่อมโยงกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง และสร้างผลงานที่โดดเด่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดอย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบันธุรกิจพลังงานมีการดำเนินธุรกิจทั้งในละนอกประเทศมากขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจจึงมิได้มีแต่ภายในประเทศเท่านั้นมีการแข่งขันธุรกิจกับต่างประเทศด้วย ตลอดจนรูปแบบการประกอบธุรกิจมีความแตกต่างไปจากเดิม ดังเช่นการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศสามารถทำได้ตลอดเวลาจากระบบเครือข่ายธุรกิจที่มีอยู่ทั่วโลก การค้าขายก็มีการดำเนินการโดยผ่านทาง E-Commerce กันมากขึ้น ประกอบกับภาคอุตสาหกรรมมีการปรับตัวหันมาใช้เทคโนโลยี ผสมผสานในกระบวนการผลิตที่เน้นใช้ทักษะฝีมือและความรู้ที่หลากหลาย (Skill and Knowledge - Oriented Industries) เป็นต้น จากแนวโน้มที่การประกอบธุรกิจเปลี่ยนไปทำให้องค์การต่างต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพสูงและมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย มีผลทำให้การพัฒนาความสามารถของบุคลากรต้องรุกเข้าไปปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องกับบริบททางกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจสามารถขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุผลสำเร็จที่มีความมั่นคงและยั่งยืน ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เป้าหมายและวัฒนธรรมองค์การ (David and Kamel, 2009, p. 306) ดังเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนมามุ่งเน้นการจูงใจให้พนักงานเกิดความต้องการอยากเรียนอยากรู้ และมีใจให้กับองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จและการบรรลุผลของงาน (engagement) ซึ่งในหลายๆองค์กรยังไม่สามารถทำได้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2550: 1; Ulrich, D., 2006)

การที่องค์กรหนึ่งๆจะบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จนั้นจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร (ชูชัย สมิทธิไกร, 2552) ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการพัฒนาความสามารถเชิงรุกนั้นเป็นระบบย่อยที่สำคัญของกระบวนการบริหารคนเก่งเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีจุดหมายเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาให้สินทรัพย์ด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดความรอบรู้และมีทักษะการดำเนินธุรกิจที่ใช้ในการบริหารการดำเนินธุรกิจ ที่จะเกิดขึ้นใหม่ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยสามารถตอบสนองความการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและมีความสามารถในการสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการเติบโตขององค์การได้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (Rani and Joshi, 2012, p. 20) โดยมีระบบในการช่วยเร่งกลุ่มคนเก่งให้สามารถพัฒนาตนเองให้ประสบผลสัมฤทธิ์ได้รวดเร็วขึ้น เช่น การมีระบบพี่เลี้ยง (Mentor) การสอนงาน (Coaching) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อเพิ่มประสบการณ์การทำงานใหม่ๆ การมอบหมายงานที่ท้าทายตามแผนกลยุทธ์ การเปิดโอกาสให้ได้รับความรู้และประสบการณ์ภายนอกองค์กร รวมทั้งการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual development) ให้เหมาะสมและทันกับสถานการณ์ ดังนั้นเมื่อพิจารณาสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่เป็นเหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์หรือสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานที่แตกต่างไปจากในอดีต อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนกลวิธีหรือแนวปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices) ให้เป็นเชิงรุก (Proactive) ให้สอดคล้องกับบริบทของการบริหารธุรกิจและสภาพการณ์ในปัจจุบัน เพื่อทำให้องค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง (Noe, et al., 2012) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสามารถในมองภาพรวมขององค์กรอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการบริหารจัดการและการพัฒนาความสามารถคนเก่งที่เป็นเชิงรุกที่วางไว้ล่วงหน้า (Allan Schweyer, 2004) อีกทั้งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้มีหน้าที่เกี่ยวพันการพัฒนาความสามารถจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงานปรับตัวให้พร้อมต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ดังนั้นแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีรูปแบบเป็นเชิงรุก (Ulrich et al., 2013) มากยิ่งขึ้นและการบริหารต้องมีมุมมองไปสู่สัมฤทธิ์ผลขององค์การในอนาคต สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งเชิงปฏิบัติและเชิงยุทธศาสตร์ และต้องมีกลยุทธ์ที่เตรียมความพร้อมให้องค์การสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจธุรกิจขององค์การเป็นอย่างดี พร้อมทั้งแสดงบทบาทเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การและเสริมสร้างพลังขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Bi, 2012; Kalyani and Sahoo, 2011)

การพัฒนาความสามารถคนเก่งในองค์กรมีความจำเป็นที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องเอาใจใส่และดูแลคนกลุ่มนี้และควรมองภาพรวมของคนเก่งและองค์การอย่างเป็นระบบ กระบวนการพัฒนาคนเก่ง (Developing Talent) ควรมีแนวทางการพัฒนาที่หลากหลายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Functional Competency) และความสามารถในเชิงบริหารและการเป็นผู้นำ (Managerial Leadership Competency) การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองจากการฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ และจากการแบ่งปันและร่วมเรียนรู้ในกลุ่มพนักงานคนเก่ง (Talent Pool) ทั้งนี้ จะทำให้พนักงานคนเก่งมีพัฒนาการในทุกมิติ ทั้งทางด้านสติปัญญา (IQ) ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความฉลาดทางจริยธรรม (MQ) และความสามารถในการฟันฝ่าปัญหาและอุปสรรค (AQ) (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558 : สมพิศ ทองปาน, 2559)

การพัฒนาคนเก่ง ตามทฤษฎี 5 e เป็นกลยุทธ์อีกแนวหนึ่งในการพัฒนาความสามารถคนเก่ง ในมุมมองของ จีระ หงส์ลดารมภ์ (2555) ซึ่งมีสาระดังนี้ 1) **e**xample หมายถึง การมีตัวอย่างหรือแม่แบบที่เก่ง (role model) ในองค์กร เพื่อใช้เป็นแรงผลักดันให้คนเก่งเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ 2) **e**xperience คือ การเรียนรู้งานจากผู้ที่มีประสบการณ์ ในองค์กรใหญ่ๆ หลายที่ เช่น ปูนซีเมนต์ไทย การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จัดให้มีโครงการพบผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารมีการประชุมเป็นต้น เพื่อให้คนเก่งเข้าใจงาน องค์การและมีมุมมองในการทำงานที่เพิ่มขึ้น 3) education คือ พัฒนาการเรียนรู้ คนเก่งจะต้องมีการใฝ่เรียนรู้ และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อสร้างนิสัยการพัฒนาตนเอง มีการศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับบริษัทข้ามชาติ หรือบริษัทในเครือต่างๆ มีส่วนร่วมในโครงการขององค์การ เพื่อให้เรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น 4) environment การสร้างให้มีบรรยากาศที่ดี ช่วยกระตุ้นความคิด การแสดงความสามารถและการนำเสนอสิ่งที่เป็นประโยชน์หรือมีคุณค่าต่อองค์กร 5) evaluation มีการประเมินผลงาน จากความรู้ ความสามารถและผลงานที่เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อองค์กร มีการให้รางวัลและให้เวทีแสดงความสามารถ แลกเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความภูมิใจและความต้องการพัฒนาตนเองให้เก่งยิ่งขึ้น และที่สำคัญถึงแม้ว่าคนเก่งที่องค์การคัดเลือกมาจะได้รับการยอมรับจากองค์การว่าเป็นผู้ที่มีศักยภาพที่โดดเด่นแล้วก็ตาม แต่ความจริงคนเก่งเหล่านี้อาจมีความรู้ความสามารถ และทักษะบางอย่างที่ขาดหายไป ดังนั้นกลุ่มคนเหล่านี้จึงยังต้องการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานให้มากขึ้น องค์การจึงต้องเข้ามามีบทบาทดำเนินการพัฒนาเพื่อเติมเต็มช่องว่างของความรู้ ความสามารถและทักษะของคนเก่งเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยให้คนเก่งเหล่านี้เก่งยิ่งขึ้น ส่งผลให้การพัฒนาในการปฏิบัติงานในองค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(Dessler, 2003) จะพบว่าในปัจจุบันผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นคนเก่ง (Talented People) (Bennett and Bell, 2004) ที่มุ่งเน้นความสามารถในประเด็นต่างๆที่องค์การต้องการเนื่องด้วยคนกลุ่มนี้มีส่วนสำคัญในการสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและสร้างเสริมความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กร และคนกลุ่มนี้จะเป็นแม่แบบ (Role Model) ให้กับบุคลากรในรุ่นต่อๆไป ส่งผลให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2550) และทำให้องค์การสามารถขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน แต่ละองค์การต่างมีบริบทที่แตกต่างกัน ถึงแม้ว่าการประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญกับความสามารถที่โดดเด่นของคนเก่ง (Talent) ก็ตาม ในขณะเดียวกันองค์การจะต้องพิจารณาด้วยว่าความสามารถที่โดดเด่นนั้นต้องมีคุณค่าและสอดคล้องกับบริบทขององค์การด้วย (Heinen and O'Neill,2004:67) ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของคนเก่งนั้นจึงจะช่วยให้องค์การมีการสร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์และคุ้มค่า (Ariya, 2015) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Garavan et al., (2001) ที่พบว่าความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของคนเก่งส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ และเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์การตลอดจนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การและการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร (Hassan, 2007)

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาความสามารถคนเก่งในองค์กรนั้นควรเป็นการพัฒนาความสามารถเชิงรุกและต้องมีระบบและวิธีการพัฒนาในหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้คนเก่งเหล่านี้ปฏิบัติได้พร้อมทั้งสามารถสร้างคุณค่าของความสำเร็จให้แก่องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์การพัฒนาความสามารถเชิงรุก ควรมีการจัดทำแผนการพัฒนาความสามารถของกลุ่มผู้มีศักยภาพหรือ "คนเก่ง (Talent)" ที่มีความสอดคล้องกับทิศทาง แผนกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่สำคัญขององค์กรในอนาคต โดยมุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดความรอบรู้และมีทักษะการดำเนินธุรกิจ ด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทายตามแผนกลยุทธ์หรืองานที่สำคัญ โดยมีกลไกการเชื่อมโยงระบบการพัฒนา ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์การประสงค์ และให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรที่หล่อหลอมความมุ่งมั่นตั้งใจและความผูกพันองค์กรที่มากกว่าความชำนาญด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะด้าน และการพัฒนาโดยมีกระบวนการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับแผนการพัฒนาได้รวดเร็วทันและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมถึงการมีระบบและเครื่องมือในการช่วยให้การพัฒนาตนเองของกลุ่มคนเก่งให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์การบริหารคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปว่าการพัฒนาความสามารถเชิงรุก นั้นเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์กับองค์การอย่างยิ่ง หากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร พบว่า การพัฒนาความสามารถเชิงรุกเป็นการพัฒนาให้คนเก่งมีศักยภาพและมีจิตสำนึกที่มุ่งสร้างสรรค์ให้องค์การเกิดผลสัมฤทธิ์ตามกลยุทธ์และเป้าหมาย และการลงทุนเพื่อสร้างและพัฒนาความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของพนักงานนั้น เป็นพื้นฐานของได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ทำให้เกิดความแตกต่างของทรัพยากรในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆที่โดดเด่นเป็นนวัตกรรมขององค์การ การเกิดนวัตกรรมเปรียบเสมือนหัวใจของกระบวนการทางธุรกิจและเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำรงความสามารถในเชิงการแข่งขันและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Eisenhardt and Martin, 2000) ด้วยการเป็นผู้นำธุรกิจที่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและผลผลิตมีมาตรฐานสูงเหนือคู่แข่งขัน

3. การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing integration)

จากแนวคิดของ Carla O'Dell และ Jackson Grayson (อ้างถึงในบุญดี บุญญากิจ และคณะ 2547 : 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่ทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสมรวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนางานให้มีคุณภาพ ช่วยทำให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าอุปสรรคหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น และในกระบวนการการจัดการความรู้นั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด (Issa and Haddad, 2008, p. 182; Huang et al., 2011) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคคลอื่น ด้วยความแตกต่างของความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ทำให้มีมุมมองและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน (Hargadon and Beckhy, 2006: 487; Sawyer, 2006: 43) Center (APQC, 2002) ยังผลให้ผู้ถ่ายทอดและผู้รับความรู้มีมุมมองที่กว้างไกล เป็นการต่อยอดความรู้ความคิดให้แตกฉานยิ่งขึ้น และเมื่อมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีการบูรณาการรูปแบบที่หลากหลายที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้ความรู้แพร่กระจายทั่วทั้งองค์กรและนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์การ (Yang, 2004) ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น เกิดการพัฒนาแนวคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ แต่หากเก็บไว้อยู่กับตัว อาจทำให้ความรู้ที่มีอยู่ล้าสมัยไม่งอกงามและไม่มีคุณค่า (ดวงเดือน จันทร์ เจริญ, 2549: 261) ด้วยความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มาเป็นด้านหนึ่งของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลการดำเนินธุรกิจขององค์การ

การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จึงหมายถึง การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ประสบการณ์ ที่สั่งสมจากบุคลากรที่เก่งมีความเชี่ยวชาญในอาชีพที่หลากหลายในองค์การ โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ระหว่างกลุ่มคนเก่งและระหว่างคนเก่งกับกลุ่มคนส่วนใหญ่ ให้มีนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ (Thomas and Ely, 1996: 85-86; Sodexo, 2011) และสร้างสรรค์สิ่งใหม่เป็นนวัตกรรมทางธุรกิจให้กับองค์การ โดยบูรณาการไปกับกระบวนการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับแผนธุรกิจและการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีคุณค่าในการผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

การเรียนรู้ในระดับองค์การ คือการเรียนรู้ร่วมกันทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม ไปจนถึงระดับองค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมทางสังคม การเมืองและด้านโครงสร้าง โดยจะเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ความเชื่อ หรือข้อสมมติฐานระหว่างบุคคลและกลุ่ม โดยประเภทของการเรียนรู้องค์การจะแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) การเรียนรู้แบบปรับตัว (adaptive learning) เป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคลและทีม โดยเรียนรู้จากผลลัพธ์ที่เกิดว่าตรงกับที่ต้องการหรือไม่ และปรับแก้ไขวิธีการพฤติกรรมไปเรื่อย ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ 2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (anticipatory learning) เป็นการเรียนรู้จากการคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต พร้อมกำหนดแนวทางการแก้ไข เพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรค ทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ 3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) คือการลงมือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยทดลองทำไปพร้อม ๆ กับการเรียนรู้และปรับรูปแบบวิธีการแก้ไขปัญหาไปจนกว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ องค์การต้องใช้ทักษะที่ใช้ในการเรียนรู้หลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น การคิดเชิงระบบ (system thinking) เป็นการมองภาพองค์รวมรูปแบบความคิด (mental model) เป็นมุมมองความคิดเกี่ยวกับสถานการณ์นั้น ๆ ที่เราตีความและทำความเข้าใจตามความคิดของตนเอง การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) คือความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (self directed learning) ไม่มีใครรู้ทุกเรื่องแม้แต่หัวหน้าเองก็อาจไม่รู้ทุกเรื่อง ดังนั้นทุกคนต้องสามารถเรียนรู้ลองผิดถูกด้วยตนเอง สุนทรียสนทนา (dialogue) คือการเรียนรู้จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างสร้างสรรค์ อิสระ สมรรถนะที่ใช้ในการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความรวดเร็วในการเรียนรู้ ความลึกในการเรียนรู้ และความกว้างในการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่สร้างระบบการเรียนรู้ในองค์การ เช่น การพัฒนาวิธีการเสวนาภายในองค์การ โดยวินัยในการเสวนาเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้องค์การ เป็นการช่วยเพิ่มและทวีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ช่วยให้คนมีมุมมองใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศในการเสวนา และการมีทักษะในการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้สมาชิกในองค์การเรียนรู้ได้ดี (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, 2548)

ในองค์การขนาดใหญ่ที่มีการจัดการความรู้ภายในองค์การ การเรียนรู้เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในการแลกเปลี่ยนการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์การทำงาน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Lamsa and Sintonen, 2006: 106-120) การส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประสบการณ์และความรู้ที่หลากหลายสามารถนำมาสร้างประโยชน์ให้กับองค์การทำให้องค์การจัดการกับปัญหา และสร้างโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่หลากหลาย (Yang and Konrad, 2011 : 7)

ความรู้จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กรที่ช่วยส่งเสริมศักยภาพทั้งการตัดสินใจและการดำรงอยู่ขององค์กร (ลัดดา เจียมจิตต์ตรง, พัลลภ พิริยะ สุรวงศ์, และปรัชญนันท์ นิลสุข, 2552, น. 43) และนอกจากนั้นความรู้ยังเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ การปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิตในการดำเนินงานให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร ซึ่งการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรจะช่วยสร้างสมรรถนะขององค์การได้รับการพัฒนาทั้งคุณค่าและความสามารถในการดำเนินธุรกิจ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร (Almahamid, Awwad and McAdams, 2010; Yang, 2007; RiveraVazquez, Ortiz-Fournier, and Flores, 2009, p. 257) องค์กรต่างๆ เพื่อการพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาคน การพัฒนา “ฐานความรู้”ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยทำให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าอุปสรรคหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น และในกระบวนการการจัดการความรู้นั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด (Issa and Haddad, 2008, p. 182; Huang et al., 2011; Tamjidyamcholo et al., 2013) เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคคลอื่น ด้วยแต่ละคนจะมีทักษะประสบการณ์ชีวิต มุมมองและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน (Hargadon and Beckhy, 2006: 487; Sawyer, 2006: 43) Center (APQC, 2002) หากนำมาแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดเชื่อมโยงความรู้ซึ่งกันและกันจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น เกิดการเรียนรู้และพัฒนาแนวคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ แต่หากเก็บไว้อาจทำให้ความรู้ล้าสมัยและไม่มีคุณค่า (ดวงเดือน จันทร์ เจริญ, 2549, น. 261) ทั้งต่อตนเอง องค์การ สังคม และประเทศชาติ ดังนั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะคุณค่าของความรู้เป็นสินทรัพย์ที่ใช้แล้วไม่มีวันหมด ยิ่งใช้ก็ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มขึ้น

รูปแบบของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเปรียบเสมือนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Senge, 1990) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ผสมผสานความรู้ ทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้

เพิ่มยิ่งขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จสามารถขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่นได้ เป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน โดยมีการสนทนาและอภิปรายความรู้ ความคิด ทักษะ ประสบการณ์กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน การสร้างการเรียนรู้เป็นทีมนั้น ทำให้องค์กรมีการพัฒนาความคิดต่อยอดจากการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นองค์ความรู้ในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าแก่องค์การอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Joshi et al (2009) ที่พบว่าการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นทีมช่วยให้เกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ สามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจขององค์การ

ดังนั้นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็คือการดำเนินการที่ต้องมีการบูรณาการในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สัมพันธ์กับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ มีรูปแบบที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การและความรู้นั้นสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันได้ ทำให้การปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนถูกต้อง เครื่องมือที่สำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การ คือ การแบ่งปันความรู้จากวิธีที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) และกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice) (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์และ พลาพรรณ คำพรรณ, 2550) และจากกลุ่มคนเก่งในแต่ละสาขาอาชีพ การสร้างกลุ่มคนเก่งที่ให้เกิดเป็นกลุ่มคนนักปฏิบัติที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ จะช่วยทำให้เกิดการแพร่กระจายและนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์การ (Yang, 2004) และยังส่งผลดีอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของพนักงานและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น สิ่งเหล่านี้ยังผลให้องค์การประสบความสำเร็จเป็นผู้นำในธุรกิจได้ (Hemmasi and Csanda,2009; Huq, Abbo and Huq,2008) องค์การธุรกิจจำนวนมากจึงตระหนักว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สามารสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆในองค์การก่อให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จ (Bhaskar and Zhang,2007) และส่งผลให้องค์กรมีคนเก่ง (Talent) ที่เก่งยิ่งขึ้น มีศักยภาพสูงขึ้นพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งๆขึ้น และหากองค์การจัดให้มีการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ชัดเจน ประสิทธิภาพการดำเนินงานย่อมตามมา และหากองค์การมีการเชื่อมโยงเป้าหมายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายองค์การ ก็จะทำให้ขององค์การประสบความสำเร็จมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่มั่นคงและยั่งยืน (Sewkarran, 2008) และทรัพยากรที่มีอยู่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น และหากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร จะพบว่าความรู้ที่เกิดจากสั่งสมประสบการณ์เปรียบเสมือนทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์การ ซึ่งเกิดจากความสามารถของผู้บริหารในการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ ไม่ว่าองค์การจะสามารถจัดการกับปัญหาได้สำเร็จหรือไม่ แต่สิ่งที่มีคุณค่าที่

องค์การได้รับก็คือประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ การสั่งสมประสบการณ์จะทำให้มีมุมมองที่หลากหลายที่ทำให้การวางแผนและการตัดสินใจมีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น การทำงานมีประสิทธิภาพมีการพัฒนาต่อยอดความรู้และประสบการณ์ ให้เป็นสิ่งใหม่ วิธีการทำงานใหม่ หรือแม้แต่ธุรกิจใหม่ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่มั่นคงและยั่งยืน

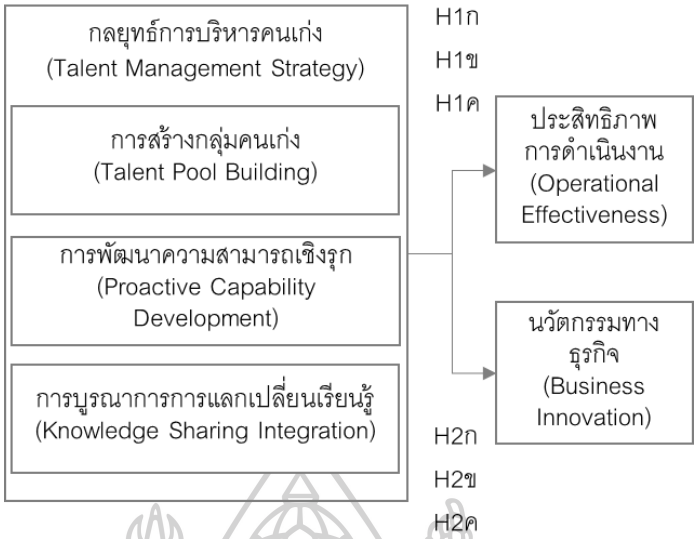
กล่าวโดยสรุปได้ว่าการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มคนเก่ง นั้นเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์มีคุณค่าแก่องค์การหากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรนั้น จะพบว่าความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของพนักงาน เป็นคุณสมบัติที่โดดเด่นเฉพาะของแต่ละคน ที่จัดได้ว่าเป็นสินทรัพย์ขององค์การที่มีความแตกต่าง จึงเป็นสิ่งที่มีคุณค่า หายาก องค์การอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้และไม่สามารถหาสิ่งใดมาทดแทนได้ ดังนั้นการลงทุนในความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของพนักงานจึงเป็นพื้นฐานของการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินธุรกิจขององค์การให้มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดนวัตกรรมและส่งผลต่อความเป็นผู้นำทางธุรกิจ (Eisenhardt and Martin, 2000) ที่มั่นคงและยั่งยืน

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้สังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา แล้วนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยชุดความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

1. อิทธิพลกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool Building) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (Proactive Capability Development) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing Integration) ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operation Effectiveness) และนวัตกรรมทางธุรกิจ (Business Innovation) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพที่ 2 อิทธิพลกลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมทางธุรกิจ (Business Innovation)

กลยุทธ์การบริหารคนเก่งประกอบด้วย ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นับเป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ท้าทายและน่าสนใจในการผลักดันให้ระดับความสามารถขององค์การเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลถึงประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและผลดำเนินงานธุรกิจขององค์การ

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operation Effectiveness)

ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Certo, 2000: 9) ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ คุณค่า และผลประโยชน์จากการปฏิบัติงาน โดยต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ เป้าหมายขององค์การ ความพึงพอใจลูกค้า และสถานะทางเศรษฐกิจขององค์การ ด้านกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ได้มาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง สะดวกขึ้น และด้านผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ ทันเวลา เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการมากกว่ามาตรฐานที่กำหนด และเกิดประโยชน์ผลกำไรต่อองค์การ (John D.Millet,1954,ทิพาวดี เมฆสวรรค์,2538;Ahmed and Gelaidan, 2013: 306)

การทำงานให้หน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าองค์กรภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน ต่างก็ตระหนักถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จในการทำงาน หรือเทคนิคการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน นั่นแสดงว่าองค์กรทั้งหลายต่างก็มีความเห็นตรงกันว่าองค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าหรือ

พัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งอยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพ และสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งประโยชน์ของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยเพิ่มกลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จในการทำงานและช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน ช่วยทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วยวิธีการที่รวดเร็ว ช่วยทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าหรือพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ทำให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ (Quality) ลดความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลา ทรัพยากรและกำลังคน ขณะที่ Spanos and Lioukas (2001) กล่าวว่าผลการดำเนินธุรกิจย่อมมีที่มาจากการใช้ทรัพยากรพื้นฐานของธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาทักษะการจัดการเทคโนโลยี และความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้า ตลอดจนการแสวงหานวัตกรรมใหม่ ธุรกิจใหม่เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับการกรับปรุงกระบวนการพื้นฐานทั่วไป เช่น การลดต้นทุน และการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการเลือกใช้ยุทธวิธีในการทำธุรกิจที่เหมาะสมกับธุรกิจ แข่งขัน ก็จะส่งผลทำให้ธุรกิจมีรายได้เพิ่มขึ้น มีผลการดำเนินงานโดยรวมดีขึ้น รวมถึงสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ธุรกิจได้ (Spanos , Zaralis and Lioukas, 2004) เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบของประสิทธิภาพที่ใช้ในการประเมินองค์การแบ่งเป็น 4 ข้อด้วยกัน คือ 1) คุณภาพของงาน (Quality) ผลผลิตจะต้องมีคุณภาพสูง ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ นั่นคือผลงานถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว มีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ลูกค้าพึงพอใจ 2) ปริมาณงาน (Quantity) งานเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดย ผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายขององค์การ 3) เวลา (Time) เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานเหมาะสม ตามหลักการและมีการพัฒนาเทคนิคให้ทันสมัย สะดวกและรวดเร็ว 4. ค่าใช้จ่าย (Costs) มีความเหมาะสมกับเนื้องาน นั่นคือลงทุนน้อยแต่ได้ผลกำไรมาก ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิตได้แก่การใช้ทรัพยากรทั้งด้านการเงิน วัสดุ เทคโนโลยี ประหยัดคุ้มค่าลดความสูญเสียน้อย (Peterson and Plowman, 1953) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัยได้แก่ 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร องค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสม ทั้งด้านนโยบายที่ครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธะกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการดำเนินงาน เป็นต้น ด้านการบริหารและการจัดการที่ครอบคลุมถึงการจัดโครงสร้างเกี่ยวกับงานใหม่ความซับซ้อน ความเป็นทางการ การรวมศูนย์หรือกระจายอำนาจ การจัดสายงาน การบังคับบัญชา การจัดกลุ่มงาน การจัดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน การวางแผน การสั่งการ การควบคุมการทำงาน การจัดสรรทรัพยากร การติดตามกำกับดูแล และการประเมินผลการทำงาน 2) ปัจจัยด้านบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะบุคคลคือหมู่คณะที่รวมตัวกันเป็นองค์กร มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มี

บทบาทในการทำงาน หรือดำเนินงานต่าง ๆ สัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงปรารถนาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ความสามารถพื้นฐาน ความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านการบริหารจัดการ เจตคติ ค่านิยมที่พึงปรารถนา ความสามารถในการพัฒนาคน พัฒนางาน และการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนการดำเนินงานขององค์กร และ 3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบกระบวนการ การควบคุมและการตรวจสอบคุณภาพ รวมทั้งการจัดทำระบบข้อมูลการเชื่อมโยงการตลาด การบริการ เพื่อการดำเนินธุรกิจ และหากอธิบายความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้วย ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร จะพบว่า การที่องค์การจะมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน กระบวนการผลิตสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพได้มาตรฐาน เหนือคู่แข่งได้อย่างต่อเนื่องนั้น องค์การต้องอาศัยบุคลากรที่เก่ง มีความรู้ความสามารถเป็นกลไกในการขับเคลื่อนกิจการ อันได้แก่การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการๆ รวมทั้งการกำหนดนโยบาย วัฒนธรรม บรรยากาศในการทำงานที่เน้นทั้งคุณภาพและผลิตภาพ ให้พนักงานตระหนักในคุณภาพทุกๆกิจการที่กระทำ จะส่งผลให้องค์การก็จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ยากแก่การลอกเลียนแบบ ยังผลให้มีความได้เปรียบคู่แข่งทั้งในด้านต้นทุนที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพเป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้าและบริการ

ดังนั้นสรุปได้ว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน คือ การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดียิ่งขึ้น เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะทำให้ตนเอง ผู้อื่นและองค์กรเกิดความสุขในที่สุด ด้วยเหตุที่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาตน องค์กรหรือสังคม

นวัตกรรมทางธุรกิจ (business innovation)

นวัตกรรมทางธุรกิจ หมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการดำเนินธุรกิจ ที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการ วิธีการดำเนินธุรกิจ และธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว (Herzog, 2011: 9)

บริษัทที่ประสบความสำเร็จจำนวนมากต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์จากการทำงานร่วมกันของพนักงานที่มีความหลากหลายในศักยภาพ เพราะแต่ละคนมีทักษะ ประสบการณ์ชีวิต มุมมอง และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน แต่ความคิดสร้างสรรค์ของคนเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ หากนำความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่มคนที่หลากหลายมาหลอมรวมทำให้ความคิดมีพลังที่สร้างสรรค์ให้องค์การประสบความสำเร็จ (Hargadon and Beckhy,

2006: 487; Sawyer, 2006: 43; Hamdani and Buckley, 2011) ขณะที่ Oldham and Cummings (1996: 607-610) กล่าวว่าในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการสร้างสิ่งใหม่ๆ นั้นเกิดจากปัจจัยในระดับบุคคลซึ่งประกอบด้วย ความฉลาด รูปแบบของการคิด ความสนใจ สัญชาตญาณ สุนทรียศาสตร์ ตลอดจนความอดทน ภายใต้บรรยากาศการทำงานที่ท้าทายร่วมกับการสนับสนุนทรัพยากรขององค์การ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ที่เกิดจากกลุ่มคนเก่งจึงมักได้รับการพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรมให้กับองค์การ เนื่องจากมีมุมมอง ความรู้ และทักษะที่โดดเด่น หลากหลายแตกต่างกัน ทำให้ได้สิ่งที่แปลกใหม่ขึ้นมา (Cox, 2001; Herring, 2009; Parjanen, Harmaakorpi and Frantsi, 2010: 2) จึงเป็นที่ยอมรับว่าความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ ถ้าสิ่งทีสร้างสรรค์นั้นมีทั้งความใหม่โดดเด่นและเป็นประโยชน์ (Gabora and Leijnen, 2013: 625) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นอกจากจะอาศัยความสามารถเฉพาะตนของคนเก่งแล้ว ยังต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งมีกิจกรรมที่พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) การพัฒนานวัตกรรม(innovativeness) ประสิทธิผลของทีม (team effectiveness) และการสื่อสาร (communication) (Joshi, Niti and Guohong, 2009: 731) เนื่องจากกิจกรรมการสร้างสรรค์นั้นนำมาซึ่งมุมมองแนวคิด และความร่วมมือกันของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้ได้ความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลาย (Katz and Allen, 1982: 9) ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงมีความสำคัญและเป็นทุนอีกรูปแบบหนึ่งขององค์การ (Amabile, 1998: 76) ที่นำมาสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ลักษณะของความคิดสร้างสรรค์นั้นจะต้องสร้างคุณค่าให้กับการปฏิบัติงานและองค์การ

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์การ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) ที่สำคัญคือ การใช้ความแตกต่างของวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันตามบริบทของคนในองค์การเมื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทำให้มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าให้กับองค์การได้ 2) กลยุทธ์ (strategy) ได้แก่การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมให้ทุกคนภายในองค์การได้รับทราบ 3) ภาวะผู้นำ (leadership) ผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมที่สร้างสรรค์ โดยกำหนดเป้าหมายที่ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนใช้ศักยภาพของตนเอง และศักยภาพของกลุ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์การ 4) วิธีการ (method) ต้องใช้ยุทธวิธีทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ชักชวนให้คนในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งความคิดทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มนั้นจะมีความแตกต่างที่หลากหลายเป็นประโยชน์ต่อความคิดสร้างสรรค์ (Parjanen, 2012: 109-124) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Hajihashemi (2011: 246) ที่พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างสรรค์ในองค์การ ประกอบด้วยภาวะผู้นำซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือทรัพยากรภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้าง

องค์การ บรรยากาศองค์การ โดยในส่วนของวัฒนธรรม พบว่าองค์การควรสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้บุคลากรภายในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีอิสระในการปฏิบัติงาน มีการประสานกันระหว่างหน่วยงาน การบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัยในองค์การ และการยอมรับนับถือระหว่างพนักงานและผู้บริหาร นอกจากนี้ยังพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นกลไกที่ขับเคลื่อนการสร้างสรรค์ขององค์การ โดยมุ่งประเด็นไปที่บุคลากร ตั้งแต่การเสริมแรงจูงใจภายในของบุคลากร ความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความหลากหลาย ไม่สามารถจูงใจด้วยวิธีการที่เหมือนกัน องค์การต้องปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ (Farr and Tran, 2008: 377) และการออกแบบกิจกรรม การเปิดโอกาสให้มีการฝึกอบรม การประเมินผลลัพธ์จากการอบรมในระยะยาว และการให้รางวัลกับความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า (Rynes and Rosen, 2006: 24)

การสร้างสรรค์ขององค์การนั้นหากอธิบายด้วย ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร จะพบว่าการสร้างสรรค์ขององค์การเกิดจากการส่งเสริมทั้งในด้านนโยบายและการออกแบบกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรที่มีความสามารถที่โดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่ง ได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างรายได้และผลประกอบการที่ดีแก่องค์การ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ศักยภาพทางความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ยากที่องค์การอื่นจะลอกเลียนแบบ เป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์การเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนด

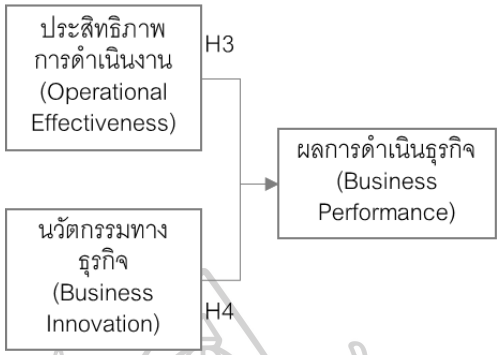
จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง นำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งกับนวัตกรรมทางธุรกิจ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2ก กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2ข กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุก มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2ค กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

2. อิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมทางธุรกิจที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 อิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมทางธุรกิจที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจ

ผลการดำเนินธุรกิจ (business performance)

ผลการดำเนินธุรกิจ หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจทั้งผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไร การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด และผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในกระบวนการดำเนินงานการผลิต และส่งมอบสินค้า/บริการ/คำแนะนำต่างๆ ที่ให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ ลูกค้าใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น รวมถึงภาพลักษณ์และและแบรนด์ที่ดีในการดำเนินกิจการจนเป็นที่น่าเชื่อถือ (ศุภางค์ นันตา, 2555: 11; Jantana, 2010: 139; Viroj, 2009: 119) และยอมรับของลูกค้า และบุคคลทั่วไป

ผลลัพธ์การดำเนินธุรกิจองค์การที่เกิดขึ้น จากกระบวนการและผลิตผลจากการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ ถ้าเชื่อมโยงกับพันธะกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผลลัพธ์ของความสำเร็จที่เกิดขึ้นสามารถทำนายความสามารถขององค์การในเชิงการแข่งขันได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเกิดประโยชน์สร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสีย ขององค์การ และผลลัพธ์สามารถจับต้องและวัดผลได้ (Bititci, Carrie, and McDevitt, 1997; Santos, and Brito, 2012; Kaplan and Norton, 2004; Sink and Tuttle, 1989)

การวัดผลการดำเนินธุรกิจขององค์การสามารถวัดได้ 2 รูปแบบ คือ วัดได้จากผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

ได้แก่กำไรสุทธิ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (EVA) เป็นต้น (De Clercq et al., 2010: 87) และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินสามารถวัดจากการรับรู้คุณภาพความสัมพันธ์ของลูกค้า การรับรู้ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความมั่นใจในการคงอยู่ของธุรกิจในระยะยาวการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งความคิดสร้างสรรค์ (Denis, 1999: 363; Walter et al., 2006: 541; Rauch et al., 2009)

ผลการดำเนินธุรกิจขององค์การที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1) ผลการดำเนินงานระดับบุคคล พบว่าผลการดำเนินงานองค์การส่วนหนึ่งเกิดจากการพนักงาน โดยเฉพาะกลุ่มคนเก่ง หากมีการบริหารกลุ่มคนเก่งที่สามารถจูงใจให้มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และผูกพันธ์กับองค์การ อัตราการลาออกของพนักงานลดลงสร้างความยั่งยืนในการจ้างงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมใหม่ให้กับองค์การ (Carpenter, 2002; Neal and Mannix, 2005; Bleijenbergh) จึงอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์การ (Cox and Blake, 1991) โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาอาชีพ (Carrell and Mann, 1995) 2) ผลการดำเนินงานระดับองค์การจะพบว่ากลยุทธ์การบริหารคนเก่งส่งผลให้องค์การเกิดความยั่งยืนและความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์การ (Shapiro, 2000: 305) นอกจากนี้องค์การสามารถนำกลยุทธ์การเพิ่มคุณค่า (Value Added) ไปประยุกต์ใช้กับกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ โดยทั่วไปองค์การจะประกอบด้วยกิจกรรม 2 ประเภท คือ กิจกรรมพื้นฐาน ได้แก่ กิจกรรมการวิจัยและการพัฒนา การผลิต การตลาดและการบริการ ร่วมกับกิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การจัดการทรัพยากรองค์การ ทรัพยากร-มนุษย์ และสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งองค์การจะต้องเพิ่มคุณค่าให้กับทุกกิจกรรม เพราะคุณค่าจะนำมาซึ่งการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่าง ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Hill and Jones, 2008) ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในฐานะของผู้กำหนดนโยบายและให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหารที่โปร่งใส เปิดเผย เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นรวมถึงความสามารถในการสื่อสาร จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการผลักดันผลงานที่สร้างสรรค์ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน สามารถคิดค้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Kanter, 1983: 101-178; Baer and Frese, 2003) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Von Nordenflycht (2007) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์กับผลการดำเนินงานขององค์การ โดยพบว่าการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังพบว่าความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรภายใน

องค์การ สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Ferreira and Azevedo, 2007) Pricewater-house Coopers (1999: 6) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของโลกและนวัตกรรมพบว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดมูลค่าและการเติบโตให้กับองค์การ องค์การต่างๆจึงให้ความสนใจในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งทำให้สามารถสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์การในประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) ช่วยดึงดูดผู้ถือหุ้นและช่วยเพิ่มมูลค่าราคาหุ้นให้องค์การ 2) ช่วยดึงดูดพนักงานใหม่ ภาพลักษณ์ทางด้านนวัตกรรมช่วยในการดึงดูดคนเก่งหรือคนที่มีความสามารถซึ่งหายากและเป็นที่ต้องการขององค์การ 3) ช่วยในการธำรงรักษาพนักงานในองค์การ เนื่องจากการทำงานกับองค์การที่มีความเจริญก้าวหน้าและยิ่งรู้ว่าเป็นการทำงานที่มีโอกาสสร้างเสริมนวัตกรรมก็จะยิ่งทำให้เห็นคุณค่าของการทำงาน

ผลดำเนินงานองค์การนั้นหากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร จะพบว่า ผลการดำเนินงานที่ดีเกิดจากการที่องค์การมีความได้เปรียบในด้านทรัพยากรภายในองค์การ โดยจะเห็นว่าองค์การที่มีบุคลากรที่มีความสามารถ วัตถุดิบมีคุณภาพ กระบวนการผลิต เครื่องจักร เทคโนโลยีที่ทันสมัย สภาพคล่องทางการเงิน วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเติบโตขององค์การ กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์การมีทรัพยากรที่มีคุณค่า องค์การอื่นลอกเลียนแบบได้ยาก ไม่มีสิ่งใดทดแทนได้ ดังนั้นย่อมทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน สามารถส่งผลถึงผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายได้

ผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจ ผลลัพธ์ดังกล่าวมีความสำคัญที่สามารถก่อให้เกิดอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจขององค์การ สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังนี้

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงานกับผลการดำเนินธุรกิจ

การดำเนินงานของธุรกิจภายใต้การแข่งขันด้านเศรษฐกิจและความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคปัจจุบัน พบว่าประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจว่าจะไปในทิศทางใด ดังนั้นการที่องค์การมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งย่อมทำให้องค์การมีศักยภาพในการแข่งขันและได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ (Hao, 2000) ที่มาจากกระบวนการดำเนินงานภายในธุรกิจเอง และจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Paul, 1999) หากธุรกิจมีการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขัน เช่น การลดต้นทุน การเพิ่มคุณภาพและความรวดเร็วในการให้บริการ และการสร้างความแตกต่างประกอบกับการใช้ยุทธวิธีเฉพาะในการแข่งขันย่อมมีผลกระทบอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินธุรกิจ (Spanos, Zaralis and Lioukas, 2004) โดย

ยุทธวิธีในการแข่งขัน (competitive tactics) ถูกพัฒนามาจากกลยุทธ์ของธุรกิจนั่นเอง (Barney, 2002) ผลการดำเนินธุรกิจย่อมมีที่มาจากการใช้ทรัพยากรพื้นฐานของธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพ (Spanos and Lioukas, 2001) องค์การจึงต้องมีการพัฒนาทักษะความรู้ในการบริหารจัดการองค์การ ทักษะงาน บริการ การจัดการเทคโนโลยี และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตลอดจน การแสวงหา และพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่ธุรกิจ เพื่อสร้างโอกาสในการทำธุรกิจใหม่ๆ ที่มีมูลค่าให้แก่องค์การ ย่อมเกิดผลทำให้ธุรกิจมีรายได้เพิ่มขึ้น มีผลการดำเนินงานโดยรวมดีขึ้น รวมถึงสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ธุรกิจได้ในที่สุด การศึกษาในประเด็นการเชื่อมโยงความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของ Calantone et al. (2002) ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับผลการดำเนินงานขององค์การ

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมทางธุรกิจกับผลการดำเนินธุรกิจ

ความหมายของนวัตกรรมในหลายมิติ เช่น คุณภาพใหม่ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ (Herzog, 2011: 9) ทั้งนี้ผลสัมฤทธิ์อันเกิดจากการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ พบว่าผลิตภาพในการผลิตเพิ่มขึ้น ต้นทุนต่ำลง องค์การสามารถเป็นผู้นำในการกำหนดราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ยอดขายเพิ่มขึ้น รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นเช่นกัน (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2005) สอดคล้องกับ Tung (2012: 84) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์กับผลการดำเนินงานองค์การ พบว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน หากองค์การสามารถพัฒนาความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้วยการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีในตราสินค้า ยอดขายเพิ่มขึ้น ธุรกิจเกิดกำไร แต่ทั้งนี้ผู้ประกอบการจะต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง จึงจะเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ขณะที่ Daduraa and Leeb (2011: 151) กล่าวว่าผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารไต้หวันนั้น พิจารณาได้จาก ความสามารถขององค์การในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า ด้วยการพัฒนานวัตกรรมและส่งมอบผลิตภัณฑ์ใหม่ ในราคาที่สามารถแข่งขันได้ ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมอาหารในไต้หวัน โดยขนาดขององค์การจะส่งผลต่อความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามอุปสรรคที่องค์การจะต้องเผชิญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือการพัฒนาที่รวดเร็วของคู่แข่ง ความต้องการของลูกค้าที่มีความซับซ้อน และวงจรผลิตภัณฑ์ที่มีอายุสั้นลง (McGrath et al., 1992) ซึ่งหากองค์กรมีความล้มเหลวที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ย่อมมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน (Tidd et al., 2001: 11) ดังนั้น ผู้ผลิตต้องมีความเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง ผลิตภัณฑ์มีคุณค่าต่อลูกค้าอย่างแท้จริง พัฒนารูปแบบในการสื่อสารทางการตลาดที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ ภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง มีช่องทางใน

การการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ครอบคลุมทั่วถึงมีประสิทธิภาพ บูรณาการเทคโนโลยีและการตลาดร่วมกัน (Cooper, 1988)

การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากคู่แข่ง (Berthon et al., 1999) ซึ่งในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของลูกค้า (customer orientation) องค์การจะต้องมีการบูรณาความต้องการของลูกค้ากับทรัพยากรที่อยู่ภายในองค์การ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า (value added activity) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลิตสินค้าโดยที่แต่ละฝ่ายมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน นอกจากลูกค้าภายนอกที่องค์การให้ความสำคัญแล้ว ลูกค้าภายในก็คือพนักงานที่อยู่ในกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายเป็นสิ่งที่องค์การต้องให้ความสำคัญ เพราะถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อกระบวนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ด้วยเช่นกัน (Olson et al., 1995)

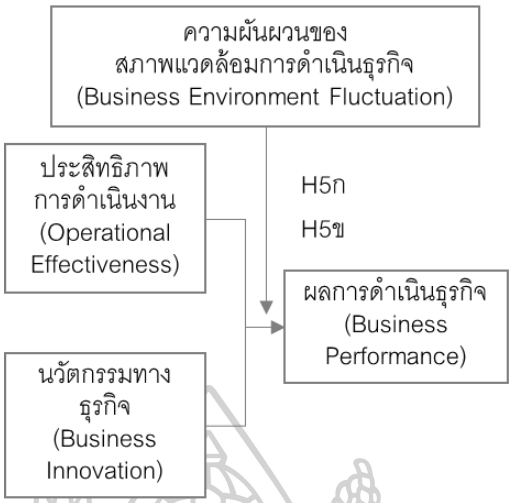
ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าผลการดำเนินธุรกิจขององค์การที่มีประสิทธิภาพ เกิดจากการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจขององค์การ ที่สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างจากคู่แข่งทั้งในเรื่องของกระบวนการผลิตสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริโภค และการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ที่สร้างโอกาสในการขยายธุรกิจและสร้างมูลค่าให้กับองค์การ ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และมีผลการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจ และการดำเนินธุรกิจจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจ ที่มีต่อผลดำเนินธุรกิจขององค์การด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 3 ประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 4 นวัตกรรมทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

3. อิทธิพลความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและผลการดำเนินธุรกิจ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 อิทธิพลความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและผลการดำเนินธุรกิจ

ความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment Fluctuation)

ความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หมายถึง ความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ทั้งในประเทศและต่างประเทศความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology) และการสื่อสารการเมือง กฎหมาย นโยบายภาครัฐ ข้อบังคับ ข้อกำหนดและมาตรฐานทางการค้า รวมถึงพฤติกรรมของลูกค้า

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจึงควรพิจารณาถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลก ซึ่งนับเป็นตัวแปรแทรกที่อาจมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจ และผลการดำเนินธุรกิจขององค์การ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ยากจะคาดเดา อาจจะมีอิทธิพลมากหรือน้อยต่อองค์กร อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสามารถก่อให้เกิดทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคต่อองค์กรได้เช่นกัน (Lawrence and Weber, 2008) สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ (2511) ระบุว่า สภาพแวดล้อมในระดับภาค เช่น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ แต่อาจมีผลกระทบต่อกลยุทธ์ของธุรกิจ รวมถึงการปฏิบัติงานของธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยสภาพแวดล้อมดังกล่าวอาจก่อให้เกิดโอกาสและความเสี่ยงต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ (ชนงกรณ์ กุณฑบุตร, 2547) นอกจากนี้พบว่า การศึกษาวิจัยจำนวนมาก (Li and Calantone. 1998; Lukas

and Ferell. 2000; Grinstein. 2008) ที่ศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการได้เปรียบเชิงการแข่งขันและผลการดำเนินงาน การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการได้เปรียบเชิงการแข่งขันกับผลการดำเนินธุรกิจ จึงต้องมีกลยุทธ์และแผนรองรับความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ผนวกกับความสามารถขององค์กรที่จะเตรียมคนเก่งให้มีศักยภาพในการรับมือกับการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Sorescu, Chandy and Prabhu. 2003)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความรุนแรงที่อาจส่งอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจ และผลการดำเนินธุรกิจขององค์การ ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องมีการติดตามความเคลื่อนไหวของคู่แข่งตลอดเวลาเพื่อนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ แผนงาน และวิธีการในการดำเนินงานภายในองค์การ จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมทางธุรกิจ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

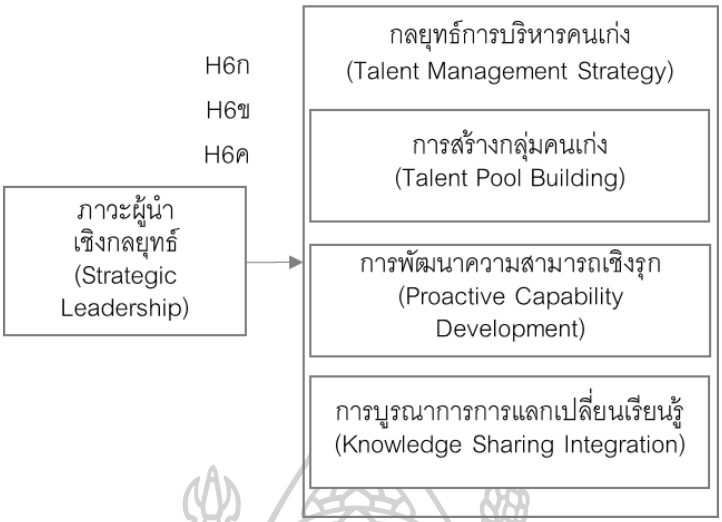
สมมติฐานที่ 4ก ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจมีอิทธิพลเชิงลบ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงานกับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 4ข ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมทางธุรกิจกับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยสาเหตุ (Antecedents) ที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง 2 ตัวแปร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Capability) โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานการวิจัยประกอบด้วยชุดความสัมพันธ์ดังนี้

1. อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ มุมมองกว้างไกล เปิดรับความรู้ แนวคิดใหม่ๆ สามารถวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก นำมาคาดการณ์อนาคต (ทรรศนะ บุญขวัญ, 2549 :13; เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2550: 44) และจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยสามารถบูรณาการทรัพยากรขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถปรับแผนกลยุทธ์ ปรับตนเองได้เหมาะสมทันต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง(รังสรรค์ ประเสริฐศรี , 2551: 10) รวมถึงการถ่ายทอดกลยุทธ์ ให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจ ยอมรับ และนำไปปฏิบัติ (Dubrin, 2004 : 43)

ซึ่งความสามารถในการปรับตัวเป็นมุมมองของการเห็นโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยใช้ทรัพยากรภายในและภายนอกนำมาบูรณาการเพื่อให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Teece et al., 1997: 516) สอดคล้องกับการศึกษาของ Yuan, Zhongfeng and Yi (2010) พบว่าองค์การเลือกใช้กลยุทธ์และเครื่องมือที่เหมาะสมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่งได้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์โดยเฉพาะสถานการณ์ความหลากหลายของแรงงานคนเก่งในปัจจุบัน การสร้างให้เกิดการประสานความร่วมมือ เพื่อบูรณาการทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ของคนเก่งที่หลากหลายความเชี่ยวชาญ และหลากหลายอาชีพขององค์การได้จะทำให้องค์การมีโอกาสในการเลือกใช้ความสามารถของบุคลากรที่คนเก่ง มาพัฒนา

และสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์การ (Yang and Konrad, 2011: 27) อย่างไรก็ตามองค์การจะปรับตัวได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารทุกแผนกในการติดตามสถานการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างใกล้ชิด วิเคราะห์สถานการณ์ และกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่างๆ และถ่ายทอดไปยังพนักงานในระดับรองลงมาเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการสื่อสารกันในทุกระดับจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และการสื่อสารระดับเดียวกัน (Kelly, 1999) ใช้ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน การให้อำนาจการตัดสินใจ การมอบหมายงาน การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ รวมถึงการเรียนรู้ที่จะรักษาสถานภาพขององค์การให้อยู่รอดได้ด้วยการปรับกิจกรรมตลอดจนระบบต่าง ๆ ภายใน (Zollo and Winter, 2002: 340) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไม่ใช่เป็นบทบาทหลักของผู้บริหารระดับสูง หรือหน่วยงานด้านบุคคลเท่านั้น แต่เป็นเรื่องขององค์การ ที่ผู้บริหารทุกระดับต้องมีบทบาทหน้าที่ร่วมกัน ผู้บริหารระดับต้นจึงต้องมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ และการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้ผลการดำเนินงานองค์การดีขึ้น (Martins, Lola-Peach., 2015) ในภาพรวมของการบริหารจัดการองค์การในทุกๆด้าน รวมทั้งกลยุทธ์การบริหารคนเก่งคนเก่งด้วย กลยุทธ์ที่ใช้จะเกิดจากการบูรณาการระหว่างทรัพยากรภายในองค์การ ความเชี่ยวชาญขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและภัยคุกคาม ซึ่งทรัพยากรและความสามารถของผู้บริหารเป็นพื้นฐานในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Grant, 1991)

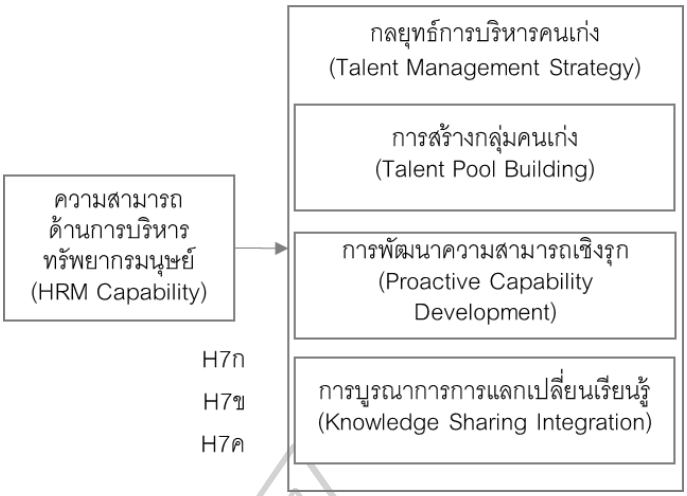
จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่ม ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุก และด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 5ก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการสร้างกลุ่มคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 5ข ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 5ค ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

2. อิทธิพลความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 อิทธิพลความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Capability)

ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ความสามารถขององค์กร กำหนดทิศทาง และวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีความเข้าใจถึงความสำคัญและตระหนักในคุณค่าของบุคลากรที่มีต่อการอยู่รอด และความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว หลักการ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งมีสามารถปรับเปลี่ยนความคิด ค่านิยมของบุคลากรให้มุ่งมั่น และเต็มใจที่จะพัฒนาตนเอง และผลักดันองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างสรรพสิ่งทุกอย่างจนกลายเป็นผลผลิตหรือการบริการตามประเภทของธุรกิจ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์การ มนุษย์แต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกัน ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ทำให้การปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้องค์การบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้มนุษย์สามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 2) จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารองค์การทุกคนสมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะผู้มีศักยภาพสูงให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ

ทักษะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพของผู้บริหาร บนพื้นฐานของความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน (D'Netto and Sohal, 1999: 530; Mintzberg, 1971) ผนวกกับการสื่อความ และสร้างความเข้าใจสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรมีความเชื่อว่าหากเขาทำงานดี องค์การจะใส่ใจดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงานดีเช่นกัน การรับรู้การสนับสนุนขององค์การเป็นบทสะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้ความพร้อมขององค์การในการให้รางวัลพนักงานจากการทำงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า โอกาสที่ได้รับรางวัล ความยุติธรรมในด้านกระบวนการ การสนับสนุนและช่วยเหลือขององค์การด้วยความจริงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้และการสนับสนุนขององค์การ (Rhoades et al., 2001) ซึ่งจะส่งเสริมให้พนักงานกลุ่มคนเก่งมุ่งมั่นในการสร้างผลงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง

หากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร จะพบว่า ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ เป็นปัจจัยที่องค์การใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนในการจัดการองค์การให้ประสบผลสำเร็จ โดยผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กฎระเบียบ บรรยากาศในการทำงานที่ทำให้ทุกคนในองค์การเคารพในความแตกต่าง เกิดความรู้สึกเท่าเทียม เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเสมอภาคกัน ซึ่งหากองค์การมีการบริหารกลุ่มคนต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมเหมาะสม ย่อมทำให้ขวัญกำลังใจของกลุ่มคนที่เป็นคนกลุ่มคนเก่งหรือกลุ่มคนส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางที่ดี และส่งผลต่อไปให้การนำกลยุทธ์การบริหารคนเก่งไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง หากองค์การมีทรัพยากรที่เป็นคนเก่งภายในองค์การที่มีปริมาณและคุณภาพตามที่องค์การต้องการ ร่วมกับความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคลที่เป็นคนเก่งของผู้บริหารในทุกระดับ จะส่งผลให้กลยุทธ์การบริหารคนเก่งภายในองค์การเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งข้อมูลดังกล่าว นำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความพร้อมของทรัพยากรองค์การที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 6ก ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มผู้คนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 6ข ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 6ค ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

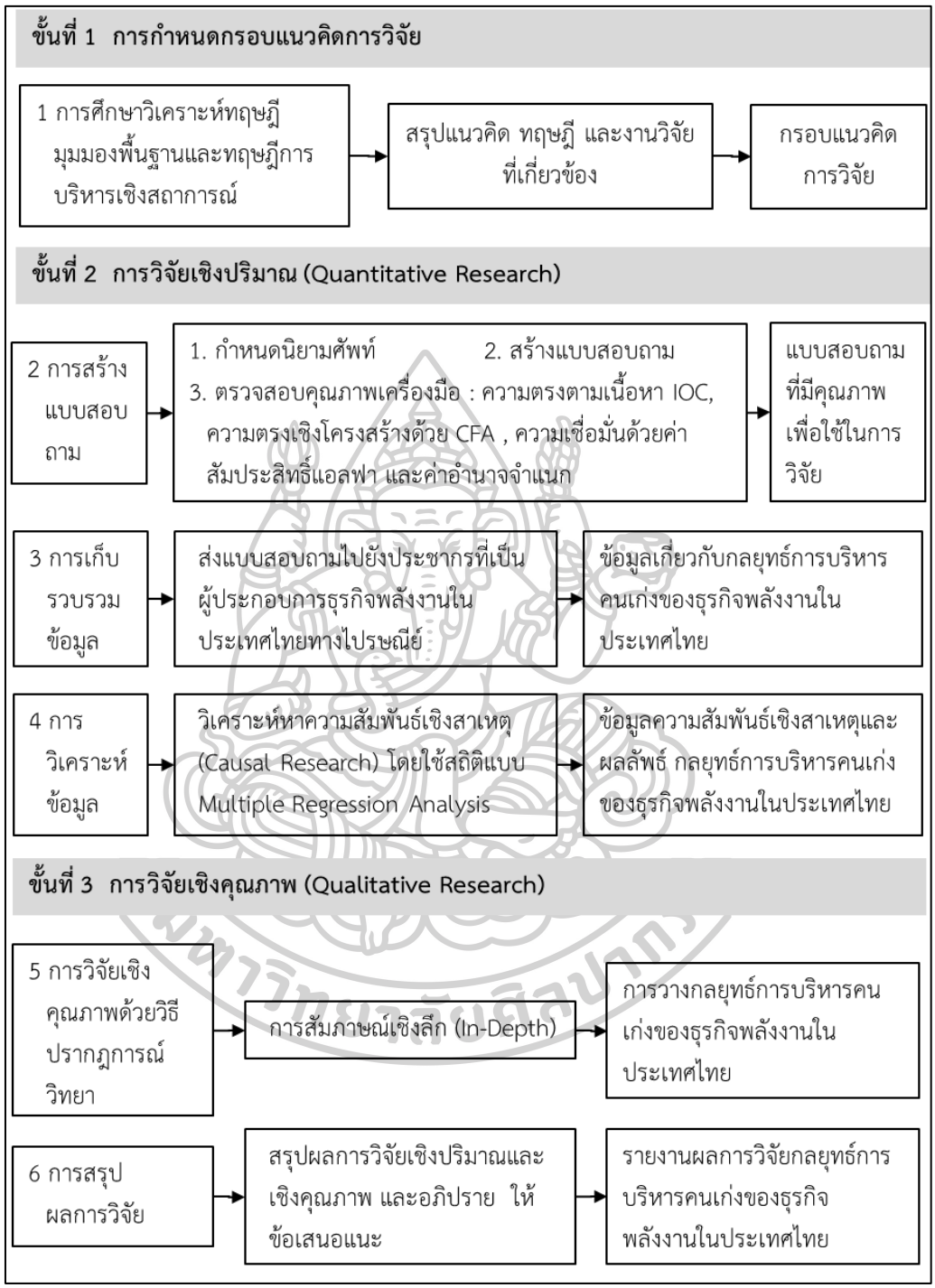
การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย ได้แก่ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลกลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลกลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

การวิจัยใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed methodology) รูปแบบนำ-แบบรอง (dominant-less dominant design) ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เป็นหลักและนำวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) มาเสริมเพื่อขยายความ ตรวจสอบ ยืนยันและเพิ่มความลึกของข้อมูลเป็นรูปแบบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ธุรกิจพลังงานเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) มีวิธีวิทยาที่นำมาใช้ดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) มุ่งศึกษาความสัมพันธ์แบบเชิงสาเหตุ (Causal Research) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (cause and effect relationships) เพื่อสร้างรูปแบบ (model) กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินงานธุรกิจที่สอดคล้องกับองค์ความรู้เชิงทฤษฎีและผลการวิจัยที่เป็นข้อพิสูจน์เชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย (Kerlinger, 1973: 379; Kumar, 2005: 60-61; สิน พันธุ์พินิจ, 2553:47-48)

2. วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) มุ่งศึกษาวิจัยเชิงลึกเพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนและอธิบายผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินงานธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย โดยใช้วิธีปรากฏการณ์วิทยา (phenomenological research) เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ด้านกลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่เกิดขึ้น ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และวิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (ชาย โพธิสิตา, 2554: 153; Patton, 1990:104)

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 7 ขั้นตอนการศึกษาและการดำเนินการวิจัย

จากภาพที่ 7 แสดงขั้นตอนการศึกษาและการดำเนินการวิจัยเพื่อทดสอบกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินงานธุรกิจ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

โดยผู้วิจัยใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Method Research) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความครบถ้วน ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและมีคุณภาพของการวิจัยมากขึ้น โดยมีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

ขั้นที่ 1 ทำการศึกษาทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องด้วยวิธีการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดและกำหนดตัวแปรสำหรับการวิจัย

ขั้นที่ 2 สร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัยที่มีคุณภาพเพื่อใช้ในการดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้วิจัยทำการสร้างเครื่องมือจากการสังเคราะห์และพัฒนาข้อคำถาม โดยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจพลังงานมาเพื่อสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา(content validity) จึงนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item of objective congruence index; IOC) มาแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่มิใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเที่ยง (reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (coefficient) ซึ่งต้องได้ค่าคอนบราค (Cronbach, 1984: 161) ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะสามารถเชื่อถือและยอมรับได้

ขั้นที่ 3 ดำเนินการรวบรวมเก็บข้อมูลวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินงานธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ขั้นที่ 4 กระบวนการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Research) โดยการใช้สถิติสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) วิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินงานธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ขั้นที่ 5 ดำเนินวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีวิทยาปรากฏการวิทยา (Phenomenological Research) ศึกษาปรากฏการณ์ด้านกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินงานของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยที่เกิดขึ้น ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับกิจการที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง ซึ่งมีการบันทึกและรวบรวมข้อมูล

เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินงานของธุรกิจพลังงาน เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ขั้นที่ 6 การสรุปผลการศึกษากระบวนการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และรายงานผลการศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปอย่างมีระบบ ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบแนวทางการวิจัยอันประกอบด้วย แบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย การเก็บและรวบรวมข้อมูล รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรูปแบบการวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เป็นหลักและใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเสริมขยายความความ เพิ่มความลึกของข้อมูล โดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์แบบเชิงสาเหตุ (causal research) ที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (cause and effect relationship) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เป็นการศึกษาปรากฏการณ์กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินงานของธุรกิจพลังงานที่เกิดขึ้นในรูปแบบวิธีปรากฏการณ์วิทยา (phenomenological research) เพื่อมุ่งทำความเข้าใจความหมายของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ให้ข้อมูล (hermeneutic phenomenology) รวมถึงการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ประชากรที่ใช้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจพลังงานในประเทศไทย จากฐานข้อมูลของกระทรวงพลังงานและกระทรวงอุตสาหกรรม (2559 : เว็บไซต์) จำนวน 497 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 18 พฤศจิกายน 2559) โดยหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ของการวิจัยนี้เป็นระดับองค์การ (organization level)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณจากจำนวนประชากรที่มีจำนวนแน่นอน คือ 497 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 18 พฤศจิกายน 2559)

จึงใช้สูตรคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane Taro, 1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 380 ราย โดยผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย จำนวนเท่ากับ 380 ราย

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกับการวิจัยและสามารถเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) ได้ในระดับลึก (Patton, 1987: 52 ; สิน พันธุ์พินิจ, 2553: 127) กับบริษัทที่มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่ยอมรับ เช่น บริษัทที่มีรายชื่อในตลาดหลักทรัพย์ หรือบริษัทที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากสถาบันที่เป็นที่ยอมรับภายในประเทศหรือต่างประเทศ 3 บริษัท โดยมีการปรับเปลี่ยนบริษัทระหว่างเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์เพียงพอสำหรับการนำมาวิเคราะห์

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

อิทธิพลเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ซึ่งตัวแปรสาเหตุ (Antecedent Variable) และตัวแปรผลลัพธ์ (Consequence Variable) สามารถแยกอธิบายได้ 4 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 การทดสอบอิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุกและการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุกและการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินการ และนวัตกรรมทางธุรกิจ

กลุ่มที่ 2 การทดสอบอิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมทางธุรกิจที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมทางธุรกิจ

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินธุรกิจ

กลุ่มที่ 3 การทดสอบอิทธิพลความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมทางธุรกิจกับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมทางธุรกิจ

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินธุรกิจ

ตัวแปรแทรก ได้แก่ ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ

กลุ่มที่ 4 การทดสอบอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปรตาม ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุกและการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ สามารถจำแนกตามวิธีการวิจัยได้ 2 กลุ่ม คือ ตามวิธีวิทยาของการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างจากกรอบแนวคิดการวิจัยและครอบคลุมนิยามปฏิบัติการของตัวแปรที่ศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจพลังงาน โดยใช้มาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด สำหรับการเก็บข้อมูลความคิดเห็นของผู้ประกอบการ โดยแบ่งออกเป็น 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน มีลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ประกอบการธุรกิจพลังงานในประเทศไทย จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย รูปแบบการดำเนินธุรกิจ ระยะเวลาในการประกอบกิจการ (ตั้งแต่จัดตั้ง

บริษัท) จำนวนเงินทุนจดทะเบียนในการเปิดดำเนินกิจการ จำนวนพนักงาน และสถานที่ตั้งกิจการ ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่ส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง (Talent Management Strategy) โดยปรับจากการทบทวนวรรณกรรมประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจพลังงาน จำนวน 12 ข้อ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) จำนวน 7 ข้อ และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Capability: HRM Capability) จำนวน 5 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง โดยปรับจากการทบทวนวรรณกรรมประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจพลังงาน รวมจำนวน 18 ข้อ ประกอบด้วย การสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool Building) จำนวน 5 ข้อ การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (Proactive Capability Development) จำนวน 7 ข้อ และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing Integration) จำนวน 6 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่งโดยปรับจากการทบทวนวรรณกรรมประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจพลังงาน จำนวน 10 ข้อ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency) จำนวน 3 ข้อ นวัตกรรมทางธุรกิจ (Business Innovation) จำนวน 4 ข้อ และผลการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) จำนวน 3 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (Business Environment Fluctuation) โดยปรับจากการทบทวนวรรณกรรมประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจพลังงาน จำนวน 4 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 7 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย จำนวน 1 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questionnaire)

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ประกอบการธุรกิจพลังงาน หรือตัวแทนที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งของบริษัทที่มี

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่ยอมรับ เช่น บริษัทที่มีรายชื่อในตลาดหลักทรัพย์ หรือบริษัทที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากสถาบันที่เป็นที่ยอมรับภายในประเทศหรือต่างประเทศ โดยศึกษาสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ปัญหาและแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ซึ่งผู้วิจัยเลือกสถานประกอบการธุรกิจพลังงานด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 แห่ง ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เป็นข้อมูลเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเป็นกรณีศึกษาที่เป็นตัวแทนแสดงข้อมูลเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ซึ่งแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วย 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงาน

ตอนที่ 3 ข้อมูลปัจจัยสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงาน

ตอนที่ 4 ข้อมูลปัจจัยผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงาน

ตอนที่ 5 ข้อมูลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของ กลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ดังนี้

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามความหมายของการวิจัย ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในกำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปรเนื้อหาตามวัตถุประสงค์กับกรอบแนวคิดการวิจัย นำมาสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

1.2 จัดทำแบบสอบถาม (questionnaire) เพื่อใช้ศึกษาวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดการวิจัยและคลอบคลุมนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการของตัวแปร ด้วยการสร้างตัวชี้วัดเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ โดยตัวแปรที่ศึกษา มีจำนวน 9 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุที่ก่อให้เกิดกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง จำนวน 2 ตัวแปร ตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง จำนวน 3 ตัวแปร ตัวชี้วัดผลลัพธ์เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง จำนวน 3 ตัวแปร และตัวชี้วัดความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ จำนวน 1 ตัวแปร เพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

1.3 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลของสถานประกอบการธุรกิจพลังงานในประเทศไทย เกี่ยวกับการดำเนินงานและปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาแบบสอบถามให้ได้ข้อคำถามที่สอดคล้องกับบริบทของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยมากที่สุด

1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดการวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจพลังงานนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมของการใช้ภาษาและความครอบคลุมเนื้อหาการของวิจัยแล้วนำมาปรับปรุงแกไข ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.5 ปรับปรุงแกไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ นำเสนอตอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือให้ถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

1.5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.จินดา ขันทอง ที่ปรึกษาประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.5.2 ดร.วัชระ เวชประสิทธิ์ อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

1.5.3 นายปิติพันธ์ เทพฏิมากรณ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นต้น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

1.6 ปรับปรุงแกไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาอีกครั้ง

1.7 เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ตัวผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยเป็นฐานเครื่องมือที่สำคัญ รวมถึงแนวคำถามในการวิจัยที่ได้พัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรม เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ที่ต้องกำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ สมุดบันทึก ปากกา และเครื่องบันทึกเสียง โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

2. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทดสอบความตรง ความเที่ยง ค่าอำนาจจำแนก ดังนี้

2.1 ทดสอบความตรงด้วยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานและนำไปปรับปรุงข้อคำถาม จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้สูตร IOC (Index Of

Item Object Congruence) = Σ R /N ซึ่งผลการประมวลความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดเป็นรายข้อคำถาม พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามทุกข้อมีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไป ถือว่าข้อคำถามนั้นความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและสามารถนำมาใช้ในการสอบถามได้ (Rovinelli and Hambleton, 1977: 49-60) ค่าดังกล่าวอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.0

2.2 ตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 201 ราย เพื่อหาความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้สถิติ Kaiser – Maeyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และ Bartlett'S Test of Sphericity ผลการทดสอบค่าความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่าง (KMO) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.695 – 0.824 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 (ตารางที่ 29 ภาคผนวก ค) และสำหรับผลการทดสอบค่า Bartlett'S Test of Sphericity พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.000 ทุกตัวแปร ดังนั้นผลการทดสอบค่าสถิติ 2 ค่า สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยการทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ในการยืนยันว่าแต่ละข้อคำถามว่าเป็นตัวชี้วัดที่จัดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันได้ ซึ่งการทดสอบพบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.509 – 0.877 ซึ่งสอดคล้องกับ (Hair and others, 2006) ระบุว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบควรมีตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (ตารางที่ 30 ภาคผนวก ค)

2.3 การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและนำไปแก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลจริง โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) สุ่มแบบเป็นระบบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย จากนั้นนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยแบบสอบถามทั้งฉบับต้องมีค่า α มากกว่าเท่ากับ 0.70 ขึ้นไป จึงยอมรับได้ (Hair and others, 2006: 102) การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.916-0.928 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 ขึ้นไป โดยกลุ่มที่ 1 กลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.920 ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุก มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.921 ด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.916 สำหรับกลุ่มที่ 2 ประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.924 นวัตกรรมทางธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.928 ผลการดำเนินธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.928 และกลุ่มที่ 4 ความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.927 ในส่วนกลุ่มที่ 5 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

เท่ากับ 0.920 และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.916 (ตารางที่ 28 ภาคผนวก ค)

2.4 การหาค่าจำแนก (Discrimination Power) เป็นการพิจารณาข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัยว่าสามารถจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้หรือไม่ ด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Item-Total Correlation) ซึ่งจะต้องมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (Jonhson-Conley, 2009 : 49) ค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรทั้งหมดอยู่ระหว่าง 0.533 – 0.877 (ตารางที่ 28 ภาคผนวก ค)

ตารางที่ 2 สรุปค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's Alpha)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings)	ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power)	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha)
1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL)	0.575-0.764	0.739-0.882	0.920
2. ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HMC)	0.643-0.838	0.802-0.908	0.916
3. กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง (TMS)			
-การสร้างกลุ่มคนเก่ง (PPB)	0.701-0.814	0.806-0.905	0.920
-การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PCD)	0.665-0.765	0.754-0.891	0.921
-การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI)	0.509-0.815	0.701-0.870	0.916
4. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE)	0.802-0.877	0.810-0.896	0.924
5. นวัตกรรมทางธุรกิจ (IB)	0.533-0.633	0.678-0.889	0.928
6. ผลการดำเนินธุรกิจ (BP)	0.772-0.833	0.648-0.929	0.928
7. ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (BEF)	0.734-0.814	0.824-0.877	0.927

2.5 ผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐานตามเงื่อนไขความถดถอยพหุคูณ (multiple regression) ตามสมมติฐาน 5 ข้อดังนี้

2.5.1 ตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (linear relationship) ระหว่างตัวแปรโดยพิจารณาค่า significant จากค่า ANOVA ที่มีนัยสำคัญจากการตรวจสอบพบว่าทุกการทดสอบ มีค่า significant เท่ากับ 0.000 ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น คือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทุกสมการที่ไปในทิศทางเดียวกัน และผลของการสร้างกราฟ normal p-p plot ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (ภาคผนวก จ)

2.5.2 การทดสอบการแจกแจกแบบปกติ (multivariate normality) ของตัวแปร 9 ตัว โดยสร้างจากแผนภาพกระจาย โดยข้อมูลจะต้องมีการกระจายแสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง นั่นคือทุกตัวแปรมีการแจกแจกแบบปกติ ส่งผลให้ข้อมูลมีการกระจายรอบเส้นตรง (ภาคผนวก จ)

2.5.3 การทดสอบสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุ (Multi-collinearity) คือ วิธีการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัยจากการทดสอบพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง 0.075 – 0.700 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.80 (Cooper and Schindler, 2006) แสดงว่าตัวแปรอิสระต่าง ๆ ไม่เกิดปัญหาสหสัมพันธ์ (ภาคผนวก จ)

2.5.4 การทดสอบค่าแปรปรวนของค่าเคลื่อนที่คงที่ (homoscedasticity) โดยพิจารณาจากค่า residual ทุกสมการและแผนภาพการกระจาย scatter plot พบว่าค่า residual ในทุกสมการกระจายเหนือ และใต้ระดับศูนย์ ถือว่าการกระจายของตัวแปรตามในแต่ละค่าของตัวแปรอิสระมีความแปรปรวนในลักษณะคงที่ (ภาคผนวก จ)

2.6 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (creditability) ของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีตรวจสอบด้วยเทคนิควิธีสามเส้าของ Patton (Patton, 1990: 464-466; สุภางค์ จันทวานิช, 2553: 32) โดยการตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (triangulation of sources) เป็นการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายภายใต้วิธีการและเรื่องเดียวกันด้วยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ หรือตัวแทนที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งของบริษัทที่มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับ เช่น บริษัทที่มีรายชื่อในตลาดหลักทรัพย์ หรือ รัฐวิสาหกิจด้านพลังงานที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (SOE Award) จากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยไดดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ แต่เนื่องจากการตอบกลับทางไปรษณีย์มีโอกาสการตอบกลับค่อนข้างน้อย ดังนั้นเพื่อให้มีอัตราตอบกลับที่ยอมรับได้ร้อยละ 20 ตามแนวคิดของ Aaker, Kumar and Day (2001) จึงต้องส่ง 5 เท่าจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 1,900 ราย แต่เนื่องจากประชากรมีจำนวน 470 ราย เพื่อให้เป็นตัวแทนที่ดีในการให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ (Panayides, 2007) ผู้วิจัยได้ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างการศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปให้กับผู้บริหารสถานประกอบการธุรกิจพลังงานในประเทศไทย จำนวน 470 ราย

1.2 จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยแนบหนังสือไปพร้อมกับแบบสอบถามแล้วส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการหรือกรรมการผู้จัดการสถานประกอบการธุรกิจพลังงานในประเทศไทย เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

1.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ (Mail Questionnaire) ไปยังกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจด้านพลังงานในประเทศไทย จำนวน 497 ราย โดยเริ่มส่งแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 11 กันยายน 2559 ตามชื่อและที่อยู่ที่ระบุไว้ในข้อมูลของกระทรวงพลังงานและกระทรวงอุตสาหกรรม โดยที่อัตราการตอบกลับ Response Rate) ในการเก็บรวบรวม ข้อมูล ครั้งนี้ต้องไมต่ำกว่าร้อยละ 20 ของจำนวนแบบสอบถามที่สงไปทั้งหมด (Aaker, Kumar and Day. 2001) จึงถือวาขอมูลยอมรับได้ ดังนั้นแบบสอบถามกรณีเก็บข้อมูลไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยจะดำเนินการด้วยวิธีการสุ่มเปรียบเทียบ (Double Dipping) คือสุ่มกลุ่มผู้ไม่ตอบ 5% แล้วติดต่อกลุ่มกลับด้วยช่องทางอื่น เช่น ทางโทรศัพท์ เป็นต้น เพื่อขอเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนมากที่สุด รวมระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 180 วัน

1.4 การตรวจสอบความสมบูรณ์ ความครบถ้วนของเนื้อหาแบบสอบถามทั้ง 210 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 41.70 ของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยสอดคล้องกับเกณฑ์จำนวนการตอบกลับแบบสอบถามทางไปรษณีย์ที่สามารถยอมรับได้ในอัตราการตอบกลับที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 (Aaker, Kumar and Day, 2001; Burns and Bush, 2006) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 รายละเอียดการรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามทางไปรษณีย์

การรวบรวบข้อมูล	จำนวน (ชุด)
1. จำนวนแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์	497
2. จำนวนแบบสอบถามที่คืนกลับผู้ส่งเนื่องจากที่อยู่ทางไปรษณีย์ไม่ตรงกับที่อยู่ของบริษัท	15
3. จำนวนแบบสอบถามที่ไม่ตอบกลับ	272
4. จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับและเนื้อความสมบูรณ์	201
5. จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับแต่เนื้อความไม่สมบูรณ์	9

1.5 การทดสอบความลำเอียงของการไม่ตอบแบบสอบถาม (non-response bias) เพื่อคาดคะเนการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ตอบกลับแบบสอบถาม โดยเปรียบเทียบ ชุดข้อมูลของแบบสอบถามที่ได้มาสองกลุ่มตามช่วงระยะเวลา ซึ่งในช่วงเวลาแรก คือ สองเดือนแรก มีแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 51 ฉบับ และอีก 2 เดือนถัดมา มีแบบสอบถามตอบกลับมาอีก จำนวน 150 ฉบับ และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปรด้านรูปแบบองค์การธุรกิจ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ เงินทุนการดำเนินกิจการ และสถานที่ตั้งกิจการ ด้วยสถิติ independent sample t-test (ตารางที่ 31 ภาคผนวก ง) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าประชากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่มไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Armstrong and Overton, 1997) แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามสามารถเป็นตัวแทนของประชากรในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ จึงสามารถแสดงขั้นตอนการตรวจสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

การดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

2.1 การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักตามวิธีปรากฏการณ์วิทยา โดยเลือกด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) กับธุรกิจพลังงานในประเทศไทยที่มีการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่เป็นที่ยอมรับจำนวน 3 แห่ง ประกอบด้วย 1) บริษัทที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์และได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (SOE Award) จากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 2) บริษัทที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (SOE Award) จากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 3) บริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ที่มีกลยุทธ์การบริหาร

คนเก่งที่ชัดเจน โดยผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย ผู้จัดการ หรือกรรมการผู้จัดการ หรือผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล ของธุรกิจพลังงาน ซึ่งการเก็บข้อมูลจากธุรกิจพลังงานที่รูปแบบการดำเนินธุรกิจที่หลากหลายทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล (Patton, 1990: 464-465; สุภางค์ จันทวานิชม , 2553: 32)

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย ตัวผู้วิจัยเป็นฐานเครื่องมือและมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยทุกขั้นตอน โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างด้วยการกำหนดประเด็นคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก เริ่มตั้งแต่ การนัดผู้ประกอบธุรกิจเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์ด้วยวิธีการติดต่อทางโทรศัพท์และทำหนังสือขอเข้าสัมภาษณ์ โดยเริ่มจากกระบวนการแนะนำตนเอง และอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นกับคำถามของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งเป็นการควบคุมการสัมภาษณ์ไม่ให้ออกนอกประเด็น โดยผู้วิจัยได้สังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลร่วมด้วย และคอยดูปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นให้ดำเนินไปตามกระบวนการวิจัยอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งจะไม่มีการควบคุมหรือดัดแปลงข้อมูลการวิจัยแต่อย่างใด (ชาย โพธิสิตา, 2554: 308) เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่แสดงออกมาตามธรรมชาติ ผู้วิจัยได้บันทึกข้อมูลโดยการใช้เครื่องบันทึกเสียง ควบคู่ไปกับการเขียนบันทึก รวมถึงการบันทึกภาพนิ่ง ซึ่งเป็นเอกสารเชิงพรรณนาในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ให้ดำเนินไปอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินงานของธุรกิจพลังงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามนำมาตรวจสอบความเรียบร้อย และความสมบูรณ์ โดยการใส่รหัสเพื่อใช้ในการแปลผล จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการใช้สถิติในการจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบธุรกิจพลังงานในประเทศไทย โดยข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 1 ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในองค์การ ตำแหน่งงาน สำหรับตอนที่ 2 ข้อมูลธุรกิจ ประกอบด้วย รูปแบบการดำเนินธุรกิจ ระยะเวลาในการประกอบกิจการ จำนวนเงินทุนในจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ด้วยการประมวลผลทางสถิติ

เชิงพรรณนา (descriptive statistics) จากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) และค่าความถี่ (frequency) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับค่าความคิดเห็นในแบบสอบถามตอนที่ 3 – 6 เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงาน ประกอบด้วย ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจ และผลการดำเนินธุรกิจ ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่ส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนาจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของตารางควบคู่กับการบรรยาย และสรุปผลการดำเนินการวิจัย ซึ่งได้กำหนดการให้คะแนนคำตอบแบบสอบถาม (Best, 1977: 174; สิน พันธุพินิจ, 2553: 127; บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 103) ดังนี้

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

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.3 การทดสอบอิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ด้วยวิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงอนุมาณ และนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์หาองค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เพื่อยืนยันข้อคำถามว่าสามารถเป็นตัวชี้วัดที่จัดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันได้หรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ที่มีค่าตั้งแต่ 0.40 ขึ้น

ไป จึงนำคะแนนองค์ประกอบ (factor score) มาใช้คำนวณหาค่าของตัวแปร ด้วยวิธีการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (multiple correlation analysis) แล้วนำมาวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (multiple regression analysis) สามารถเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

สมการที่ 1 ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

$OE = \beta_{01}+\beta_1 PPB+\beta_2 PCD+\beta_3 KSI+\varepsilon$

การทดสอบอิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมการที่ 2 นวัตกรรมทางธุรกิจ

$BI = \beta 02+\beta 1 PPB+\beta 2 PCD+\beta 3 KSI+\varepsilon$

การทดสอบอิทธิพลกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุกและการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่มีต่อนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมการที่ 3 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

$BP = \beta 03+\beta 1 OE+\beta 2 BI+\varepsilon$

การทดสอบอิทธิพลประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมการที่ 4 ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ

$BP = \beta 04+\beta 1 OE+\beta 2 BI+\beta 3 BEF+\beta 4(OE*BEF)+\beta 5(BI* BEF)+\varepsilon$

การทดสอบอิทธิพลความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจ ที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมการที่ 5 กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง

$PPB = \beta 05+\beta 1\ SL+\beta 2\ HMC+\varepsilon$

สมการที่ 6 กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุก

$$PCD = \beta 06+\beta 1\ SL+\beta 2\ HMC+\varepsilon$$

สมการที่ 7 กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

$$KSI = \beta 07+\beta 1\ SL+\beta 2\ HMC+\varepsilon$$

การทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้การนำเสนอข้อมูลเป็นที่เข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้มีการกำหนดตัวอักษรย่อสำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตัวอักษรย่อ	ตัวแปร
PPB	การสร้างกลุ่มคนเก่ง (Potential Pool Building)
PCD	การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (Proactive Capability Development)
KSI	การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing Integration)
OE	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency)
IB	นวัตกรรมทางธุรกิจ (Business Innovation)
BP	ผลการดำเนินธุรกิจ (Business Performance)
BEF	ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (Business Environment Fluctuation)
SL	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)
HCM	ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Capability)
β	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์
ε	ค่าความคลาดเคลื่อน

2. **การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ**

กระบวนการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยผู้วิจัยให้ความสำคัญกับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการเลือกเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงการกำหนดคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ความพร้อมในการเก็บข้อมูลแบบวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก จากนั้นจึง

นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตีความเปรียบเทียบและสังเคราะห์ข้อมูล หลังจากนั้นนำมาสร้างข้อสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการตรวจสอบเทคนิค วิธีสามเส้า (triangulation of sources) ของ Patton (Patton, 1990 : 464–466; สุภางค์ จันทวานิช,2533: 32) ซึ่งเป็นวิธีที่สามารถทำให้ผู้วิจัยสามารถตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (credibility) ของข้อมูลได้ โดย การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (triangulation of sources) เป็นกระบวนการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันภายใต้วิธีการและเรื่องเดียวกัน ด้วยวิธีการให้สัมภาษณ์กับธุรกิจจำนวน 3 แห่ง ที่มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันโดยสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย ผู้จัดการ หรือกรรมการผู้จัดการธุรกิจพลังงาน ซึ่งทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลทั้งในเชิงสถานที่และบุคคล (Patton, 1990: 464-465; สุภางค์ จันทวานิช, 2533: 32)

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2.2.1 การจัดระเบียบข้อมูล (data organizing) เพื่อให้ข้อมูลเป็นระเบียบและสะดวกในการนำมาใช้งานโดยการถอดเทปการให้สัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถามในแบบให้สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จากนั้นดำเนินการแบ่งข้อมูลโดยการกำหนดรหัสให้กับข้อมูลหลัก 5 กลุ่ม คือ รูปแบบกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง อิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง และปัญหาและแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

2.2.2 การแสดงข้อมูล (data display) โดยเขียนข้อมูลในรูปแบบเชิงพรรณนา ความที่มาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่ถูกจัดระเบียบตามกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อบรรยายถึงเรื่องราวอย่างมีความหมาย ตรงประเด็นกับสิ่งที่ผู้วิจัยได้ศึกษา โดยการนำเสนอข้อมูลที่ได้มาจากการถอดเทป บทสนทนาแบบคำต่อคำ(verbatim) จากนั้นนำมาวิเคราะห์ ตีความ เปรียบเทียบ สังเคราะห์ข้อมูล และนำมาสร้างข้อสรุปเพื่ออธิบายให้เห็นถึงข้อมูลกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานที่ส่งอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจ และผลการดำเนินธุรกิจหรือไม่อย่างไร

2.2.3 การสรุป การตีความ และตรวจสอบความถูกต้องประเด็นของผลการวิจัย (conclusion, interpretation and verification) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ตีความเปรียบเทียบข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูล และนำมาสร้างข้อสรุปเพื่ออธิบายให้เห็นถึงผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง และปัจจัยสาเหตุที่ส่งอิทธิพลและไม่ส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวในการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือโดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอบบาค (Cronbach)

2.2 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination Power) ด้วยการใช้เทคนิค Item Total Correlation

2.3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยการใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานตามเงื่อนไขความถดถอย (Regression)

3.1 การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Liner Relationship) ระหว่างตัวแปร ด้วยการดูค่า significant จากค่า ANOVA ที่มีนัยสำคัญ หรือการสร้างแผนภาพ normal p-p plot ของความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่มีแนวโน้มเป็นเส้นตรง

3.2 การทดสอบการแจกแจงแบบปกติ (multivariate normality) ของตัวแปร 9 ตัว โดยสร้างแผนภาพกระจายซึ่งข้อมูลต้องมีการกระจายแสดงความสัมพันธ์ที่อยู่ในเชิงเส้นตรง

3.3 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multi-Collinearity Test) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยต้องไม่มีความสัมพันธ์กัน และพิจารณาค่า Variance Inflation Factor (VIF) ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 10

3.4 การทดสอบค่าความคลาดเคลื่อนที่เป็นอิสระต่อกัน (Auto-Correlation) ซึ่งทดสอบจากค่า Durbin-Watson ต้องอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงข้อมูลมีความเป็นอิสระต่อกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550)

3.5 การทดสอบค่าแปรปรวนของค่าเคลื่อนที่คงที่ (Homoscedasticity) ด้วยการพิจารณาจากค่า residual ในทุกโมเดลที่ใช้ทดสอบว่ามีความแปรปรวนในลักษณะคงที่

4. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

4.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) เพื่อหาระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระหลากหลายตัวตามกรอบแนวคิดการวิจัย

4.2 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นที่มีผลกระบทต่อความผันแปรของตัวแปรตาม จากนั้นนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย โดยการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสังคมศาสตร์จึงกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.01 หรือ 0.05 (Polit and Hungler, 1978: 400)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : ข้อพิสูจน์เชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์กลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Methods Research) จึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยมีลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ
5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง
6. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. การให้ความหมายกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง
2. ความสำคัญของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง
3. กลยุทธ์การบริหารคนเก่งในองค์การ
4. ปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง
5. ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง
6. อิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่มีต่อผลลัพธ์กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง
7. อิทธิพลของความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจกับผลการดำเนินธุรกิจ
9. ปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร และค่าสถิติ รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสามารถแสดงได้ ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	คาทดสอบของนัยสำคัญของคาเฉลี่ย 2 กลุม (คาสถิติทดสอบ ที)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
p	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
R	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Coefficient)
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธ์การพยากรณ์ (Coefficientof Determination)
Adjusted R2	แทน	ค่าสัมประสิทธ์การพยากรณ์ที่มีการปรับแก้ให้เหมาะสม
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า
B	แทน	ค่าสัมประสิทธ์การถดถอย (Regression Coefficients)
β	แทน	ค่าสัมประสิทธ์ความถดถอยของตัวพยากรณ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standard Regression Coefficients)
VIF	แทน	ค่าทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรอิสระ
ε	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อน
sig (2- tailed)	แทน	คาความนาจะเปนที่คำนวณไดจากตัวสถิติที่ใชทดสอบ
α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

1. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยประกอบด้วย รูปแบบการดำเนินธุรกิจ ระยะเวลาในการประกอบกิจการ (ตั้งแต่จัดตั้งบริษัท) จำนวนเงินทุนจดทะเบียนในการเปิดดำเนินกิจการ จำนวนพนักงาน และสถานที่ตั้งกิจการ รายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ข้อมูลทั่วไปธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
1. รูปแบบการดำเนินธุรกิจ		
1.1 เฉพาะในประเทศ	124	61.69
1.2 ระหว่างประเทศ	7	3.48
1.3 ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ	70	34.83
รวม	**201**	**100.00**
2. ระยะเวลาในการประกอบกิจการ(ตั้งแต่จัดตั้งบริษัท)		
2.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	32	15.91
2.2 6 - 10 ปี	46	22.89
2.3 11 - 15 ปี	36	17.91
2.4 15 - 20 ปี	15	7.46
2.4 21 - 25 ปี	18	8.96
2.4 มากกว่า 25 ปีขึ้นไป	54	26.87
รวม	**201**	**100.0**
3. จำนวนเงินทุนจดทะเบียนในการเปิดดำเนินกิจการ		
3.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ล้านบาท	39	19.40
3.2 101–500 ล้านบาท	54	26.87
3.3 501– 1,000 ล้านบาท	32	15.92
3.4 1,001 –1,500 ล้านบาท	25	12.44
3.5 1,501– 2,000 ล้านบาท	25	12.44
3.6 2,001 – 2,500 ล้านบาท	23	11.44
3.7 มากกว่า 2,500 ล้านบาท	3	1.49
รวม	**201**	**100.00**

ตารางที่ 4 ข้อมูลทั่วไปธุรกิจพลังงานในประเทศไทย (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
4. จำนวนพนักงาน		
4.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับ500 คน	147	73.13
4.2 501 – 2,000 คน	41	20.40

4.3 2001 – 4,000 คน	9	4.48
4.4 มากกว่า 4,000 คน	4	1.99
รวม	**201**	**100.00**
5. สถานที่ตั้งกิจการ		
5.1 กรุงเทพมหานคร	84	41.79
5.2 ภาคกลาง	27	13.43
5.3 ภาคตะวันออก	28	13.93
5.4 ภาคตะวันตก	25	12.44
5.5 ภาคเหนือ	11	5.47
5.6 ภาคใต้	26	12.94
รวม	**201**	**100.00**

จากตารางที่ 4 พบว่า ธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจเฉพาะในประเทศ (ร้อยละ 61.69) รองลงมาเป็นธุรกิจที่มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ (ร้อยละ 34.83) และส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการประกอบกิจการ (ตั้งแต่จัดตั้งบริษัท) มากกว่า 25 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 26.87) รองลงมาคือ 6 - 10 ปี (ร้อยละ 22.89) โดยส่วนใหญ่มีจำนวนเงินทุนจดทะเบียนในการเปิดดำเนินกิจการ 101–500 ล้านบาท (ร้อยละ 26.87) รองลงมาคือ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ล้านบาท (ร้อยละ 19.40) มีจำนวนพนักงาน น้อยกว่าหรือเท่ากับ500 คน (ร้อยละ 73.13) รองลงมาคือ 501 – 2,000 คน (ร้อยละ 20.40) และส่วนใหญ่มีสถานที่ตั้งกิจการในกรุงเทพมหานคร (ร้อยละ 41.79) รองลงมาเป็นภาคตะวันออก (ร้อยละ 13.93)

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ประกอบด้วย การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รายละเอียดดังตารางที่ 5 - 8

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยในภาพรวมและรายด้าน

กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง	**Mean**	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
1. การสร้างกลุ่มคนเก่ง	4.34	0.479	มาก
2. การพัฒนาความสามารถเชิงรุก	4.34	0.441	มาก

3. การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.33	0.434	มาก
รวม	**4.34**	**0.376**	**มาก**

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.34) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การสร้างกลุ่มคนเก่ง ($\bar{X}$ = 4.34) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก ($\bar{X}$ = 4.34) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.33)

ตารางที่ 6 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

การสร้างกลุ่มคนเก่ง	**ระดับความคิดเห็น**					**Mean**	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
	มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**			
1. องค์กรมีการวิเคราะห์และการกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มคนเก่งที่ชัดเจน ตรงตามกลยุทธ์ เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจในระยะยาว	109 (54.23)	78 (38.80)	13 (6.47)	1 (0.50)	0 (0.00)	4.47	0.640	มาก

ตารางที่ 6 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย (ต่อ)

การสร้างกลุ่มคนเก่ง	**ระดับความคิดเห็น**					**Mean**	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
	มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**			
2. องค์กรมีกระบวนการและเครื่องมือที่มี	90 (44.77)	97 (48.26)	14 (6.97)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.38	0.613	มาก

ประสิทธิภาพในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ								
3. องค์กรมีระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ รวมถึงระบบการให้รางวัลที่สามารถสร้างแรงจูงใจ ดึงดูดกลุ่มคนเก่งทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้	88 (43.78)	87 (43.28)	26 (12.94)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.31	0.689	มาก
4. องค์กรมีการจัดทำแหล่งข้อมูลกลุ่มคนเก่งทั้งภายใน ภายนอกองค์กรที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ในการสรรหาและคัดเลือกกลุ่มคนเก่งได้ทันต่อความต้องการขององค์กร	83 (41.29)	102 (50.75)	16 (7.96)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.33	0.619	มาก
5. องค์กรมีช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงกลุ่มคนเก่งทั้งภายใน-ภายนอก ให้รับทราบข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และสามารถดึงดูดกลุ่มคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งขัน	70 (34.83)	108 (53.73)	22 (10.94)	1 (0.50)	0 (0.00)	4.23	0.654	มาก
ภาพรวม						**4.34**	**0.479**	**มาก**

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ องค์กรมีการวิเคราะห์และการกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มคนเก่งที่ชัดเจน ตรงตามกลยุทธ์ เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจในระยะยาว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.47) รองลงมาได้แก่ องค์กรมีกระบวนการ และเครื่องมือที่มี

ประสิทธิภาพในการคัดเลือกกลุ่มคนเก่ง ($\bar{X}$ = 4.38) องค์กรมีการจัดทำแหล่งข้อมูลกลุ่มคนเก่งทั้งภายใน ภายนอกองค์กรที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ในการสรรหาและคัดเลือกกลุ่มคนเก่งได้ทันต่อความต้องการขององค์กร ($\bar{X}$ = 4.33) องค์กรมีระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ รวมถึงระบบการให้รางวัลที่สามารถสร้างแรงจูงใจ ดึงดูดกลุ่มคนเก่งทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ($\bar{X}$ = 4.31) และองค์กรมีช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงกลุ่มคนเก่งทั้งภายใน-ภายนอก ให้รับทราบข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และสามารถดึงดูดกลุ่มคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งขัน ($\bar{X}$ = 4.23) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

การพัฒนาความสามารถเชิงรุก	**ระดับความคิดเห็น**					**Mean**	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
	มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**			
1. องค์กรมีวิธีการพัฒนาความสามารถของกลุ่มคนเก่งที่สอดคล้องกับทิศทางแผนกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กร	94 (46.77)	90 (44.77)	17 (8.46)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.38	0.638	มาก

ตารางที่ 7 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย (ต่อ)

การพัฒนาความสามารถเชิงรุก	**ระดับความคิดเห็น**					**Mean**	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
	มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**			

2. องค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดความรอบรู้และมีทักษะการดำเนินธุรกิจที่สำคัญขององค์กรในอนาคตมากกว่าความชำนาญเฉพาะด้าน	84 (41.79)	104 (51.74)	13 (6.47)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.35	0.600	มาก
3. องค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาโดยการมอบหมายงานที่ท้าทายตามแผนกลยุทธ์และเป้าหมายที่สำคัญ	94 (46.77)	87 (43.28)	20 (9.95)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.37	0.659	มาก
4. องค์กรมีกลไกหรือกระบวนการเชื่อมโยงระบบการพัฒนากับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	81 (40.30)	99 (49.25)	21 (10.45)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.30	0.648	มาก
5. องค์กรมีกลไกหรือกระบวนการการเชื่อมโยงระบบการให้รางวัลกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	76 (37.81)	98 (48.76)	27 (13.43)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.24	0.675	มาก

ตารางที่ 7 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย (ต่อ)

	ระดับความคิดเห็น		**S.D.**	

การพัฒนาความสามารถเชิงรุก	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	Mean		ระดับความคิดเห็น
6. องค์กรมีระบบและเครื่องมือในการช่วยให้การพัฒนาตนเองของกลุ่มคนเก่งให้บรรลุเป้าหมายตามแผนการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	94 (46.77)	91 (45.27)	16 (7.96)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.39	0.631	มาก
7. องค์กรมีกระบวนการติดตามประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับแผนการพัฒนาได้ทัน และเหมาะสมกับสถานการณ์	79 (39.30)	107 (53.24)	15 (7.46)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.32	0.607	มาก
ภาพรวม						**4.34**	**0.441**	**มาก**

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ องค์กรมีระบบและเครื่องมือในการช่วยให้การพัฒนาตนเองของกลุ่มคนเก่งให้บรรลุเป้าหมายตามแผนการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.39) รองลงมาคือ องค์กรมีวิธีการพัฒนาความสามารถของกลุ่มคนเก่งที่สอดคล้องกับทิศทาง แผนกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กร($\bar{X}$ = 4.38) องค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดความรอบรู้และมีทักษะการดำเนินธุรกิจที่สำคัญขององค์กรในอนาคตมากกว่าความชำนาญเฉพาะด้าน ($\bar{X}$ = 4.35) องค์กรมีกลไกหรือกระบวนการเชื่อมโยงระบบการพัฒนากับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.30) องค์กรมีกระบวนการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับแผนการพัฒนาได้ทัน และเหมาะสมกับสถานการณ์ ($\bar{X}$ = 4.32) และองค์กรมีกลไกหรือกระบวนการการเชื่อมโยงระบบการให้รางวัลกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.24) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	**ระดับความคิดเห็น**					**Mean**	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
	มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**			
1.องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ชัดเจน และสัมพันธ์กับกลยุทธ์ และเป้าหมายทางธุรกิจ	103 (51.24)	93 (46.27)	5 (2.49)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.49	0.549	มาก
2.องค์กรมีการกำหนดวิธีการ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันได้	72 (35.82)	109 (54.23)	20 (9.95)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.26	0.627	มาก
3.องค์กรมีกิจกรรมในการกระตุ้น สร้างบรรยากาศ และแรงจูงใจให้บุคคลากรในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการปฏิบัติงาน	92 (45.77)	94 (46.77)	14 (6.97)	1 (0.49)	0 (0.0)	4.38	0.637	มาก

ตารางที่ 8 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธการบริหารคนเก่ง ด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย (ต่อ)

การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
4.องค์กรมีการสร้างผู้นำที่เป็นแบบอย่างในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์	65 (35.10)	93 (50.30)	27 (14.60)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.36	0.634	มาก
5.งค์กรมีการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรในเรื่องที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ	76 (37.81)	104 (51.74)	19 (9.45)	2 (1.00)	0 (0.00)	4.26	0.667	มาก
6.องค์กรมีการจัดเก็บองค์ความรู้ และบทเรียนที่เกิดจากประสบการณ์การปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา และตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และพนักงานในองค์กรสามารถสืบค้นเพื่อใช้งานได้ง่าย	80 (39.80)	96 (47.76)	21 (10.45)	4 (1.99)	0 (0.00)	4.25	0.721	มาก
ภาพรวม						**4.33**	**0.434**	**มาก**

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

(= 4.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ชัดเจนและสัมพันธ์กับกลยุทธ์ และเป้าหมายทางธุรกิจ มีค่าแฉลี่ยมากที่สุด (= 4.49) รองลงมาได้แก่ องค์กรมีกิจกรรมในการกระตุ้น สร้างบรรยากาศ และแรงจูงใจให้บุคคลากรในองค์กร (= 4.38) องค์กรมีการสร้างผู้นำที่เป็นแบบอย่างในการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ (= 4.36) องค์กรมีการกำหนดวิธีการ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันได้ และองค์กรมีการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรในเรื่องที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}$ = 3.89) และองค์กรมีการจัดเก็บองค์ความรู้ และบทเรียนที่เกิดจากประสบการณ์การปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา และตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และพนักงานในองค์กรสามารถสืบค้นเพื่อใช้งานได้ง่าย (= 4.25) ตามลำดับ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจ และผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย รายละเอียดดังตารางที่ 9 - 12

ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. องค์กรมีกระบวนการให้บริการลูกค้าที่มีคุณภาพ และตอบสนองความต้องการได้รวดเร็วกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้	88 (43.78)	99 (49.25)	14 (6.97)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.37	0.611	มาก

ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย (ต่อ)

	ระดับความคิดเห็น	Mean	S.D.	

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			ระดับความคิดเห็น
2. องค์กรมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการและมาตรฐานที่ใช้ระยะเวลาที่รวดเร็วกว่าที่มาตรฐานกำหนดทำให้สามารถผลิตผลงาน ปริมาณงานได้เพิ่มขึ้น	79 (39.30)	93 (46.27)	27 (13.43)	2 (1.00)	0 (0.00)	4.24	0.716	มาก
3. องค์กรใช้ทรัพยากรในการผลิต การปฏิบัติงานที่น้อยกว่าที่กำหนด โดยยังคงคุณภาพได้ตาม และหรือดีกว่ามาตรฐานที่กำหนด	63 (31.34)	97 (48.26)	39 (19.4)	2 (1.00)	0 (0.00)	4.10	0.735	มาก
รวม						**4.24**	**0.584**	**มาก**

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ องค์กรมีกระบวนการให้บริการลูกค้าที่มีคุณภาพ และตอบสนองความต้องการได้รวดเร็วกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ทำให้สามารถบริการลูกค้าได้จำนวนเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.37) รองลงมาคือ องค์กรมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการและมาตรฐานที่ใช้ระยะเวลาที่รวดเร็วกว่าที่มาตรฐานกำหนดทำให้สามารถผลิตผลงานปริมาณงานได้เพิ่มขึ้น ($\bar{X}$ = 4.24) และองค์กรใช้ทรัพยากรในการผลิต การปฏิบัติงานที่น้อยกว่าที่กำหนด โดยยังคงคุณภาพได้ตาม และหรือดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดทำให้ต้นทุนการดำเนินลดลง ($\bar{X}$ = 4.10) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

นวัตกรรมทางธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าสูง สามารถสร้างจุดเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่ง	90 (44.78)	94 (46.77)	16 (7.96)	1 (0.49)	0 (0.00)	4.35	0.671	มาก
2. องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง	74 (36.82)	95 (47.26)	31 (15.42)	1 (0.50)	0 (0.00)	4.20	0.728	มาก
3. องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีหรือความรู้ใหม่ในการสร้างสรรค์พัฒนา ต่อยอดการเปลี่ยนแปลงทางความคิด เพื่อปรับปรุงระบบการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งขัน	82 (40.80)	106 (52.74)	12 (5.97)	1 (0.49)	0 (0.00)	4.34	0.612	มาก
4. องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว	70 (34.83)	112 (55.72)	19 (9.45)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.25	0.617	มาก
ภาพรวม						**4.29**	**0.501**	**มาก**

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าสูง สามารถสร้างจุดเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่ง มีค่าแฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.35) รองลงมาคือ องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีหรือความรู้ใหม่ในการสร้างสรรค์ พัฒนาต่อยอดการเปลี่ยนแปลงทางความคิด เพื่อปรับปรุงระบบการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งขัน ($\bar{X}$ = 4.34) องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว ($\bar{X}$ = 4.25) และองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ($\bar{X}$ = 4.20) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงาน	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. องค์กรมีกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา	99 (49.26)	85 (42.29)	15 (7.47)	1 (0.49)	1 (0.49)	4.39	0.693	มาก
2. องค์กรสามารถรักษาลูกค้ารายเก่า และจำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	99 (49.26)	86 (42.79)	15 (7.46)	0 (0.00)	1 (0.49)	4.40	0.672	มาก
3. องค์กรได้รับความพึงพอใจจากลูกค้าในกระบวนการดำเนินงาน การผลิตและส่งมอบสินค้า/บริการ รวมถึงคำแนะนำต่างๆ ที่ให้กับลูกค้า	98 (48.76)	93 (46.27)	10 (4.97)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.44	0.589	มาก
4. องค์กรมีแบรนด์ที่ดีในการดำเนินกิจการจนเป็นที่ยอมรับของลูกค้าและบุคคลทั่วไป	93 (46.27)	97 (48.26)	11 (5.47)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.41	0.594	มาก
ภาพรวม						**4.41**	**0.511**	**มาก**

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ องค์กรได้รับความพึงพอใจจากลูกค้าในกระบวนการดำเนินงาน การผลิตและส่งมอบสินค้า/บริการ รวมถึงคำแนะนำต่างๆ ที่ให้กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.44) รองลงมา คือ องค์กรมีแบรนด์ที่ดีในการดำเนินกิจการจนเป็นที่ยอมรับของลูกค้า และบุคคลทั่วไป ($\bar{X}$ = 4.41) องค์กรสามารถรักษาลูกค้ารายเก่า และจำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.40) และองค์กรมีกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา ($\bar{X}$ = 4.39) ตามลำดับ

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย รายละเอียดดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ	**ระดับความคิดเห็น**					**Mean**	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
	มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**			
1. ภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่แน่นอน ทำให้แผนการดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปตามแผน สถานการเงินองค์กรได้รับผลกระทบ	76 (37.81)	68 (33.83)	47 (23.38)	8 (3.98)	2 (1.00)	4.03	0.929	มาก

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย (ต่อ)

ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
2. การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารอย่างรวดเร็วทำให้เกิดการแข่งขันสูง จำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการดำเนินกิจการให้ทันต่อการแข่งขัน	81 (40.30)	90 (44.78)	29 (14.42)	1 (0.50)	0 (0.00)	4.25	0.713	มาก
3. การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทางด้านการเมือง กฎหมาย นโยบายภาครัฐ ข้อบังคับ ข้อกำหนดและมาตรฐานทางการค้าทั้งในและต่างประเทศที่ทำการค้า ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการดำเนินงานทำให้การดำเนินงานตามแผนล่าช้า	71 (35.33)	80 (39.80)	39 (19.40)	11 (5.47)	0 (0.00)	4.05	0.876	มาก
4. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าทำให้องค์กรต้องมีการศึกษาพฤติกรรมลูกค้าอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าผลิตภัณฑ์ และการให้บริการให้ตอบสนองความต้องการลูกค้าให้ได้ทัน	71 (35.32)	96 (47.76)	30 (14.93)	4 (1.99)	0 (0.00)	4.16	0.747	มาก
ภาพรวม						**4.12**	**0.646**	**มาก**

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 41.2) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารอย่างรวดเร็วทำให้เกิดการแข่งขันสูง จำเป็นต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการดำเนินกิจการให้ทันต่อการแข่งขัน มีค่าแฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.25) รองลงมาพฤติกรรมของลูกค้าทำให้องค์กรต้องมีการศึกษาพฤติกรรมลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้า ผลิตภัณฑ์ และการให้บริการให้ตอบสนองความต้องการลูกค้าให้ได้ทัน ($\bar{X}$ = 4.16) การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทางด้านการเมือง กฎหมายนโยบายภาครัฐ ข้อบังคับ ข้อกำหนดและมาตรฐานทางการค้า ทั้งในและต่างประเทศที่ทำการค้า ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการดำเนินงานทำให้การดำเนินงานตามแผนล่าช้า ($\bar{X}$ = 4.05) และภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่แน่นอน ทำให้แผนการดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปตามแผน สถานการเงินองค์กรได้รับผลกระทบ ($\bar{X}$ = 4.03) ตามลำดับ ต้องปรับปรุงพัฒนาคุณภาพสินค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ตรงตามความต้องการ ($\bar{X}$ = 4.03) และพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตามพลวัตส่งผลให้ธุรกิจ ต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ($\bar{X}$ = 3.89) ตามลำดับ

5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รายละเอียดดังตารางที่ 13 – 14

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหาร สามารถคิดวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและคาดการณ์อนาคตและมีมุมมองกว้างไกล	117 (58.20)	72 (35.82)	9 (4.48)	3 (1.50)	0 (0.00)	4.51	0.657	มากที่สุด
2. ผู้บริหารเปิดรับความคิดผู้อื่นและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา	110 (54.73)	82 (40.79)	7 (3.48)	2 (1.00)	0 (0.00)	4.49	0.617	มาก
3. กิจการมุ่งมั่นในการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งเปลี่ยนแปลงตามพลวัต	93 (46.27)	99 (49.25)	8 (3.98)	1 (0.50)	0 (0.00)	4.41	0.595	มาก
4. ผู้บริหารสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ และยุคสมัย โดยยังคงยึดแนวทางสู่เป้าหมายองค์กรไว้	108 (53.73)	82 (40.80)	11 (5.47)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.48	0.601	มาก

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
5. ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายในอนาคต และรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งสามารถปรับแผนกลยุทธ์ได้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและคู่แข่ง	92 (45.77)	87 (43.28)	22 (10.95)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.35	0.669	มาก
6. ผู้บริหารสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ให้กับบุคลากรในองค์กรให้เข้าใจ และเกิดการยอมรับนำไปปฏิบัติ	97 (48.26)	90 (44.78)	14 (6.96)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.41	0.619	มาก
7.ผู้บริหารสามารถบูรณาการการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่มีจำกัด ทั้งบุคลากร เงิน เครื่องมือ และเทคโนโลยี อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์ต่อองค์กร	91 (45.27)	99 (49.26)	11 (5.47)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.40	0.592	มาก
รวม						**4.44**	**0.423**	**มาก**

จากตารางที่ 13พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหาร สามารถคิดวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และคาดการณ์อนาคตและมีมุมมองกว้างไกล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.51) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีเปิดรับความคิดผู้อื่น และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลาซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.49) ผู้บริหารสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ และยุคสมัย โดยยังคงยึดแนวทาง สู่เป้าหมายองค์กรไว้ ($\bar{x}$ = 4.48) กิจการมุ่งมั่นในการปรับปรุงการ

ดำเนินงานทางการตลาดให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งเปลี่ยนแปลงตามพลวัต และผู้บริหารสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ให้กับบุคลากรในองค์กรเข้าใจ และเกิดการยอมรับนำไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}$ = 4.41) ผู้บริหารสามารถบูรณาการการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่มีจำกัด ทั้ง บุคลากร เงิน เครื่องมือ และเทคโนโลยี อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์ต่อองค์กรเท่ากัน ($\bar{x}$ = 4.40) และผู้บริหารสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายในอนาคตและรูปแบบการดำเนินขององค์กรรวมทั้งสามารถปรับแผนกลยุทธ์ได้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและคู่แข่ง ($\bar{x}$ = 4.35) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความสามารถขององค์กรและกำหนดทิศทาง แผนกลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	110 (54.73)	81 (40.30)	9 (4.48)	1 (0.49)	0 (0.00)	4.49	0.609	มาก
2. ผู้บริหารเข้าใจในแนวคิดหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสามารถนำหลักการมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร และพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	97 (48.26)	89 (44.28)	15 (7.46)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.41	0.627	มาก

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย (ต่อ)

	ระดับความคิดเห็น				
				S.D.	

ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	Mean		ระดับความคิดเห็น
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนความคิด ค่านิยมของบุคลากรให้มุ่งมั่น และเต็มใจที่จะพัฒนาตนเอง และผลักดันองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด	97 (48.26)	87 (43.29)	16 (7.96)	1 (0.49)	0 (0.00)	4.39	0.656	มาก
4. ผู้บริหารเข้าใจถึงความสำคัญ และตระหนักในคุณค่าของบุคลากรที่มีต่อการอยู่รอด และความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว	93 (46.27)	87 43.29)	20 (9.95)	1 (0.49)	0 (0.00)	4.35	0.678	มาก
5. ผู้บริหารมีความเข้าใจและสามารถบริหารความต้องการและความแตกต่างทางด้านทรัพยากรมนุษย์ได้	72 (35.82)	103 (51.25)	25 (12.44)	1 (0.49)	0 (0.00)	4.22	0.674	มาก
ภาพรวม						**4.37**	**0.488**	**มาก**

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความสามารถขององค์กร และกำหนดทิศทางแผนกลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.49) รองลงมาคือ ผู้บริหารเข้าใจในแนวคิด หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสามารถนำหลักการมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร และพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X}$ = 4.41) ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนความคิด ค่านิยมของบุคลากรให้มุ่งมั่น และเต็มใจที่จะพัฒนาตนเองและผลักดันองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X}$ = 4.39) ผู้บริหารเข้าใจถึงความสำคัญ และตระหนักในคุณค่าของบุคลากรที่มีต่อการอยู่รอด และความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ($\bar{X}$ = 4.35) และผู้บริหารมีความเข้าใจและสามารถบริหารความต้องการและความแตกต่างทางด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ ($\bar{X}$ = 4.22) ตามลำดับ

6. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

6.1 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา และพบว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กัน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.228 – 0.688 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 0.80 (Cooper and Schindle, 2006) แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กันเอง ผู้วิจัยได้พิจารณาร่วมกับค่า Variance Inflation Factor (VIF) เพื่อทดสอบ Multi-collinearity พบว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง 1.502 – 1.897 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 ดังนั้น ตัวแปรอิสระจึงไม่มีความสัมพันธ์กัน (Lee et al., 2000) ดังตารางที่ 15

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด

ตัวแปร	TPB	PCD	KSI	OE	BI	BEF	BP	SL	HMC
Mean	4.34	4.34	4.33	4.24	4.29	4.12	4.41	4.44	4.37
S.D.	0.479	0.441	0.434	0.584	0.50	0.65	0.51	0.423	0.488
ค่าความสัมพันธ์									
TPB									
PCD	0.595***								
KSI	0.473***	0.549***							
OE	0.378***	0.412***	0.390***						
BI	0.392***	0.464***	0.494***	0.596***					
BEF	0.257***	0.228***	0.285***	0.481***	0.458***				
BP	0.328***	0.322***	0.457***	0.441***	0.457***	0.445***			
SL	0.573***	0.568***	0.483***	0.363***	0.427***	0.247***	0.343***		.
HMC	0.576***	0.601***	0.499***	0.516***	0.490***	0.355***	0.391***	0.688***	

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

6.2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของตัวแปรต่าง ๆ

ผลการวิเคราะห์ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีการแจกแจงปกติและเป็นอิสระจากกันโดย Durbin-Watson = 1.621-2.082 สามารถนำมาวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณได้ ดังนี้

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PCD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI) กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE)

ตัวแปร	TPB	PCD	KSI	OE
Mean	4.34	4.34	4.33	4.24
S.D.	0.479	0.441	0.434	0.584
TPB				
PCD	0.595***			
KSI	0.473***	0.549***		
OE	0.378***	0.412***	0.390***	

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการสร้างกลุ่มคนเก่ง(TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PCD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI) กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE) อยู่ระหว่าง 0.378– 0.595 ($r= 0.390, p<0.01$, $r=0.378, p<0.01$, $r= 0.412, p<0.01$, $r= 0.473, p<0.01$, $r= 0.549, p<0.01$, $r= 0.595, p<0.01$)

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก(PCD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI) กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE)

ตัวแปรอิสระ	**ตัวแปรตาม**
	OE
TPB	0.161** (0.098)
PCD	0.181** (0.115)
KSI	0.212*** (0.104)
Adjusted R^2	0.208
Maximum VIF	1.902
Drubin-Watson	1.621

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

ß

(Std.Error)

จากตารางที่ 17 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย การสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PCD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI) กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1ก–1ค

ผลการวิเคราะห์ พบว่า การสร้างกลุ่มคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\beta=0.161$, $p<0.05$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1ก ส่วนการพัฒนาความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\beta=0.181$, $p<0.05$) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1ข และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\beta=0.212$, $p<0.05$) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1ค

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก(PCD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI) กับนวัตกรรมทางธุรกิจ (BI)

ตัวแปร	TPB	PCD	KSI	BI
Mean	4.34	4.34	4.33	4.29
S.D.	0.479	0.441	0.434	0.501
TPB				
PCD	0.595***			
KSI	0.473***	0.549***		
BI	0.392***	0.464***	0.494***	

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PCD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI) กับนวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) อยู่ระหว่าง 0.392 – 0.595 ($r=0.392$, $p<0.01$, $r=0.464$, $p<0.01$, $r=0.473$, $p<0.01$, $r=0.494$, $p<0.01$, $r=0.549$, $p<0.01$, $r=0.595$, $p<0.01$)

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PCD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ KSI) กับนวัตกรรมทางธุรกิจ (BI)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
	BI
TPB	0.106 (0.079)
PCD	0.216*** (0.092)

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PCD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ KSI) กับนวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	**ตัวแปรตาม**
	BI
KSI	0.320*** (0.084)
Adjusted R^2	0.305
Maximum VIF	1.902
Drubin-Watson	1.915

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

β

(Std.Error)

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การสร้างกลุ่มคนเก่งไม่มีอิทธิพลกับนวัตกรรมทางธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β=0.106, p>0.05) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2ก ส่วนการพัฒนาความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลเชิงบวกกับนวัตกรรมทางธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (β=0.092, p<0.01) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2ข และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ส่ง ผลกระทบเชิงบวกกับนวัตกรรมทางธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (β= 0.320, p<0.01) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2ค

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE) นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) กับผลการดำเนินธุรกิจ (BP)

ตัวแปร	**OE**	**BI**	**BP**
Mean	4.24	4.29	4.41
S.D.	0.584	0.501	0.511
OE			

BI	0.596***		
BP	0.441***	0.457***	

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE) นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) กับผลการดำเนินธุรกิจ(BP) อยู่ระหว่าง 0.441– 0.596 (r=0.441, p<0.01, r=0.457, p<0.01, r=0.596, p<0.01)

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE) นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) กับผลการดำเนินธุรกิจ (BP)

ตัวแปรอิส ระ	**ตัวแปรตาม**
	BP
OE	0.266*** (0.068)
BI	0.289*** (0.080)
Adjusted R^2	0.241
Maximum VIF	1.617
Drubin-Watson	1.803

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

β

(Std.Error)

จากตารางที่ 21 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE) นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) กับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจ (BP) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 3ก – 3ข

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 (β=0.266, p<0.01) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3ก ส่วนนวัตกรรมทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (β=0.289, p<0.01) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3ข

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (BEF) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE) นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) กับผลการดำเนินธุรกิจ (BP)

ตัวแปร	**OE**	**BI**	**BEF**	**BP**
Mean	4.24	4.29	4.12	4.41
S.D.	0.584	0.501	0.646	0.511
OE				
BI	0.596***			
BEF	0.481***	0.458***		
BP	0.441***	0.457***	0.445***	

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

β

(Std.Error)

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจ กับผลการดำเนินธุรกิจอยู่ระหว่าง0.441- 0.596 (r= 0.441, p<0.01, r=0.45, p<0.01, r=0.596, p<0.01) สำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความผัน

ผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (BEF) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE) นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) กับผลการดำเนินธุรกิจ (BP) อยู่ระหว่าง 0.445- 0.481 (r= 0.445, p<0.01, r=0.458, p<0.01, r=0.458, p<0.01)

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (BEF) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน(OE) นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) กับผลการดำเนินธุรกิจ (OE)

ตัวแปรอิสระ	**ตัวแปรตาม**	
	BP	**BP**
OE	0.183** (0.069)	0.392 (0.420)
BI	0.216*** (0.080)	0.618 (0.422)
BEF	0.261*** (0.056)	1.075 (0.352)
OE*BEF		-0.397 (0.105)
BI*BEF		-0.833 (0.105)
Adjusted R^2	0.287	0.293
Maximum VIF	1.736	225.198
Drubin-Watson	-	1.838

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

ß

(Std.Error)

จากตารางที่ 23 การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (BEF) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE) นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) กับผลการดำเนินธุรกิจ (OE) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 4ก – 4ข

ผลวิเคราะห์พบว่า ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจไม่มีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงานกับผลการดำเนินธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β=-0.397, p>0.05) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 4ก และความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมทางธุรกิจกับผลการดำเนินธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β =-0.833, p>0.05) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 4ก

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ((HMC) กับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง(TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PCD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI)

ตัวแปร	**SL**	**HMC**	**TPB**	**PCD**	**KSI**
Mean	4.44	4.37	4.34	4.34	4.33
S.D.	0.423	0.488	0.479	0.441	0.434
SL					
HMC	0.688***				
TPB	0.573***	0.576***			
PCD	0.568***	0.601***	0.595****		
KSI	0.483***	0.499***	0.473**	0.549***	

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HMC) การสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (KSI) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PCD) อยู่ระหว่าง 0.473 - 0.688 (r=0.473, p<0.01, r=0.483, p<0.01, r=0.499, p<0.01, r=0.549, p<0.01, r=0.568, p<0.01, r=0.573, p<0.01, r=0.576, p<0.01, r=0.595, p<0.01, r=0.601, p<0.01, r=0.688, p<0.01)

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL)และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HMC)กับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก(PCD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI)

ตัวแปรอิสระ	**ตัวแปรตาม**		
	TPB	**PCD**	**KSI**
SL	0.331*** (0.087)	0.280*** (0.077)	0.264*** (0.085)
HMC	0.346*** (0.076)	0.400*** (0.067)	0.321*** (0.074)
Adjusted R^2	0.379	0.423	0.269
Maximum VIF	1.909	1.909	1.909
Drubin-Watson	1.911	2.019	2.082

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

ß

(Std.Error)

จากตารางที่ 25 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HMC) กับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PCD) และด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 5ก – 5ค และสมมติฐานที่ 6ก – 6ค

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PCD)และด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ที่ 5ก – 5ค

ผลวิเคราะห์ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุก(PCD)

และด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้(KSI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (β=0.346, p<0.01, β=0.400, p<0.01, β=0.321, p<0.01 ตามลำดับ) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 6ก –6ค

7. สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคุณ สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังตาราง ต่อไปนี้

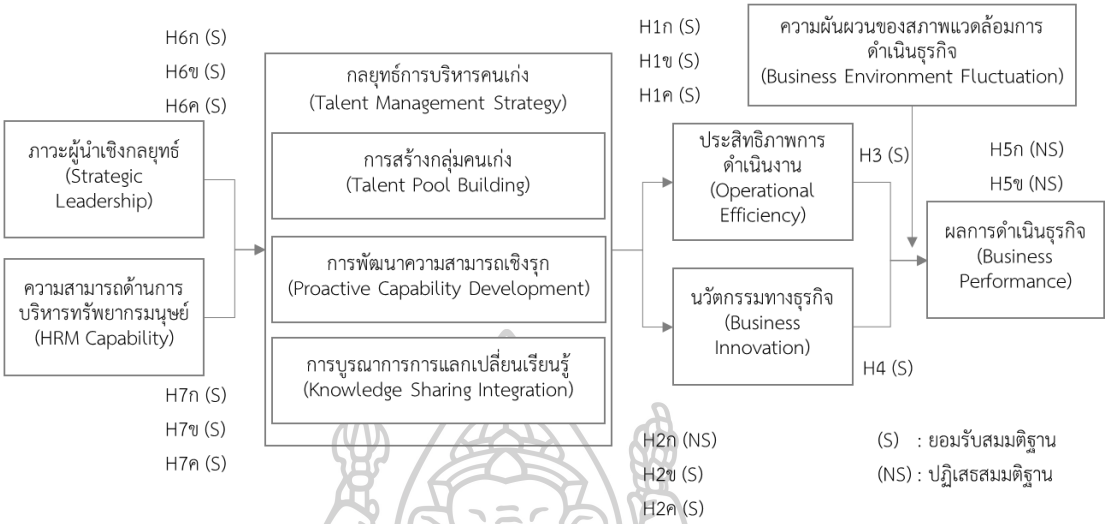
ตารางที่ 26 แสดงการสรุปสมมุติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่	คำอธิบาย	ผลการทดสอบ
1ก	กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
1ข	กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
1ค	กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
2ก	กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	ปฏิเสธสมมติฐาน
2ข	กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
2ค	กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
3	ประสิทธิภาพการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
4	นวัตกรรมทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน

ตารางที่ 26 แสดงการสรุปสมมุติฐานของการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานที่	คำอธิบาย	ผลการทดสอบ
5ก	ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจไม่มีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงานกับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	ปฏิเสธสมมติฐาน
5ข	ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจไม่มีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมทางธุรกิจกับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	ปฏิเสธสมมติฐาน
6ก	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการสร้างกลุ่มคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
6ข	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
6ค	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
7ก	ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการสร้างกลุ่มคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
7ข	ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
7ค	ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน

โดยผลจากการวิเคราะห์สรุปเป็นภาพรวมของผลการวิจัยเชิงปริมาณดังตามภาพที่ 8



ภาพที่ 8 แสดงผลการทดสอบสมมุติฐานตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาปรากฏการนิยม (Phenomenology methodology) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการวิจัยครั้งนี้จากกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งขององค์การธุรกิจพลังงานในประเทศไทยมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่ยอมรับ เช่น บริษัทที่มีรายชื่อในตลาดหลักทรัพย์ หรือบริษัทที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากสถาบันที่เป็นที่ยอมรับภายในประเทศหรือต่างประเทศ ของ 3 บริษัท รวมจำนวน 7 ราย โดยไม่ขอระบุชื่อ ตำแหน่งและองค์การ

การเก็บรวบรวมจากผู้ให้ข้อมูลหลักดังกล่าวเพื่อช่วยยืนยันและขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจน ทั้งด้านปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง และผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง รวมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งในองค์การ สรุปผลการวิจัยได้ตามลำดับ ดังนี้

1. การให้ความหมายของคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

การที่องค์การจะกำหนดหรือวางกลยุทธ์การบริหารคนเก่งได้นั้น แต่ละองค์การต้องมีการกำหนดหรือให้ความหมายให้ชัดว่า คนเก่งหมายถึงใคร มีคุณลักษณะอย่างไร เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั้งองค์การ บริษัทที่ดำเนินธุรกิจพลังงานในประเทศไทยได้ให้ความหมายของคนเก่งว่า

“คนเก่ง” หมายถึง คนที่มีศักยภาพสูง มีผลงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น และรับผิดชอบงานที่ท้าทายที่สำคัญ ขององค์การได้ มีคุณลักษณะตามค่านิยมองค์การ (Value) เป็นคนดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้าพูด กล้าตัดสินใจ ใฝ่รู้ เรียนรู้ได้รวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาได้ดี และ สามารถปรับตัวเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี คนเก่งที่แท้จริงต้องสามารถถ่ายทอดความเก่งและพัฒนาให้คนอื่นเก่งตามได้ และที่สำคัญคนเก่งต้องเป็นคนดีขององค์การและของสังคม มีจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพด้วย ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้คนเก่งเป็นที่ยอมรับมากขึ้น และคนเก่งต้องไม่เก่งคนเดียว จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลมีรายละเอียด ดังนี้

“คนเก่งในมุมมององค์การ หมายถึง คนเก่งจะต้องเป็นคนที่โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ต้องเป็นคนที่ใฝ่รู้ ชอบคิดใหม่ทำใหม่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจกล้าคิด กล้าทำ กล้าพูด และสามารถปรับตัวเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“คนเก่ง หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น ลักษณะทั่วไปของคนเก่งหรือมีศักยภาพสูง ต้องเป็นคนใฝ่รู้ เรียนรู้ได้รวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบคิดใหม่ทำใหม่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ กล้าพูด กล้าเปลี่ยนแปลง สามารถแก้ปัญหาได้ดี วางแผนป้องกันปัญหาได้ มีความสามารถและมีคุณสมบัติในการนำตัวเองไปสู่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น มีความเป็นผู้นำ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทั้งภายใน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการประสานงานกับภายนอก ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า เป็นต้น” (เกริกเกียรต์ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“คนเก่ง คือ คนที่มีศักยภาพสูง ผลงานโดดเด่น มีคุณลักษณะตามค่านิยมขององค์การ คนดีที่เก่ง และรับผิดชอบงานที่ท้าทาย ที่สำคัญ เป็นกลยุทธ์ขององค์การได้ เก่งแล้วไม่พอต้องสามารถพัฒนาคนอื่นให้ปฏิบัติ ให้เก่งตามได้” (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“คนเก่ง คือ คนที่มีศักยภาพสูง ผลงานโดดเด่นและรับผิดชอบงานที่ท้าทายได้” (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

“คนเก่ง ต้องเป็นคนที่สามารถมองอนาคต ทั้งโอกาส และภัยคุกคาม เป็นคนที่มีความเข้าใจในอนาคต เน้นภาพใหญ่ (Big Picture) เก่งแล้วก็ต้องสามารถในการดึงเอาคนอื่นให้เก่งตามไปด้วย คนเก่งจะเก่งคนเดียวไม่ได้ ต้องสามารถบริหารให้คนอื่นอยากทำงานให้ จะต้องดึงความเป็นเลิศของคนอื่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) เป็นเพียงพื้นฐานเท่านั้นคนเก่งต้องมีความคิดที่แตกต่างไปจากคนอื่น ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มี Creativity and

Innovation เป็นพวกที่กระหายความรู้ อยากจะพัฒนา มีพลังความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญกว่าการสอน การอบรมให้มีความรู้ และทักษะ ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค คนเก่งจะต้องรู้ว่าควรจะแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใดตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ฉลาดในการแก้ไขปัญหา มีการควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม Mature กับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งทุกก้าวย่างของการดำเนินงานของคนกลุ่มนี้ก็ต้องอยู่บนพื้นฐานของการมีจรรยาบรรณเป็นพื้นฐาน ไม่ว่าที่ไหน องค์กร หรือประเทศชาติ ต้องการคนเก่งที่เป็นคนดี " (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

2. ความสำคัญของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งกับการดำเนินธุรกิจ

บริษัทธุรกิจพลังงานในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการบริหารคนเก่ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จได้บนสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจที่ไร้พรมแดนที่มีความซับซ้อนและรุนแรงมากขึ้น จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปิดตลาดเสรีต่างๆ ในแต่ละมุมโลก การขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะรองรับกับธุรกิจและเทคโนโลยีใหม่ๆ จึงมีการนำแนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรภายในองค์การที่เป็นคนเก่งมาประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวคิดการบริหารองค์การ และพัฒนาขึ้นมาเป็นกลยุทธ์ขององค์การที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ให้ความสำคัญในการจัดการโดยแยกดำเนินการออกมาจากการบริหารบุคคลปกติทั่วไปอาทิเช่น การจัดตั้งในรูปแบบโครงการเพื่อบริหารกลุ่มคนเก่ง เป็นต้น ซึ่งกลยุทธ์การบริหารคนเก่งขององค์การที่พัฒนาสร้างขึ้นมา สามารถช่วยเพิ่มศักยภาพให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจได้ ซึ่งจะช่วยให้ องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายการดำเนินธุรกิจได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลมีรายละเอียด ดังนี้

"ความสามารถของบุคคลที่เป็นคนเก่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และบุคคลเหล่านี้จะถูกคาดหวังให้เป็นผู้นำ หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในอนาคต การจัดการกับคนเหล่านี้ถือเป็นส่วนสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ จึงมีการจัดตั้งโครงการ Talent Management ในแผนแม่บทขององค์กร" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"ความยากของการบริหารจัดการคนเก่งให้ตอบโจทย์ภารกิจที่สำคัญขององค์กรในอนาคต ก็คือ การเชื่อมโยงการบริหารจัดการกลุ่มคนเก่งกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อทำให้การบริหารคนเก่งสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้ เรื่องนี้จึงได้ถูกพัฒนาเป็นกลยุทธ์ขององค์กรควบคู่กับกลยุทธ์ทางธุรกิจมาระยะหนึ่งแล้ว" (วิภาวดี บริษัทที่ 1 นามสมมติ,2560)

“การขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจใหม่ๆ โดยเฉพาะการเตรียมรับมือกับเทคโนโลยีพลังงานใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การสร้างและบริหารกลุ่มคนที่มีศักยภาพหรือคนเก่งจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัท” (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

“ให้ความสำคัญกับการสร้างทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้และศักยภาพสูง เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จของโครงการบริหารคนเก่งนั้นจะเห็นได้จากองค์กรใหญ่ ๆ ที่สามารถออกแบบเครื่องมือในการเจียระไนเพชรแท้ หรือคนเก่งขององค์กรที่มีค่าความเที่ยง (Validity) และค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) คนเก่งที่ได้ชื่อว่าเป็นเพชรแท้จะถือได้ว่าเป็นขุมกำลังที่สำคัญ บุคคลเหล่านี้จะสามารถบริหารคนอื่น ๆ เพื่อสร้างธุรกิจให้ขยายและเติบโตต่อไปในอนาคตได้” (วิภาวดี1 นามสมมติ, 2560)

“ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ เป็นหลักการสำคัญที่ยึดถือมาโดยตลอดในฐานะเป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติที่สร้างความภาคภูมิใจให้คนไทย โดยหนึ่งในฟันเฟืองที่สำคัญ ที่จะผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายได้ นั่นก็คือ “บุคลากร” ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้องค์การแข็งแรง จัดเป็นทรัพยากรหนึ่งเดียวในโลกที่สามารถคิดสร้างสรรค์ได้อย่างไม่รู้จบ จึงมีการเสริมทัพด้วยการสนับสนุนการพัฒนาความสามารถดึงศักยภาพสูงสุดของแต่ละคน สร้างเป็นกลุ่มคนเก่งทุกระดับควบคู่ไปกับให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตการทำงานแก่พนักงาน เพื่อให้มีความพร้อมในการเติบโตเป็นผู้บริหาร” (วิภาวดี บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“การที่องค์การมีกลุ่มคนเก่งที่เพียงพอต่อเป้าหมายในอนาคตขององค์การ จะช่วยขับเคลื่อนองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง” ” (วิภาวดี บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“ยุคดิจิทัลที่ข่าวสารเผยแพร่อย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล โดยฉพาะ Disruptive Technology การดำเนินธุรกิจต้องมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model/Process) ให้ทันกับโลกดิจิทัล ซึ่งจะส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของเรา ทั้งในเรื่องของการคัดเลือกและการพัฒนากลุ่ม Talent ” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

3. กลยุทธ์การบริหารคนเก่งในองค์กร

กลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย พบว่า การให้ความสำคัญและการกำหนดกลยุทธ์ รูปแบบและวิธีการของแต่ละองค์การมีความคล้ายคลึงกันกับที่ผู้วิจัยได้จาก

การศึกษาแนวคิดกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ทั้ง 3 ด้าน คือ การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถและการแลกเปลี่ยนความรู้ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 การสร้างกลุ่มคนเก่ง พบว่า องค์การมีรูปแบบการสร้างกลุ่มคนเก่งทุกกลุ่มระดับของพนักงาน โดยบูรณาการเป้าหมายและกระบวนการที่สำคัญกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ ตั้งแต่การวางแผนความต้องการขององค์การ โดยมีการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติคนเก่งที่ต้องการ การสรรหาและคัดเลือกทั้งจากบุคคลภายนอกและพนักงานภายใน การบริหารกลุ่มคนเก่ง เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงานที่โดดเด่นให้กับองค์การผ่านระบบการวางแผนพัฒนารายบุคคล การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การให้รางวัลหรือผลตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน (Performance Based Pay) ที่สามารถสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้ได้สร้างผลงานที่เป็นเป้าหมายองค์การ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่ามีรายละเอียด ดังนี้

“การระบุความต้องการคนเก่งต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ การคัดเลือกจำเป็นต้องมีข้อมูลครบถ้วนที่ถูกต้องทั้งจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยธุรกิจและลูกค้า ซึ่งผลลัพธ์ในการประเมินผ่านข้อมูลต่างๆ นั้นจะถูกใช้เพื่อกำหนดแผนสำหรับคนเก่ง ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด โดยจะเชื่อมโยงไปถึงการสรรหาว่าจ้าง การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และแผนการพัฒนาศักยภาพเฉพาะบุคคล การกำหนดกรอบของผลตอบแทนโดยเน้นความแตกต่างจากศักยภาพ (Performance based Pay) เพื่อรักษาคนเก่ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาไปจนถึงการดำเนินตามวงจรเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยสมบูรณ์” (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

“การสร้างกลุ่มคนเก่งการบริหารจัดการจะแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรบุคคลปกติ ตั้งแต่การคัดเลือก การวางแผนมอบหมายงาน และการประเมินที่ใช้รูปแบบกรรมการมาช่วยพิจารณา โดยเข้าไปสังเกตพฤติกรรม แต่เรื่องนี้ไม่ได้แจ้งผู้เข้าร่วมโครงการ เกรงว่าจะไม่เป็นไปตามธรรมชาติ” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“การแข่งขันด้านนวัตกรรม เพื่อผลักดันการพัฒนาการวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มการพึ่งพาตัวเอง โอกาสในการแข่งขัน และการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน แต่ยังขาดกลุ่ม

Talent ที่เพียงพอในด้านนี้ จึงต้องมีการ External Hunting เสาะแสวงหา Talent ที่จะมาช่วยพัฒนางานด้านวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"องค์กรมีการสร้างกลุ่มคนเก่งที่เรียกว่า Potential Pool โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (Top Executive Pool) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Manager Pool) และกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ ที่เตรียมไว้ตามทิศทางกลยุทธ์องค์กรในอนาคต (Young People Pool) โดยจำนวนความต้องการพนักงานกลุ่มนี้ จะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และแผนธุรกิจใน Pipe Line ของกลุ่มบริษัท โดยองค์กรได้มีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกและเครื่องมือเฉพาะในการคัดเลือกกลุ่มบุคคลเหล่านี้เข้ากลุ่มโดยคณะกรรมการ และเน้นการคัดเลือกจากพนักงานภายในองค์กรเป็นหลัก ยกเว้นในบางกลุ่มบุคคลที่ต้องคัดเลือกจากภายนอกบ้าง เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจใหม่ๆ ตามกลยุทธ์องค์กร โดยบุคลากรกลุ่มเหล่านี้จะมีการติดตามและการประเมินศักยภาพตามเกณฑ์เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง" (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

"องค์การมีการสร้างต้นแบบคนเก่งในแต่ละวิชาชีพ ที่สอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรม และวิสัยทัศน์ขององค์กร กำหนดลักษณะการทำงานที่เป็น Superior Performance ของต้นแบบ "คนเก่ง" พร้อมทั้งระบุคุณสมบัติที่จำเป็น โดยจะเริ่มนำเอาค่านิยม (Value) มาใช้เป็นหนึ่งในคุณสมบัติของคนเก่ง สำหรับการคัดเลือกมีคณะกรรมการแต่ละสายงานเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกพนักงาน โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของบุคคล ด้วยเครื่องมือเฉพาะเพื่อคัดเลือกคนเก่งเข้ากลุ่มเข้าโครงการ" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"การออกแบบต้นแบบ "คนเก่ง (Talent Block/Template) ต้องสอดคล้องกับจุดประสงค์/เป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ได้ "คนเก่ง" ที่องค์กรต้องการ คุณสมบัติของ "คนเก่ง" ในต้นแบบต้องมีการทบทวนเป็นระยะ ๆ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"กลุ่มคนเก่งต้องมีทุกระดับชั้นในองค์การ แบ่งเป็นระดับ ต้น กลาง สูง และกลุ่มนักวิชาการ ที่ใช้คำว่า GURU การสร้างคนกลุ่มนี้ต้องสร้างให้ทั้งเก่งและดีด้วย เพื่อให้เป็นคนที่มีคุณค่า" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"การที่พนักงานถูกคัดเลือกเข้ากลุ่มหรือโครงการต้องมีการสร้างความเข้าใจว่ามิใช่เป็นการโปรโมทย์ ไม่ใช่การ Commit ว่าจะต้องเติบโต แต่การเข้ากลุ่มหรือโครงการมา เป็น

โอกาสเพื่อการพัฒนาตนเองที่จะได้เรียนรู้และได้มีประสบการณ์ในงานที่สำคัญ ท้าทาย เมื่อมีผลงาน การ Reward ก็จะเป็นไปตามความเหมาะสมของผลงาน การเติบโตจะเป็นไปตามผลงานและความสำเร็จ" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"ความสำเร็จ ก็คือการ เลือกคนต้องคัดเลือกให้ตรงกับคุณสมบัติขององค์กร และเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ องค์กรจึงต้องมีต้นแบบ (Talent Block) หรือต้นฉบับของคนเก่งให้ได้เลียก่อน เช่น ขณะนี้มุ่งเน้นการสร้างกลุ่มนักวิจัยมาพัฒนา และสร้างนวัตกรรมสำหรับพลังงานทางเลือกตามนโยบายภาครัฐ" (เกริกเกียรติ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"การบริหารและจูงใจกลุ่มคนเก่งของเราได้มีการนำแนวคิดจากบริษัทชั้นนำที่เราได้มีโอกาสไปศึกษาดูงาน จากบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำหลายบริษัทที่ให้ความเห็นไว้ถึงองค์ประกอบที่องค์การชั้นนำทั้งในและต่างประเทศให้ความสำคัญ มาปรับ และประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับเรา 3 ด้านหลักๆ คือ ***ภาพลักษณ์บริษัทที่ดี****ที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มคนเก่งทั้งภายในและภายนอกที่จะอยู่กับองค์การ* ***ลักษณะงานที่ดี****มีคุณค่าในความรู้สึกของคนกลุ่มนี้ สังเกตจากการสำรวจความคิดเห็นพนักงานกลุ่มนี้ งานที่ดึงดูดความสนใจกลุ่มนี้ งานที่ท้าทาย ไม่จำเจ ใช้ศักยภาพ และการเปิดโอกาสในการทำงานในต่างประเทศ พนักงานกลุ่มคนเก่งรุ่นใหม่ของเราจบต่างประเทศเกือบร้อยเปอร์เซ็น และท้ายสุดคือเรื่อง****ค่าตอบแทนและรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ดี*** *ค่าตอบแทนคนกลุ่มนี้ที่โหยหา คือค่าตอบแทนจากการลงแรงสร้างผลงานที่เกิดจากความยากลำบากได้สำเร็จและแตกต่างจากผลงานของกลุ่มคนส่วนใหญ่ "ผลงานโดดเด่นที่แตกต่าง" สำหรับรูปแบบการดำเนินชีวิตโดยเฉพาะกลุ่มคนเก่งรุ่นใหม่ที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลในชีวิตและงาน การมอบหมายงานก็ต้องให้ฟิตกับในแต่ละรุ่นคนด้วย" (วิภาวดี บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)*

"การเสาะแสวงหาบุคลากร (Sourcing) เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การแล้วแปลงมาสู่เป้าหมายของส่วนงานแต่ละส่วน แล้วจึงมากำหนดและระบุถึงคุณลักษณะของคนเก่งตามที่แต่ละส่วนงานและองค์การต้องการ จากนั้นค่อยมาพิจารณาร่วมกันว่า จะสรรหาคนเก่งจากภายในหรือภายนอกองค์การ" (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

"การแข่งขันด้านนวัตกรรม เพื่อผลักดันการพัฒนาการวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มการพึ่งพาตัวเอง โอกาสในการแข่งขัน และการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน จึงต้องมีการ External Hunting เสาะแสวงหา Talent มาช่วยพัฒนางานด้านวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“การสร้างกลุ่มคนเก่ง การระบุและค้นหา “คนเก่ง” ที่สำคัญต้องมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้คนเก่งที่แท้จริง เพื่อให้เกิดการยอมรับในองค์กร” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“การสร้างความแตกต่างของระบบเงินเดือน และค่าตอบแทนที่เป็นพื้นฐานอาจก่อให้เกิดปัญหาแรงงานหรือประเด็นสหภาพภายในองค์การค่อนข้างง่าย การสร้างแรงจูงใจ และรักษาคนเก่งจึงเน้นที่การสร้างแรงจูงใจด้วยการพัฒนาให้เกิดผลงานที่ดีที่แตกต่างแล้วให้ค่าตอบแทนที่แตกต่างจากผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น (Performance Based Pay) แตกต่างเป็นที่ประจักษ์ และการสร้างให้เกิดความภาคภูมิใจ ในการเป็นที่ยอมรับ(Recognition) ขององค์การในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในภารกิจที่สำคัญขององค์การ” (เกริกเกียรติ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“การสร้างแรงจูงใจของพนักงานกลุ่มนี้เน้นทางด้านการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลที่ผูกกับผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น แตกต่างจากพนักงานปกติ เมื่อผลงานดีก็จะมีโอกาสในการเติบโตได้เร็ว จะเห็นได้ว่าพนักงานกลุ่มนี้ได้เติบโตเป็นผู้บริหารที่เป็นกำลังสำคัญในการนำองค์การให้มีผลการดำเนินธุรกิจที่ดี” (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

3.2 การพัฒนาความสามารถ พบว่ากระบวนการพัฒนาความสามารถมีการจัดทำแผนการพัฒนาความสามารถของกลุ่มคนเก่งที่สอดคล้องกับทิศทาง แผนกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กร มุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดความรอบรู้และมีทักษะการดำเนินธุรกิจที่สำคัญขององค์กรในอนาคต และการพัฒนาโดยการมอบหมายงานที่ท้าทายตามแผนกลยุทธ์และเป้าหมายที่สำคัญ โดยมีกลไกการเชื่อมโยงระบบการพัฒนา กับความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมุ่งพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร มีกระบวนการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับแผนการพัฒนาได้ทัน และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมถึงการมีระบบ และเครื่องมือในการช่วยให้การพัฒนาตนเองของกลุ่มคนเก่งให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“การสร้างพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพ (Potential Pool) มุ่งตอบโจทย์องค์การใน 3 เรื่องหลัก คือ “คน” พนักงานที่ผ่านโครงการเหล่านี้ จะมีการเติบโตในตำแหน่งบริหาร หรือตำแหน่งที่สำคัญขององค์การ มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่เรียกว่า Fast Track Career Path “กระบวน การทางธุรกิจ” การผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ที่จะได้รับการพัฒนาความรู้ในเชิงลึกแล้ว ยังมุ่งเน้นในเชิงกว้าง เรียนรู้งานทั้งหมดของกลุ่มบริษัท ดังนั้น ในวันข้างหน้าจึงมั่นใจได้ว่า

องค์การจะยังคงมีผู้บริหารและพนักงานที่มีคุณภาพเพียงพอในระบบสำหรับการดำเนินธุรกิจของทั้งกลุ่มบริษัทได้อย่างต่อเนื่อง และ"เทคโนโลยี" การพัฒนาความสามารถ ทักษะที่จำเป็นของโลกธุรกิจในอนาคตอันใกล้นี้ ที่ระบบงานจะถูกพัฒนาด้วยเทคโนโลยีทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น Machine Learning ที่สามารถจดจำพฤติกรรมผู้บริโภค หุ่นยนต์ที่พูดคุยโต้ตอบกับคนได้ เป็นต้น" (วิภาวดี บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

"การพัฒนาคนเก่งให้เกิดประสิทธิภาพ พบว่าคนเก่งจะต้องมีพี่เลี้ยงที่เก่งด้วยเช่นกัน จึงจะสามารถเร่งคนกลุ่มนี้ให้มีศักยภาพตอบโจทย์ความต้องการได้โดยไม่เสียเวลา การมีตัวอย่างหรือแม่แบบที่เก่ง (Role Model) การให้โอกาสได้เรียนรู้งานจากผู้ที่มีประสบการณ์ เก่ง บ่ม เพาะให้ฝึกฝนการพัฒนาเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา การอ่านหนังสือค้นหาแหล่งความรู้ เปิดเว็บไซต์เข้าไปดูการบริหารสร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้คนแสดงความสามารถ ให้งาน ให้เวทีทำจริงโดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจและให้เวทีพวกเขาได้แสดงความ สามารถ เมื่อติดอาวุธให้ ก็ต้องเปิดสนามให้ลองใช้อาวุธ จึงจะรู้ว่าอาวุธจะใช้อย่างไรเป็นอย่างที่เรียน ที่บอกไหมในสภาพการณ์ที่ประสบ และท้ายที่สุดต้องมีการประเมินการพัฒนาจากการทำงาน ทำได้ ทำดีก็ต้องให้รางวัล ต้องเชื่อมโยงให้เป็นระบบ ไม่แยกการจัดการเป็นเรื่องๆ" (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

"การพัฒนาสร้างคนเก่งกลุ่มเจนวาย ถูกพัฒนาขึ้นแยกมาจากการพัฒนาพนักงานตามปกติขององค์การ ในรูปแบบของโครงการ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานทุกกลุ่มทุกอาชีพ ที่มีศักยภาพได้มีโอกาสแสดงออกถึงคุณสมบัติการเป็น Next generation Leaders ผ่านการปฏิบัติงานจริง (On-the-job training) และเน้นการพัฒนา Core Competency เพื่อสร้างผู้นำที่สามารถรองรับภารกิจขององค์กรได้ในอนาคต โดยเฉพาะในต่างประเทศ ที่เป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ มุ่งเน้นการดึงศักยภาพของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการ ให้มีประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย ที่มีความท้าทาย ซึ่งไม่ใช่เส้นทางการทำงานที่เป็นปกติ โดยเน้นการมอบหมายงานที่เป็นโครงการใหม่ๆ ธุรกิจใหม่ๆ หรือถูกส่งไปแก้ไขธุรกิจที่กำลังมีอุปสรรค/ปัญหา เป็น Project Challenge ซึ่งส่วนใหญ่เป็นของบริษัทในกลุ่ม หรือในเครือที่อยู่ในต่างประเทศ โดยจะหมุนเวียนงานในทุกๆ 6 เดือน โดยมีระยะเวลาในการดำเนินการ 2 ปี ต่อรุ่น เพื่อให้พนักงานมีโอกาสในการเรียนรู้ และการค้นพบความถนัด จุดแข็ง และจุดอ่อนของตนเอง มีคอนเน็กชั่น ในการทำงานหลากหลายระดับ ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานถึงระดับผู้บริหาร ทั้งภายในและภายนอกบริษัท ซึ่งจะเป็นประสบการณ์สำคัญในการเป็นผู้บริหารต่อไปในอนาคต" (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“กุญแจของความสำเร็จของโครงการพัฒนากลุ่มคนรุ่นใหม่นี้ คือ มีการตั้ง KPI (Key Performance Indicator) ที่ชัดเจนในการพัฒนาด้วยรูปแบบการมอบหมายงาน ลักษณะงานมีความท้าทาย และหลากหลาย มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบ People Session มีการติดตามผลการพัฒนาอย่างใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้บริหาร (คณะกรรมการทุนการศึกษาและพัฒนาพนักงานกลุ่มศักยภาพ) การได้รับประสบการณ์กับความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นมากมาย และการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ระหว่างกลุ่มพี่เลี้ยง (Mentor) กับพนักงานที่มีศักยภาพ เพื่อทำให้การพัฒนาได้ผลเร็วขึ้น และการขยายผลความรู้และประสบการณ์ บทเรียนที่ได้ทั้งที่ดี และไม่ดีไปสู่กลุ่มอื่น เพื่อให้เกิดการต่อยอดความรู้ และประสบการณ์ ในการปรับปรุงวิธีการทำงาน และมุมองการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ” (วิภาวดี บริษัทที่ 1 นามสมมติ,2560)

“คนส่วนใหญ่เราพัฒนาเพื่อให้ทำงานให้ได้ดีในแผนธุรกิจระยะสั้นถึงระยะกลาง และเป็นธุรกิจในสายโซ่อุปทานเดิม แต่การพัฒนาคนกลุ่มนี้มุ่งเน้นสำหรับธุรกิจที่เป็นธุรกิจใหม่ โดยเฉพาะที่เป็น New business S-curve หรือการแก้ปัญหาการดำเนินธุรกิจที่มีความยากลำบาก ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน เราจึงต้องการสร้างกลุ่มคนเก่งมาช่วยขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจ การสร้างกลุ่มคนเก่งที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ แผนธุรกิจ และการดำเนินธุรกิจ ต้องมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการจากการพัฒนาคนกลุ่มนี้มาช่วงระยะหนึ่ง คนกลุ่มนี้ได้เติบโตเป็นผู้บริหาร และเป็นแกนนำความเชี่ยวชาญในกลุ่มอาชีพต่างๆ ที่ร่วมกันพัฒนาให้เกิดธุรกิจใหม่ สินค้าและบริการใหม่ กระบวนการใหม่ การปรับปรุงแก้ปัญหาการทำงาน การทำธุรกิจต่างๆ ให้กับองค์การในแต่ละช่วงเวลา” (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“การพัฒนาคนเก่งเมื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน พบสิ่งที่ยังขาด สิ่งที่ยังคงต้องปรับปรุงและพัฒนา เป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องเติมเติมช่องว่างของขีดความสามารถของ “คนเก่ง” เพื่อให้คนเก่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีการพัฒนาหลายรูปแบบ ทั้งการจัดฝึกอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านเทคนิค ด้านบริหารจัดการ การดูงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ รวมทั้งการมอบหมายงานโครงการที่สำคัญ การให้มีส่วนร่วมในการประชุมกับผู้บริหารระดับสูงในโอกาสการประชุมที่สำคัญ เพื่อได้มีโอกาสรับทราบ ทิศทางและนโยบายขององค์กร และสามารถแสดงความคิดเห็นได้ การเปิดโอกาสให้สร้างผลงานที่เป็นเป้าหมายสำคัญขององค์กร เพื่อสร้างการยอมรับ (Recognition) จากพนักงานกลุ่มอื่น ๆ โดยมีการพิจารณาให้ได้สิทธิประโยชน์ (Incentive) ที่เหมาะสมกับบุคลากรกลุ่มนี้ตามความเหมาะสมของผลงาน” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“การพัฒนา “คนเก่ง” ต้องครอบคลุมมิติด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เกิด “คนเก่งที่เป็นคนดี” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“เน้นการพัฒนากลุ่มคนเก่งด้าน Leadership ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้บริหารหรือผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญกว่าทางเทคนิค การพัฒนาทักษะการสอนงาน (Coaching) เพื่อสร้างคนในองค์การให้เก่ง (การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO) นอกจากมีการพัฒนาคนเก่งระดับผู้ปฏิบัติงานแล้วยังมีแผนงานพัฒนาผู้บริหารตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) และมีโครงการพัฒนาความรู่เพื่อการปรับปรุงพัฒนางานอย่างตอเนื่อง ” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“กิจกรรมหนึ่งที่อยู่ในแผนพัฒนากลุ่มคนเก่ง ก็คือ เงาผู้บริหาร (job haring) โดยคัดเลือกกลุ่มคนเก่งประมาณ 10 คน เข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารระดับสูง เป็น job training กลุ่มนี้จะได้มีโอกาสเรียนลัดการบริหาร โดยวิธีสังเกตการณ์ ได้เรียนรู้ทิศทางขององค์การ ได้แนวคิด ปรับวิธีคิด วิธีบริหาร เพื่อเรียนรู้มุมมองของผู้บริหารในการตัดสินใจในการบริหารองค์การ โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนกับผู้บริหาร” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“แผนงานพัฒนาคนเก่ง มุ่งเน้นการเพิ่มพูนศักยภาพของคนเก่งเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน การผลักดันงานวิจัยและพัฒนาให้เกิดเป็นนวัตกรรม ต่อยอด ไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ รองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่ๆ สร้างกลไกเพื่อนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาพนักงานสู่การเป็นมืออาชีพ โดยจัดตั้งระบบคลังสมอง สถาบันวิชาการ ส่งเสริมพนักงานสร้างนวตกรรม” (เกริกเกียรติ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“กลยุทธ์การบริหารขีดความสามารถ คำนึงถึงความต้องการของพนักงาน และการพัฒนาเพื่อเร่งสร้างศักยภาพกลุ่มคนเก่งให้ทันต่อความต้องการขององค์การ ด้วยระบบพี่เลี้ยง ระบบสอนงาน และการมอบหมายงาน หรือโครงการที่สำคัญ กิจกรรมที่สนับสนุนคนกลุ่มนี้ให้อยากพัฒนาศักยภาพตนเอง คือการพิจารณาความดี ความชอบจากผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมายและความโดดเด่น ทุ่มเท แสดงบทบาทที่สำคัญในงาน โดยมีกรรมการเข้าไปสังเกตพฤติกรรม และติดตามการพัฒนา” (เกริกเกียรติ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“การขับเคลื่อนเรื่องคนเก่งในองค์การ ต้องอาศัยการพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานกลุ่มนี้ ทำให้มองเห็นทิศทางองค์กร งานที่ท้าทาย การพัฒนา และเส้นทางการเติบโต ต้อง

บอกให้คนรุ่นใหม่รับรู้ เข้าใจ และเต็มใจ รูปแบบการพัฒนาที่ทำเพิ่มในขณะนี้ก็ คือ ทำแบบ "พี่เลี้ยง" ดูแลคนรุ่นใหม่" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"คนเก่ง" จึงต้องเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรที่เปลี่ยนไป" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"การพัฒนา จะเริ่มด้วยการประเมินศักยภาพ ประเมินสมรรถนะ โดยใช้แบบประเมินเหมือนกับกลุ่ม professor เพื่อให้รู้จุดแข็ง จุดอ่อน การปรับปรุงของแต่ละคน จากนั้นก็จะให้เข้าอบรมตามโครงการ Talent Management (TM) โดย assign งานสำคัญๆจ้างอาจารย์มาสอน มอบให้ทำ project เสร็จให้นำเสนอผลงานเปิดโอกาสแสดงศักยภาพ โดยเชิญหัวหน้าสายงานมาฟัง " (เกริกเกียรต์ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"เน้นการเติมความรู้เพิ่มทักษะใหม่ให้พนักงานอยู่เสมอ การทำงานมานานๆ ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ไอเดียตัน และล้าสมัยไม่ทันต่อความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การพัฒนาทักษะใหม่ให้ทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจึงสำคัญมาก การส่งพนักงานไปอบรมเรียนรู้ภายนอก นอกจากพวกเขาจะนำความรู้ที่ได้มาเพิ่มประสิทธิในการทำงานให้องค์กรแล้ว ยังเป็นการช่วยให้พวกเขาเพิ่มคุณค่าให้ตัวเอง และเพิ่มความสนุกในการทำงาน สามารถนำความรู้ใหม่มาพลิกแพลงให้การทำงานดียิ่งขึ้น เกิดเป็นความภาคภูมิใจในตัวเอง นอกจากนี้การทำงานในปัจจุบันยังต้องอาศัยทีมทำงานที่มาจากหลากหลายหน่วยงานจะมีบทบาทมากขึ้น ดังนั้นทักษะในการทำงานร่วมกันกับคนจากหน่วยงานต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก นอกจากนี้การทำงานกับคนที่มีความแตกต่าง ทั้งลักษณะงาน อายุ เชื้อชาติ วัฒนธรรม ภาษา ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องเสริมทักษะที่เกี่ยวข้องให้พนักงาน เพื่อจะได้เข้าใจวิธีคิด วิธีประสานงานของแต่ละชาติว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้การทำงานราบรื่น" (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

"นโยบายองค์กรค่อนข้างชัดเจนการส่งเสริมเรื่องคน ที่เน้นช่องว่าง gap ความแตกต่างระหว่างวัย ต้องเข้าใจแต่ละ Generation การพัฒนา การเข้าใจการบริหารคน อดีตเราเชื่อฟัง ทุ่มเท และจะใช้ความสำเร็จในอดีตมาการันตีความสำเร็จในยุคนี้ ผู้บริหารต้องเข้าใจเด็กยุคนี้ ที่ต้องการความสำเร็จ ต้องมีผลตอบแทน ต้องมีกลยุทธ์กระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น แสดงความสามารถ และต้องฟัง ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ" (เกริกเกียรต์ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“ความสำเร็จ ของการพัฒนา คือ ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และให้ได้มีโอกาสแสดงศักยภาพในงานที่สำคัญ ยาก หาสนามให้ เพื่อให้เกิดการยอมรับในองค์การ และที่สำคัญต้องเชื่อมโยงผลการพัฒนากับความสำเร็จของงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการได้รับโอกาสที่จะเจริญเติบโต เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเอง และมุ่งสร้างผลงานที่ดีเลิศอย่างต่อเนื่อง คนเข้ามาใหม่อยู่ไม่นาน ถ้าไม่เจองานที่ท้าทายคนรุ่นใหม่จะอยู่ไม่ทน” (เกริกเกียรต์ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

สำหรับพนักงานกลุ่มคนเก่ง (Potential pool) ในองค์การ ได้ให้ข้อมูลดังนี้

“ ปัจจัยหลักในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ คิดว่ามีโอกาสได้พัฒนาตนเองได้ค่อนข้างเยอะ ก่อนที่จะเข้าโครงการได้ทำงานด้านวิศวกรรมก่อสร้างมา 2-3 ปี ก็เริ่มอิ่มตัว และสิ่งใหม่ที่จะเรียนรู้ไม่ค่อยมีแล้ว การย้ายงานต้องรอตามขั้นตอนรู้สึกนานเกินไป” (ประภาภรณ์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“พอองค์กรออกโครงการนี้มา จุดขายของโครงการนี้ คือ งานที่ท้าทายการที่ได้ไปทำงานต่างประเทศอยู่ไม่นานก็จะมีการหมุนเวียนไปที่อื่น การย้ายเร็วได้ไปหลายที่ได้เห็นภาพกว้างของการทำงาน ได้เห็นวงจรของธุรกิจ แต่อาจจะมีความลึกที่น้อยกว่า แต่โอกาสในการเรียนรู้เยอะ พอได้ไปทำงานหลายที่ ก็จะวิเคราะห์อะไรได้มากขึ้น เพราะเราได้เห็นภาพครบ และการหมุนเวียนในพื้นที่ต่างๆ ทำให้เราต้องปรับตัวเข้ากับคนท้องถิ่น ต้องปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ เมื่อเคยชินแล้วมีความคล่องมากขึ้นเยอะในการที่จะติดต่อคน” (ประภาภรณ์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“จากงานที่ทำปกติเราทำภายใต้ทีม แต่เมื่อถูกส่งไปทำงานโครงการนี้ ทำเราเป็นผู้นำในการทำงาน ต้องฝึกความเป็นผู้นำ และต้องมีวิสัยทัศน์ในงานที่ทำ ต่างจากตอนที่อยู่ไทย พอสมควรอำนาจการตัดสินใจจำกัดกว่าเยอะ” (ประภาภรณ์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“ไม่ผิดหวังกับการเข้าโครงการนี้ เพราะเราได้ทำงานเยอะ ได้พัฒนาตัวเอง และได้เห็นวัฒนธรรมประเทศเพื่อนบ้านที่หลากหลาย และได้พัฒนาทางความคิดในการมองชีวิตมนุษย์มากขึ้น เหตุผลของแต่ละคนที่มาจากต่างวัฒนธรรม และทำให้เราเข้าใจตัวเองว่าต้องการอะไรแบบไหน” (ประภาภรณ์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“การมอบหมายงานให้มีโอกาสได้เป็นตัวแทนองค์กร ไปเจอกับคนใหญ่คนโตเหมือนกับเราประสบความสำเร็จมากขึ้น ได้เข้าใจองค์กรมากขึ้น และเข้าใจตัวเองมากขึ้น ภูมิใจที่ได้เข้าโครงการ และมีส่วนร่วมกับองค์กร โครงการนี้ ถือเป็นโครงการที่ดีมาก เพราะ องค์กรเสียสละในการที่ให้พนักงานเข้าไปเรียนรู้แล้วโอนถ่ายไปที่อื่น ทำให้องค์กรต้องพัฒนาคนอยู่ตลอดเวลา” (ประภาภรณ์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“การตัดสินใจสมัครเข้ารับการคัดเลือกเข้าโครงการพัฒนานี้ เนื่องจาก มีการหมุนเวียนงานให้รู้หน้างานที่หลากหลายเลยคิดว่าเป็นอะไรที่เหมาะกับความตั้งใจ มีโอกาสที่ได้ทำงานในต่างประเทศ จะช่วยทำให้เรามีความพร้อมในการที่จะไปทำงานในต่างประเทศในอนาคต ” (ประภัสร์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“ได้ทำงานที่มีความท้าทาย คือ งานโครงการที่ได้รับมอบหมาย ได้คัดเลือกมาแล้วว่า เป็นโครงการที่มีปัญหา มีความท้าทาย ต้องรีบแก้ไข หรือต้องมีการพัฒนาอย่างเร่งด่วน แม้ว่าจะไปเรียนรู้ 6 เดือน แต่จะได้รับการมอบหมายงานอย่างชัดเจนว่าภายใน 6 เดือนจะต้องทำอะไรให้สำเร็จบ้าง ต่างจากเดิมที่ทำงานแบบไปวันๆ ตัวเองได้รับมอบหมายงานที่เร่งด่วน 2 โครงการ คือ โครงการที่ผลการดำเนินธุรกิจขาดทุนไปเรื่อยๆ และอีกโครงการคือ ที่ต้องแก้ปัญหากระบวนการกู้และการชำระเงินของโครงการการลงทุนขนาดใหญ่ที่ไปร่วมลงทุน ซึ่งมีระยะเวลาสั้นมาก เป็นต้น” (ประภัสร์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“ช่วงแรกก็ต้องประกบกับรุ่นพี่ ที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อให้การเรียนรู้ทันกับการทำงานในงานที่ได้รับมอบหมาย ต่อไปนี้ต้องไปรับผิดชอบงานทั้งหมดเอง ” (ประภัสร์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“ความแตกต่าง คือ เรื่องความกดดัน งานเดิมก็จะทำงานในความรับผิดชอบไม่หลากหลายมาก ทำงานในหน้างานที่จบมา แต่งานที่เข้ามาในโครงการนี้ เมื่อถูกส่งไปทำงานก็ต้องรับผิดชอบมากขึ้น ต้องทำงานหน้างานอื่นๆ ด้วย กดดันด้วยเนื้องาน การทำธุรกิจในต่างประเทศจะยากกว่าการทำงานในประเทศค่อนข้างเยอะ เพราะ องค์กรเราไม่มีใครรู้จัก ก็ต้องใช้ความพยายามในการทำงาน มีเรียนภาษาท้องถิ่นด้วย ความท้าทายอีกอย่างคือ การที่ต้องปรับตัวกับคนท้องถิ่น การได้วนงานอยู่ในบริษัทลูก ทำให้รู้จักคนในกลุ่มมากขึ้น ได้ Synergy กับคนในกลุ่มมากขึ้น มองเห็นอนาคตตัวเองในองค์กรมากขึ้น เพราะก่อนหน้านี้ถ้าอยู่นานจะเริ่มมีความเบื่อ แต่เมื่ออยู่ในโครงการนี้ก็ได้ทำอะไรมากขึ้น ” (ประภัสร์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“การที่ไปทำงานข้างนอก ต่างประเทศ จะเริ่มไม่อยากกลับมาทำงานที่ประเทศไทยแล้วเพราะสภาพแวดล้อมการทำงานไม่เหมือนเมืองไทย การที่ได้มอบหมายให้ไปทำงานและหมุนเวียนงานในต่างประเทศก็เหมาะกับกลุ่มคนที่เรียน ที่โตในต่างประเทศ แต่มีโอกาสทำงานให้กับบริษัทไทย เมืองไทย ซึ่งก็จะดึงดูดคนกลุ่มนี้ได้” (ประภัสร์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“การพัฒนาในรูปแบบนี้ การมอบหมายงานที่เปิดโอกาสให้ได้ทำงานที่ท้าทาย หมุนเวียนให้รู้อะไรใหม่ๆ ทั้งใน และต่างประเทศ เห็นโลกกว้าง มีพี่เลี้ยงให้ปรึกษา ตอบโจทย์คน Gen Y โครงการนี้จะทำให้คนข้างนอกจะเข้ามาร่วมงานกับ องค์กรมากขึ้น คนที่อยู่กับ องค์กรก็จะอยู่ได้นานขึ้น” (ประภัสร์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“ สิ่งที่องค์กรได้มีการพัฒนาพวกเราที่เป็นกลุ่มคนที่ชอบงานท้าทายอย่างจริงจัง ก็ทำให้พวกเราพร้อมสำหรับการขยายงาน และเป้าหมายขององค์การในอนาคต ” (ประภัสร์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

3.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่ากระบวนการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้เกิดการต่อยอด และขยายผลจากองค์ความรู้และประสบการณ์ของกลุ่มคนเก่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ยิ่งมีการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับกลุ่มคนเก่ง และกับพนักงานส่วนใหญ่ จะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะของคนเก่งเพิ่มขึ้น และยังเป็นการขยายผล ต่อยอดความรู้และประสบการณ์ให้กับพนักงานส่วนใหญ่ทำให้เกิดแนวคิดในการพัฒนาสร้างสิ่งใหม่ ธุรกิจใหม่ ที่ช่วยสนับสนุนให้องค์การมีผลการดำเนินธุรกิจที่ดีและบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนั้นยังเป็นการบริหารความเสี่ยงให้ความรู้ และประสบการณ์ของกลุ่มคนเก่ง อยู่กับองค์การ เมื่อคนเก่งต้องจากองค์การไป จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“นำการบริหารจัดการความรู้มาเป็นต้นแบบการบริหารคนเก่ง เพื่อลดความเสี่ยงของกลุ่มคนเก่งที่ต้องออกจากองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการเกษียณ หรือการออกอื่นๆ รวมทั้งการโยกย้ายงาน โดยเริ่มจากการสร้าง Community ของคนเก่งในแต่ละอาชีพ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่สำคัญขององค์การ การนำความรู้และประสบการณ์ของคนเก่งมาจัดเก็บและพัฒนาต่อยอดให้เกิดคุณค่ากับองค์กรจากรุ่นสู่รุ่น โดยการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งจากการสัมภาษณ์ สะสมชิ้นงานการพัฒนาเป็นคู่มือ หลักการ การจัดเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ทั้งภายในและกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก และที่สำคัญการสอนงานของกลุ่มคนเก่งไปสู่กลุ่มคนเก่ง และคนอื่น ก็จะ

ช่วยยิ่งพัฒนาความรู้ ทักษะของคนเก่งที่เป็นผู้สอนงาน หรือพี่เลี้ยง ให้แข็งแรงมากขึ้นทั้งในเชิงวิชาการและการบริหารคน การทำให้และลดความเสี่ยงขององค์การในการขาดบุคลากรที่มีศักยภาพในงานที่สำคัญ ที่จะทำให้การดำเนินงานติดขัด ไม่บรรลุเป้าหมาย" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"บูรณาการกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เข้ามาในกระบวนการบริหารกลุ่มคนเก่ง ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของกลุ่มคนเก่งที่เราพัฒนาขึ้นมาจะถูกขยายผลไปกลุ่มอื่น ด้วยวิธีการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบคู่มือวิธีปฏิบัติ การสอนงาน การเสวนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การบรรยายถ่ายทอดความรู้ เรามีการเทียบเคียงกับมาตรฐานสากล แล้วพัฒนาต่อยอดให้เป็นการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เรานำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยการลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้ ลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น และลดเวลาจากกระบวนการทำงาน เพิ่มผลผลิตในการดำเนินงาน (Productivity Improvement) " (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

"เรามีกลไกในการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ในรูปแบบต่างๆ ในการทำงาน การประชุมที่กำหนดให้เป็น Agenda base การจัดกิจกรรม ซึ่งสร้างให้เกิดความคิด การนำมาพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ" (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

"ส่งเสริมกระบวนการ KM ให้เป็นการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมุ่งเน้นให้มีการถ่ายทอด เรียนรู้ พัฒนาการทำงานให้องค์กรมี Productivity สูงขึ้น และต่อยอดความรู้พัฒนาเป็นนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและดำเนินงานขององค์การ โดยกำลังพัฒนารูปแบบการจัดเก็บให้สามารถค้นหาและนำไปใช้ได้ง่าย เพื่อบริหารความเสี่ยงองค์ความรู้ของกลุ่มคนเก่ง เมื่อกลุ่มคนเหล่านี้ไม่อยู่กับองค์การ" (เกริกเกียรติ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"กุญแจของความสำเร็จของโครงการนี้ คือ การขยายผลความรู้และประสบการณ์ บทเรียนที่ได้ทั้งที่ดี และไม่ดีจากการกลุ่มคนเก่งไปสู่กลุ่มอื่น เกิดการขยายผล ต่อยอดความรู้ และประสบการณ์ ในการปรับปรุงวิธีการทำงาน และมุมมองการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ" (วิภาวดี บริษัทที่ 1 นามสมมติ,2560)

“การจูงใจให้กลุ่มคนมีศักยภาพสูงเข้าร่วมงานหรือรักษาไว้ให้อยู่กับองค์การในภาคธุรกิจพลังงานมีความยากลำบาก เนื่องจากต้องแข่งขันกับบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศ และบริษัทข้ามชาติที่มีศักยภาพทางด้านการเงิน และชื่อเสียง จึงเกิดการดึงตัวได้ง่าย การถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ ที่องค์การลงทุนไปกับกลุ่มพนักงานเหล่านี้ให้อยู่กับองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญ จึงจัดให้มีการแบ่งปันความรู้ประสบการณ์ของกลุ่มคนเก่งให้กับองค์การด้วยรูปแบบต่างๆ อาทิเช่น การเขียนเป็นคู่มือ การรายงานผลการปฏิบัติงาน การบรรยายถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งการมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้สอนงานในสิ่งที่เชี่ยวชาญกับบุคคลอื่น เป็นต้น จะเห็นได้ว่าที่ผ่านมาการถ่ายทอดประสบการณ์ของแต่ละหน่วยงานทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดได้ และยังสามารถคิดต่อยอดในการพัฒนาเครื่องมือในกระบวนการผลิต หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ดังจะเห็นได้จากการรายงานผลประกอบการของบริษัทในแต่ละปี” (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

“การแลกเปลี่ยนความรู้ของกลุ่มนี้เน้นการสร้างเครือข่าย เพื่อเข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ จากภายนอกเพื่อมาสร้างหรือปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจให้ดีขึ้น การถ่ายโอนและรับความรู้และทักษะใหม่ได้รวดเร็วขึ้นกับความสามารถในการเข้าถึงแหล่งองค์ความรู้ใหม่ แล้วนำมาแปลงให้เข้ากับองค์ความรู้เดิมซึ่งธุรกิจหลักขององค์การ และนำเอาความสามารถขององค์การมาประยุกต์กับองค์ความรู้ที่ได้มานำไปปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ” (เกริกเกียรติ์ บริษัทที่ 3 นามสมมติ,2560)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย เป็นการการผสมผสานกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับการจัดการองค์การ ด้านการจัดการความรู้ขององค์การที่สำคัญที่อยู่กับตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้อยู่กับองค์การ โดยนำแนวคิดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง ที่ประยุกต์จากกระบวนการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM : Human Resource Management) และด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุก ที่ประยุกต์จากกระบวนการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD : Human Resource Development) การบริหารจัดการองค์การด้านการบูรณาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มคนเก่งกับคนส่วนใหญ่ในองค์การเพื่อขยายผลการบริหารคนเก่งให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การทั้งในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน การสร้างสรรค์สรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นนวัตกรรมทางธุรกิจ เพื่อส่งเสริมให้ผลการดำเนินธุรกิจตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. ปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

4.1 ปัจจัยสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

ปัจจัยเชิงสาเหตุของของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่าผู้นำในองค์การต้องมีวิสัยทัศน์ มุมมองกว้างไกล สามารถวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกนำมาคาดการณ์อนาคต และจัดทำแผนกลยุทธ์โดยบูรณาการทรัพยากรขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ การถ่ายทอดกลยุทธ์ ให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจ ยอมรับ และนำไปปฏิบัติ ที่สำคัญต้องบริหารให้ได้ตามแผนกลยุทธ์ในแต่ละสถานการณ์ขององค์การ ซึ่งจะทำให้เกิดความตระหนัก เห็นและให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรที่เป็นคนเก่งอย่างจริงจัง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“การสร้างและพัฒนาคนเก่ง ให้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การได้ ผู้บริหาร ต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจว่าองค์การต้องเผชิญกับอะไร มองให้ออกว่าในอนาคตจะดำเนินธุรกิจอย่างไร เป้าหมาย กลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินงานคืออะไร ทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ที่ต้องหา ต้องเตรียม ต้องจัดการ คืออะไร เรื่องของคนเก่งก็เป็นหนึ่งในทรัพยากรที่สำคัญที่ต้องจัดตรียม การเข้าใจ เชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้ จะทำให้เราสามารถกำหนดรูปแบบ วิธีการบริหารทรัพยากรในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นเงิน งบประมาณ เทคโนโลยี คน และคนเก่งได้เหมาะสมกับทิศทางกลยุทธ์ และการดำเนินงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต การจะทำให้กลยุทธ์ และแผนงานเรื่องคนเก่งประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารก็ต้องสื่อสารให้คนที่เกี่ยวข้องเข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้ เช่นเดียวกับกลยุทธ์ด้านอื่นๆ จึงจะประสบผลสำเร็จได้” (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“ทุกหน่วยงานทุกภาคส่วนถูกปลูกฝังการให้ความสำคัญของการพัฒนาการบริหารคนเก่ง ควบคู่ไปกับการบริหารงานโดยเฉพาะงานที่สำคัญและเป็นกลยุทธ์องค์การ สิ่งสำคัญผู้บริหารทุกระดับต้องเข้าใจเล็งเห็นความสำคัญ และสร้างให้คนในองค์การเข้าใจถึงความสำคัญของการที่ต้องมีการบริหารจัดการคนกลุ่มนี้ และให้เกิดการยอมรับ สามารถปฏิบัติงานร่วมกัน และส่งเสริมซึ่งกันและกันได้ การบริหารคนเก่งจึงจะประสบผลสำเร็จ” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“การที่องค์กรจะสามารถดำเนินการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ได้ ผู้บริหารต้องมองเห็น และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและเทคโนโลยี และ

ต้องเห็น มีมุมมองเกี่ยวกับ Talent Management ที่จะเกิดขึ้น ให้ความสำคัญ (Buy in) และคุณค่าของทรัพยากรคนกลุ่มนี้ สนับสนุนและผลักดันอย่างจริงจัง หากผู้บังคับบัญชาไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนคนเก่งรุ่นใหม่ให้ทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ก็อาจทำให้เขาถูกกลืนไปกับระบบและส่งผลเสียกับองค์กร" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"การบริหารจัดการคนเก่งเกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวม ผู้บริหารในฐานะผู้รับผิดชอบการบริหารงานในองค์การ จึงเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการผลักดันให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมองอนาคต มองงานที่จะเกิดขึ้น ที่สำคัญต้องวางแผนการบริหารงาน บริหารเงิน บริหารคน ให้ได้ตามกลยุทธ์ ตามสถานการณ์ขององค์การได้" (เกริกเกียรติ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"ความยากของการบริหารกลุ่มคนเก่งขององค์การก็คือ การมองภาพและวางกลยุทธ์องค์การในการดำเนินธุรกิจกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งไปข้างหน้าให้สอดรับกันได้อย่างไร เพราะการพัฒนาและสร้างคนหากปล่อยไปตามธรรมชาติต้องอาศัยระยะเวลา ทุกวันนี้การวางกลยุทธ์ขององค์การจึงวางครบในทุกมิติของการดำเนินธุรกิจที่ครอบคลุมเรื่องงบประมาณ (Budget) คน (People) ระบบ/กระบวนการ (Process/System) และเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งทำให้การจัดการคนเก่งสามารถตอบโจทย์เป้าหมายการดำเนินงานขององค์การได้" (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

2) ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่าผู้นำในองค์การต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ กำหนดทิศทาง และวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร เข้าใจถึงความสำคัญและตระหนักในคุณค่าของบุคลากรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร หลักการ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งมีทักษะในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ กับบุคลากรให้เกิดการปฏิบัติตามได้ ซึ่งจะช่วยส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้เกิดกลยุทธ์บริหารคนเก่งและการนำไปปฏิบัติการให้เป็นผลสำเร็จ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

"ผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะระดับสูงต้องกำหนดกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์เรื่องงานและคน บริหารคนเก่งให้มีจำนวนที่เพียงพอ มีศักยภาพที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และแผนกลยุทธ์ของสายงานและขององค์การได้ จึงให้ความสำคัญตั้งแต่คัดเลือกผู้บริหารที่มีคุณสมบัติที่เก่งไม่เพียงแต่ทางด้านงาน แต่ต้องเก่งด้านการบริหารคน มาเป็นผู้บริหาร หรือเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) พนักงาน

กลุ่มนี้ พร้อมกับพัฒนาทักษะเกี่ยวกับหลักการ และเครื่องมือทางด้านทรัพยากรบุคคลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารคนกลุ่มนี้ได้อย่างเหมาะสม ที่ผ่านมาจึงทำให้การพัฒนาคนกลุ่มนี้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย" (วิภาวดี บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

"องค์การใหญ่มากการบริหารคนให้มีคุณภาพ ต้องส่งเสริมให้ผู้บริหารทำทุกๆ ส่วนงาน ทำทั้งที่เป็น formal และ unformal สร้างให้เป็นวัฒนธรรมการบริหารงานของผู้บริหาร และถือว่าการบริหารคน เป็นทักษะพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องมี ต้องพัฒนา เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและการยอมรับของคนในองค์การ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาระหว่าง "คนเก่ง" และบุคลากรอื่น การบริหารคนเก่งจึงจะได้ตามเป้าหมาย จากการเดินนโยบายนี้ ทำให้การบริหารคนกลุ่มนี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้นกว่าช่วงแรก" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อผลักดันและสนับสนุนกลยุทธ์องค์การ ผู้บริหารต้องเชื่อมโยงการบริหารคนเก่ง กับการทำธุรกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์องค์การได้" (เกริกเกียรต์ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"นอกเหนือจากที่องค์การมีระบบ และกลไกการบริหารเรื่องนี้แล้ว จากประสบการณ์ขององค์การที่ผ่านมา พบว่า สิ่งสำคัญที่จะทำให้การบริหารพนักงานหรือกลุ่มคนเก่งประสบผลสำเร็จ คือ ความสามารถของผู้บริหารที่จะนำเครื่องมือ หลักการการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้ออกแบบไว้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มคนเก่งที่อยู่ภายใต้การดูแล" (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

"ปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารคนเก่งให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องทันโลก ทันการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี มีมุมมองเกี่ยวกับ Talent Management รวมทั้งการมีนโยบาย ยุทธศาสตร์ขององค์กรสนับสนุน เช่น ผู้บริหารสูงสุดมีนโยบายการบริหารและพัฒนาองค์การเพื่อพัฒนาคนเก่งที่ชัดเจน" (เกริกเกียรต์ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความแตกต่างและหลากหลายได้ และมีความเข้าใจในกลยุทธ์องค์กรเป็นอย่างดี เพื่อเชื่อมโยงการบริหารบุคลากรให้ตอบโจทย์เป้าหมายหรือกลยุทธ์องค์กร" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"การแต่งตั้งและพัฒนาผู้จัดการให้เป็นผู้จัดการที่มีความสามารถในการบริหารคนเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากสาเหตุที่พนักงานกลุ่มนี้ลาออก และไม่อยากอยู่ทำงานกับบริษัทฯนั้น จากการสัมภาษณ์พนักงาน พบว่าสาเหตุหลักมาจากหัวหน้างานเป็นอันดับหนึ่ง หากต้องการแก้ไขเพื่อรักษา

คนเก่งไว้ จึงต้องไปแก้ที่ตัวหัวหน้างานและผู้จัดการทุกระดับภายในองค์กร โดยการเพิ่มและพัฒนาหัวหน้างานให้มีทักษะในการสร้างแรงจูงใจ ให้การยอมรับในตัวพนักงาน การสื่อสารระหว่างหัวหน้างานผู้จัดการที่มีความเข้าใจตรงกัน และเน้นการทำงานร่วมกันเป็นประสานกันเป็นทีม เป็นหมู่คณะ ระหว่างกลุ่มคนเก่ง และคนส่วนใหญ่" (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

"ความสำเร็จของโครงการบริหารคนเก่งอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงสุดหรือ CEO และผู้บริหารต่าง ๆ ยอมรับ (Buy in) แนวคิดการบริหารคนเก่ง" (ไกรฤกษ์ บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง คือ การที่ผู้นำองค์กรมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

3) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พบว่า โครงสร้างองค์การ นโยบายภาครัฐ และกฎระเบียบต่างๆ และความเสมอภาคภายในองค์การ เป็นปัจจัยที่บริษัทพลังงานให้ความสำคัญที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ดังนี้

การจัดการองค์การด้านโครงสร้างองค์การ และสายการบังคับบัญชาที่ยืดหยุ่น และรูปแบบกระบวนการทำงานที่คล่องตัวเป็นปัจจัยที่กลุ่มคนเก่งให้ความสำคัญ ซึ่งโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานเป็นภาพใหญ่การดำเนินการปรับเปลี่ยนกระทำได้ค่อนข้างยาก การบริหารกลุ่มคนเก่ง จึงใช้รูปแบบการบริหารเฉพาะกลุ่มแยกออกมาจากการบริหารกลุ่มคนส่วนใหญ่ เช่น แยกออกมาเป็นโครงการเฉพาะ เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

"ได้เคยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มคนเก่งโดยเฉพาะกลุ่มคนเก่งรุ่นใหม่ ประเด็นที่กลุ่มคนเก่งให้ความสำคัญในระดับต้นๆ อีกประเด็น ก็คือ รูปแบบโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชาที่มีหลายระดับชั้น กระบวนการและรูปแบบการทำงานที่ไม่เอื้อ ไม่เปิดโอกาสให้คิดนอกกรอบ ต้องเดินตามสิ่งที่กำหนด หรือ Procedure หรือ Work instruction เท่านั้น ซึ่งเป็นข้อจำกัดในการคิดการสร้างสิ่งใหม่ ซึ่งขัดแย้งกับสิ่งที่มอบหมายให้คนกลุ่มนี้ทำ แต่การปรับทั้งองค์กรในภาพใหญ่ดำเนินการได้ยากด้วยข้อจำกัดต่างๆ จึงต้องปรับรูปแบบโครงสร้างการบริหารกลุ่มคนเก่งต่างจากรูปแบบปกติ เช่น กลุ่มคนเก่งรุ่นใหม่ ดึงออกมาเป็น Pool จัดตั้งเป็นโครงการ Young People to

Global ขึ้นกับสายงานทรัพยากรบุคคล การพัฒนาจะมอบหมายงานให้รับผิดชอบเป็นโครงการโดยรายงานตรงต่อผู้อำนวยการโครงการ" (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

นโยบายภาครัฐ และกฎระเบียบต่างๆ พบว่า นโยบายภาครัฐมีผลต่อกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานด้านการบริหารคนเก่งขององค์กรภาคธุรกิจพลังงานในประเทศไทยที่สอดคล้องกัน การกำหนดกลยุทธ์การบริหาร คนเก่งเป็นกลยุทธ์ระดับประเทศ ที่ต้องดำเนินการทั้งระบบ ตั้งแต่นโยบายภาครัฐจนถึงการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทุกภาคส่วนไม่เพียงแต่ภาคธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง จึงจะช่วยให้ประเทศมีคนเก่งในการช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศ นโยบายภาครัฐต้องมีการวางแผนเชื่อมโยงตั้งแต่ ภาคการศึกษาที่ต้องผลิตทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจในทุกภาคส่วนของประเทศ โดยเฉพาะทักษะความรู้ที่สำคัญในการพัฒนาประเทศให้แข่งขันได้ในเวทีโลก เช่น ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น การวางแผนบริหารระบบการศึกษาที่ดี ที่เกิดจากความร่วมมือทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจและสถาบันการศึกษา จะทำให้ตลาดแรงงานมีแรงงานที่มีความสามารถพื้นฐาน และจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการของภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจ นโยบายภาครัฐด้านการบริหารบุคลากรที่เป็นคนเก่งที่เอื้อให้องค์การภาครัฐและรัฐวิสาหกิจสามารถดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้กับองค์การได้เพื่อให้ภาครัฐมีคนเก่งไว้ในการบริหารประเทศ รวมทั้งนโยบายและแผนการสร้างงานและการพัฒนาประเทศที่ชัดเจน ก็จะช่วยดึงดูดคนเก่งของประเทศไม่ให้เคลื่อนย้ายออกสู่ต่างประเทศได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

"การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐให้มีความคล่องตัว และยืดหยุ่นในการบริหารจัดการตนเองให้เหมาะสมกับสภาพตลาดแรงงานในภาคอุตสาหกรรม หรือภาคธุรกิจขององค์การได้ ก็จะช่วยให้องค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจสามารถแข่งขันกับองค์การภายนอก จูงใจกลุ่มคนเก่งโดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่เข้ามาในองค์การ หรือรักษาคนเก่งไว้ในองค์การได้ ซึ่งจะช่วยทำให้การบริหารกลุ่มคนเก่งให้มีเพียงพอต่อความต้องการได้ดีกว่าในปัจจุบัน (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"ข้อจำกัดของระเบียบและข้อบังคับในการบริหารบุคลากร รวมถึงค่าตอบแทนของภาคราชการมีข้อด้อยด้านเงินเดือนและการให้ค่าตอบแทน ค่าตอบแทนที่เทียบเคียงเอกชนค่อนข้างลำบากจึงส่งผลต่อการจูงใจให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งเข้าองค์การ หรือเข้าโครงการฯ ซึ่งลักษณะงานมีความยากกว่างานปกติจึงจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์และวิธีการอื่นแทน" (เกริกเกียรติ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“การวางกลยุทธ์การบริหารคนเก่งต้องดำเนินการทั้งระบบ ตั้งแต่นโยบายภาครัฐ ที่เป็นระดับประเทศ จนถึงการบริหารในระดับองค์การ ภาครัฐต้องมีการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ภาคการศึกษาที่ต้องผลิตนักเรียน นิสิต นักศึกษาทุกระดับตั้งแต่ระดับฝีมือแรงงาน ช่าง จนถึงระดับปริญญาเอก โดยเฉพาะทักษะความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิศวกรรม ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งกลุ่มธุรกิจในกลุ่มนี้มีความต้องการด้านนี้สูง นโยบายและแผนการสร้างงาน และการพัฒนาประเทศที่ชัดเจน และให้เห็นภาพในระยะยาว ควบคู่กับการวางแผนระบบการศึกษาที่ดีจะทำให้ตลาดแรงงานมีแรงงานที่เข้ามามีความรู้ ทักษะและจำนวนที่เพียงพอ และสอดคล้องต่อความต้องการตามแผนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ และตลาดแรงงานในแต่ละภาคอุตสาหกรรม แผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ชัดเจนในระยะยาวของประเทศจะช่วยดึงดูดคนเก่งของประเทศให้มองอนาคตของแหล่งงาน ความมั่นคง ทำให้ไม่เคลื่อนย้ายออกสู่ต่างประเทศได้ และยังช่วยดึงดูดคนเก่งจากต่างประเทศเข้ามาประเทศไทยด้วยเช่นกัน ซึ่งคนเก่งจากต่างประเทศก็มีความจำเป็น เนื่องจาก Know how บางอย่างต่างประเทศพัฒนาไปได้ไกลว่า เราสร้างไม่ทัน โดยเฉพาะทักษะทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จำเป็นในการพัฒนาภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมสำหรับโลกธุรกิจในอนาคต ซึ่งรวมถึงภาคพลังงานในอนาคตด้วย” (วิภาวดี1 นามสมมติ, 2560)

“นโยบายภาครัฐเกี่ยวกับระบบการศึกษา ควรสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐ สถาบันการศึกษา ภาคอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจ ในการวางแผนระบบการศึกษาให้เชื่อมโยงกันจะช่วยให้ตลาดแรงงานที่เป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ เช่น พลังงาน เทคโนโลยี การเกษตรเป็นต้น แข็งแรงขึ้น” (วิภาวดี2 นามสมมติ, 2560)

“การวางระบบการศึกษาประเทศที่ดี ที่สามารถรองรับความต้องการของตลาดแรงงานได้ จะช่วยสนับสนุนองค์การภาคเอกชนได้ ซึ่งในปัจจุบันนี้บางสาขาขาดแคลน โดยเฉพาะในกลุ่มนักวิจัยและพัฒนาที่จะรองรับการแข่งขันด้านพลังงานและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะพลังงานทางเลือกในโลกอนาคต” (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์และนโยบายภาครัฐที่มีความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบทั้งด้านความชัดเจนของแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและ การสร้างงานที่เชื่อมโยงกับระบบการศึกษาของประเทศ และกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐมีความสำคัญต่อการวางกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของภาคธุรกิจพลังงาน

ด้านความเสมอภาค การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การทั้งในกลุ่มที่เป็นคนเก่ง และกลุ่มคนส่วนใหญ่ ต้องให้โอกาสในการพัฒนากับคนทุกคนในองค์การเพื่อให้เป็นคนเก่งเพื่อให้เกิดการเสมอภาค และต้องสร้างให้เกิดความร่วมมือในการทำงานระหว่างกลุ่มคนเก่งกับพนักงานส่วนใหญ่ โดยการบริหารคนเก่ง คนเก่งในองค์การยังไม่เป็นที่เปิดเผย เป็นเรื่องของฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้อง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“การบริหารกลุ่มคนเก่งในองค์การ ที่สำคัญจะต้องไม่ลืมพนักงานส่วนใหญ่ในองค์การด้วย การบริหารให้เกิดความสมดุลระหว่างพนักงานทั้ง สองกลุ่ม ถ้าสร้างสมดุลได้ดี ก็จะช่วยเสริมกัน ถ้าสร้างสมดุลไม่ดีอาจเกิดปัญหาในการบริหารงานและบริหารคนในภาพรวม การสร้างให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มคนเก่งกับพนักงานส่วนใหญ่ในองค์การจึงเป็นประเด็นสำคัญอีกประเด็นหนึ่งขององค์การ” (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“การบริหารบุคลากรต้องพยายามพัฒนาส่งเสริมให้ทุกคนเป็นคนเก่ง และให้รางวัลกับพนักงานที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ งานที่ยาก ท้าทายก็เป็นเงื่อนไขของรางวัลหรือการให้การยอมรับ (Recognition) ที่ต่างกัน องค์การเรายังถือว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องของฝ่ายจัดการเป็นความลับ เรื่องนี้เป็นเรื่องอ่อนไหว ต้องบริหารในองค์การให้เกิดความเสมอภาคในเชิงปฏิบัติ” (เกริกเกียรติ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“บุคลากรในองค์กรที่ไม่ใช่ “คนเก่ง” ต้องมีโอกาสได้รับการพัฒนาเช่นกันเพื่อให้บุคลากรได้รับรู้การให้ความสำคัญขององค์กรกับบุคลากร” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“การพัฒนาพนักงานเพื่อให้ทุกคนเป็นคนเก่ง องค์การสนับสนุนพนักงานทุกคนไม่เลือกปฏิบัติ ขึ้นกับว่าใครไปถึงเส้นชัย กลุ่มคนเก่งที่ถูกคัดเลือกไม่ได้มีการเปิดเผยอย่างเป็นทางการ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเท่านั้นที่ทราบ” (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

“.กลุ่มคนเหล่านี้ถ้าบริหารไม่ดี อาจจะสร้างความไม่พอใจจากกลุ่มคนส่วนใหญ่ นอกกลุ่มนี้ ซึ่งจะต้องหาทางดูแลและบริหารประเด็นนี้ ต้อง Balance ให้ดีในการบริหารคนสองกลุ่มนี้” (ประจักษ์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าการบริหารคนเก่งในองค์การต้องบริหารให้เกิดความเสมอภาคของพนักงานในองค์การ ต้องสร้างให้เกิดความร่วมมือใน

ภาพรวมในการปฏิบัติงานของทั้งกลุ่มคนเก่งและพนักงานส่วนใหญ่ ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในกระบวนการบริหารคนเก่ง

4) ศักยภาพของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล พบว่า ผู้บริหารธุรกิจพลังงานให้ความสำคัญกับหน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องมีศักยภาพในการนำแนวคิด วิธีการ และระบบงานด้านบุคลากรมาบูรณาการและพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารคนเก่ง และมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์การได้รวดเร็ว และมีความยืดหยุ่น ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารทรัพยากรในรูปแบบการบริหารที่หลากหลาย ไม่ยึดตามกระบวนการ และขั้นตอนที่เคยปฏิบัติ หรือที่กำหนดเพียงอย่างเดียว จึงจะส่งเสริมให้การนำกลยุทธ์การบริหารคนเก่งไปปฏิบัติเกิดผลสำเร็จ คนกลุ่มนี้ต้องไม่บริหารด้วยวิธีที่ใช้เช่นเดียวกับคนส่วนใหญ่ รวมทั้งการผลักดันและส่งเสริมให้กระบวนการบริหารคนเก่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้โครงการบริหารคนเก่งประสบความสำเร็จได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“ความสำเร็จของโครงการบริหารคนเก่ง...นอกจากนั้น ยังอยู่ที่การมีหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่ในการผลักดัน และส่งเสริมให้กระบวนการบริหารคนเก่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการขับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลา เพราะไม่มีอะไรที่สมบูรณ์ 100 % จึงต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอด เพราะการบริหารคนเก่งนั้นเป็นกระบวนการที่เมื่อประยุกต์ใช้ในองค์กรจริง ๆ แล้วอาจเกิดปัญหาอุปสรรคขึ้น หน้าที่ของหน่วยงานบุคลากรจะต้องทบทวนและปรับปรุงพัฒนาตลอดเวลา ซึ่งโครงการบริหารคนเก่งจึงเป็นแนวคิดที่เน้นแนวทาง / วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล (Approach) มีการนำมาใช้ปฏิบัติ (Deploy) ทำให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) ว่าเมื่อนำมาใช้แล้วจะเกิดผลอย่างไร รวมถึงแนวทางดังกล่าวนี้จะถูกนำไปบูรณาการ (Integration) กับระบบงานด้านบุคลากรอื่นๆ ได้อย่างไร หลักการดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดของ Thailand Quality Award ตามหลักของ “ADLI Approach” (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“กลยุทธ์การบริหารคนเก่งได้มอบหมายให้สายงานบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบหลัก หน่วยงานบุคคลต้องสนับสนุนนโยบายองค์การ และผู้บริหารในการเดินงานเรื่องนี้ เรื่องนี้จะสำเร็จไม่ได้ ถ้าการออกแบบกระบวนการ วิธีการ และเครื่องมือการบริหารพนักงานไม่รองรับการบริหารคนเก่ง” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับวิธีการทำงานให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์การได้รวดเร็ว และมีความยืดหยุ่น ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารทรัพยากรในรูปแบบที่หลากหลาย ไม่ยึดตามกระบวนการ และขั้นตอนที่เคยปฏิบัติ หรือที่กำหนดเพียงอย่างเดียว จึงจะส่งเสริมให้การนำกลยุทธ์การบริหาร คนเก่งไปปฏิบัติเกิดผลสำเร็จ ที่สำคัญคนกลุ่มนี้ต้องไม่บริหารด้วยวิธีที่ใช้เช่นเดียวกับคนส่วนใหญ่” (วิภาวดี บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

4.2 ผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

พบว่า ผลลัพธ์ของแต่ละองค์การมีความคล้ายคลึงกันกับที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาแนวคิดผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง 2 ด้าน คือ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการสร้างสรรค์แนวคิด และสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นนวัตกรรมทางธุรกิจให้กับองค์การ รายละเอียดดังนี้

1) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน พบว่า ธุรกิจมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวน ปฏิบัติงาน การผลิต การบริการลูกค้าที่มีคุณภาพ และตอบสนองความต้องการได้รวดเร็ว โดยมีการใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน สามารถบริหารทรัพยากรในการปฏิบัติงานที่คุ้มค่ากว่าที่กำหนด โดยยังคงคุณภาพได้ตามมาตรฐาน และหรือดีกว่าซึ่งทำให้องค์การสามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน และสามารถเพิ่มผลิตภาพให้กับองค์การ ทำให้องค์การมีผลการดำเนินธุรกิจที่ดี เป็นไปตามเป้าหมาย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“ในแต่ละปีองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายการลดต้นทุน (Cost saving) การดำเนินงาน การดำเนินธุรกิจภาพรวมขององค์การได้มากกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด โดยในแต่ละหน่วยงานจะกำหนดเป็นแผนงานในการบริหารงบประมาณทั้งที่เป็นงบประมาณในการลงทุนทางธุรกิจ (CARPEX) และ ในการดำเนินงาน (OPEX) พนักงานในหน่วยงานต้องร่วมกันคิดร่วมกันลงมือปฏิบัติ โดยจะมีการวิเคราะห์หาช่องว่างที่เป็นจุดอ่อน และหาวิธีการปรับปรุงรูปแบบ กระบวนการ วิธีการ และเครื่องมือในการปฏิบัติงาน หรือการดำเนินธุรกิจให้ดีขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียได้รวดเร็ว และสูงกว่ามาตรฐาน หรือกว่าคู่แข่ง ที่จะทำให้องค์การมีผลิตภาพที่ดี ซึ่งมีส่วนช่วยทำให้ผลประกอบการขององค์การดี ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้เสียพึงพอใจ ต่อผลการดำเนินธุรกิจขององค์การ ดังจะเห็นได้จากรายงานประจำปีของบริษัท ซึ่งกลุ่มคนที่มีศักยภาพเหล่านี้ จะถูกมอบหมายเข้าไปในโครงการสำคัญๆ ที่เข้าไปเป็นทีมงานหรือผู้นำในการผลักดัน ปรับปรุง ช่วยแก้ปัญหาให้หน่วยงาน หรือบริษัทที่เราไปร่วมทุน ลงทุน” (ประจักษ์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ บริษัทมีการกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน การบริการ โดยมีการทบทวนรูปแบบ วิธี ในการดำเนินงานแล้วนำมาปรับปรุงทุกปี เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดี มีคุณภาพ รวดเร็ว ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า การสร้างและพัฒนากลุ่มคนเก่งเหล่านี้ มีความสามารถในการจะช่วยรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ ที่ดีให้กับองค์กร ช่วยสร้างชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับสากล นำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และแนวคิดของคนกลุ่มนี้ช่วยให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียที่ไม่จำเป็นในกระบวนการผลิต และการให้บริการกับลูกค้า การพัฒนาธุรกิจ รูปแบบใหม่ โดยเฉพาะรูปแบบพลังงานในอนาคต คนกลุ่มนี้จึงเป็นความหวังขององค์การ” (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

“กลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง จะเป็นกลุ่มที่มีการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดี มีการปรับปรุงงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ จะเห็นได้จากผลงานที่เป็นความสำเร็จ (Achievement) ของกลุ่มนี้ในแต่ละปี ที่นำมาใช้เป็นข้อมูลในการเสนอเลื่อนระดับ หรือแต่งตั้ง จะเป็นการปรับปรุง แก้ไขงาน กระบวนการให้ดีขึ้นส่งผลต่อองค์การ อาทิเช่น การลดต้นทุนการดำเนินงาน การเพิ่มผลผลิตในกระบวนการผลิตและบริการ ซึ่งกลุ่มนี้มักเป็นผู้นำกลุ่ม หัวหน้าทีม หรือเป็นแกนนำ ช่วยขับเคลื่อน ผลักดัน หรือสนับสนุน เป็นหลักในโครงการ” (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

2) นวัตกรรมทางธุรกิจ พบว่า การพัฒนาความสามารถและสร้างให้เกิดกลไกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ของแต่ละคน ช่วยสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการร่วมกันคิดต่อยอดความคิด ทำให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Innovation) การเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ซึ่งเห็นได้จากผลการปฏิบัติงาน และผลงานนวัตกรรมต่างๆ ทั้งที่เกิดจากคนเก่ง หรือการรวมตัวกันของกลุ่มคนเก่งและคนส่วนใหญ่ ซึ่งช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว รายละเอียด ดังนี้

“การประกวดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมดีเด่น มีชิ้นงานมากมายที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของกลุ่มคนที่มีศักยภาพ การเลือกกลุ่มคนเหล่านี้มาพัฒนา ให้โอกาสในการ

แสดงศักยภาพ โดยเปิดโอกาสให้คิดจากงานที่รับผิดชอบ และการคิดอย่างอิสระในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ การนำผลงานมาต่อยอด ทางธุรกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ" (เกริกเกียรต์ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"การสร้างคนกลุ่มนี้ เราคัดเลือกมาจากหลากหลายสายอาชีพ หลายหน่วยงานในองค์การ การที่เราพัฒนาให้คนกลุ่มนี้เชี่ยวชาญในอาชีพ และกว้างในเชิงของธุรกิจของทั้งกลุ่มบริษัทรวมทั้งทางด้านการบริหาร ช่วยสนับสนุนให้กลุ่มนี้คิดสร้างสรรค์อะไรให้กับองค์การได้มาก ผลิตภัณฑ์และบริการ ธุรกิจใหม่ๆ ที่เป็น New S-Curve ขององค์การ รูปแบบการดำเนินงาน การบริหารงาน เหล่านี้ล้วนช่วยสนับสนุนทำให้การดำเนินงานไปถึงเป้าหมายได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว" (ประจักษ์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

"เรามีการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจากพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ทั่วทั้งองค์การ โดยมีช่องทางส่งผลงานผ่านการประกวด Innovation Award เป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานคนอื่นๆ และ ในแต่ละปีจะเห็นได้ว่ากลุ่มคนที่มีศักยภาพ เก่ง ที่อยู่ในแต่ละธุรกิจจะมีการส่งความคิด (Idea) และผลงานนวัตกรรม (Innovation) ที่เป็นความสำเร็จ โดดเด่น ทั้งที่เป็นผลงานเดี่ยวและที่เป็นทีมที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในแต่ละด้านของตนเองมาผสมผสานกัน เข้ามาเสนอผลงานการประกวดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์การ ต่อเนื่องเกือบทุกปี และสามารถนำไปต่อยอดและพัฒนาไปสู่พาณิชย์ (Commercial) ทำรายได้ หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ และผลงานสร้างชื่อเสียงให้กับองค์การทั้งในระดับประเทศ และเวทีโลกทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียเชื่อมั่นในศักยภาพการดำเนินธุรกิจขององค์การ" (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

"กลุ่มผู้บริหารที่มีศักยภาพ เมื่อมีการพัฒนา จะถูกมอบหมายงานที่สำคัญ ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มคนเก่งเหล่านั้น มีทั้งการวิจัย พัฒนาธุรกิจใหม่ สินค้าและบริการใหม่ ที่ช่วยสนับสนุนผลประกอบการขององค์การ" (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

"การวางกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้สนับสนุนกลยุทธ์องค์กรอย่างเป็นระบบ จะช่วยลดอัตราสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ กลุ่มคนเก่งเหล่านี้มีความสามารถในการจะช่วยรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร มีแนวคิดในการสร้างสรรค์ปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ ที่ดีให้กับองค์กร ช่วยสร้างชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับสากล นำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

3) ผลการดำเนินธุรกิจ พบว่า ผลประกอบการภาพรวมของบริษัทที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา อาทิเช่น รายได้ กำไรสุทธิ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงที่ดีที่เป็นที่ยอมรับของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

"ความสามารถของบุคคลเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"หลังจากผลักดันบริษัทเข้าตลาดหลักทรัพย์ไม่กี่ปีที่ผ่านมา ผลการดำเนินธุรกิจ กำไรสุทธิของบริษัท เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทมีการดำเนินธุรกิจที่สามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ลงทุนมากขึ้น มีผู้สนใจในการเข้าถือหุ้นมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากรายงานประจำปี" (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

"ถึงแม้นจะมีวิกฤติต่างๆ ของสภาพแวดล้อมธุรกิจด้านพลังงาน บริษัทยังคงดำเนินธุรกิจให้มีผลประกอบการภาพรวมในด้านต่างๆ ที่ดี เติบโตได้อย่างต่อเนื่อง และยังคงสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ลงทุน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้ประสบผลสำเร็จ คือ ทรัพยากรที่มีคุณภาพ คนดี ที่เก่ง" (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่ากลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยสามารถดึงศักยภาพของกลุ่มคนเก่งมาพัฒนาการดำเนินงานขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานและพัฒนาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่หรือนวัตกรรม นวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจทั้งในด้านสินค้าและบริการ ธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการดำเนินงานและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจขององค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่องทั้งในระยะสั้นและระยาว

5. ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

พบว่า สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยมีความผันผวนที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology) และการสื่อสาร การเมือง กฎหมาย นโยบายภาครัฐ ข้อบังคับ ข้อกำหนดและมาตรฐานทางการค้า ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงพฤติกรรมของลูกค้า ทำให้องค์การภาคธุรกิจพลังงานจำเป็นต้องมีระบบการ

จัดการบริหารความเสี่ยงภายในองค์การ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามแผนงาน และยังคงไว้ซึ่งเป้าหมายผลการดำเนินธุรกิจที่กำหนด และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ได้ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

"องค์การตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุกกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ และต้องมีความเชื่อมโยงกันทุกระดับ จึงได้มีการกำหนดเป็นนโยบายบริหารความเสี่ยงทั่วองค์กร (Enterprise Risk Management) ที่พนักงานทุกคนทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติตาม และมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control Committee) ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงในภาพรวมให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด สำหรับความเสี่ยงในระดับองค์การ จะมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบผ่านคณะกรรมการจัดการคณะต่างๆ และความเสี่ยงในการปฏิบัติงานจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบของทุกหน่วยงานในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จากการที่มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทำให้ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่ปรากฏในปีที่ผ่านๆ มาได้รับการบริหารจัดการจนสามารถควบคุมได้ในระดับหนึ่งรวมกับปัจจัยเสี่ยงใหม่ที่ได้ดำเนินการภายใต้แผนบริหารความเสี่ยงที่มีการปรับปรุงหัวข้อปัจจัยเสี่ยงทุกปีเพื่อให้สอดคล้องสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจในแต่ละช่วงเวลา" (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

"ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจการดำเนินงานขององค์การไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐ และหน่วยงานกำกับ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม องค์การต้องมีระบบการบริหารจัดการภายใน เพื่อไม่ให้มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การจนมีอิทธิพลต่อลูกค้าทั้งภาครัฐและเอกชนในวงกว้าง ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจภายนอกจึงไม่มีผลกระทบต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรมต่างๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติของคนในองค์การ" (กฝภ1 นามสมมติ, 2560)

"ธุรกิจด้านพลังงานเป็นธุรกิจที่ต้องเผชิญความผันผวนจากภายนอกเป็นปกติ บริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงภายในเพื่อจัดการกับความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย ความผันผวนจากภายนอกจึงไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการองค์การภายในที่ผลลัพธ์เกิดจากพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนานวัตกรรมและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน" (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจทางธุรกิจไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมทางธุรกิจกับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

6. อิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่มีต่อผลลัพธ์การบริหารคนเก่ง

6.1 อิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

1) อิทธิพลของการสร้างกลุ่มคนเก่งที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน กล่าว คือ การสร้างกลุ่มคนเก่งของบริษัทมีการสร้างกลไกในการบริหารเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มคนเก่งมีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงานที่ดีโดดเด่นอย่างต่อเนื่อง ผลงานของคนกลุ่มนี้ทำให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“การมีผลงานที่ดีตามต้นแบบ (Success Profile) แตกต่างจากกลุ่มคนส่วนใหญ่ที่เป็นที่ประจักษ์ และเป็นที่ยอมรับ เรามีการให้ค่าตอบแทนที่ดีที่แตกต่างจากกลุ่มคนส่วนใหญ่อย่างมีนัยสำคัญ (Performance Based Pay) ทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น การขึ้นเงินเดือนประจำปี การให้ Variable Bonus และไม่เป็นตัวเงิน เช่นโอกาสในการความก้าวหน้าในอาชีพที่เร็วกว่าคนส่วนใหญ่ (Fast Track) ช่วยสร้างแรงจูงใจให้คนกลุ่มนี้มุ่งมั่นสร้างผลงานที่ดีโดดเด่นอย่างต่อเนื่อง และเป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างที่ดีให้กับบุคคลอื่น ซึ่งส่งผลดีต่อองค์กร เมื่อเก่งก็จะได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน กล้ามอบหมายงานสำคัญ เห็นได้จากผลงานของกลุ่มนี้มักจะเป็นผลงานเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการ เครื่องมือ วิธีการ รูปแบบการปฏิบัติงาน การทำธุรกิจให้ดีขึ้น การแก้ไขปัญหายากๆ ไม่ใช่แค่การรับผิดชอบงานประจำ” (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“การบริหารผลงานของคนกลุ่มนี้ เรามีการติดตามดูผลงานกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพนี้จะพบว่า คนกลุ่มนี้มีผลงานที่ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น อย่างต่อเนื่อง ช่างคิด ช่างปรับปรุง ไม่ค่อยหยุดนิ่ง ทำให้การทำงานของหน่วยงานเป็นไปได้ดีมีประสิทธิภาพ เช่น ความแม่นยำ ชำนาญในงาน รวดเร็ว คล่องแคล่ว ไม่ผิดพลาด ให้คำแนะนำแก่ลูกค้าได้ถูกต้อง ช่วยสร้างความพึงพอใจและภาพลักษณ์ที่ดีกับลูกค้า” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“กลุ่มคนเก่งจะมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีผลงานที่ดีโดดเด่น โดยดูจากผลงานและการประเมินผลงานในแต่ละปี” (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

2) อิทธิพลของการพัฒนาความสามารถเชิงรุกที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน พบว่า การพัฒนาความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน กล่าวคือ การพัฒนากลุ่มคนเก่งของบริษัทให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ แผนธุรกิจและการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยมุ่งให้เกิดความรอบรู้ และมีทักษะในการทำธุรกิจ ให้กลุ่มคนเก่งมีความมุ่งมั่นในการการสร้างผลงานที่ดีโดดเด่นอย่างต่อเนื่อง ผลงานของคนกลุ่มนี้ทำให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

“การสร้างกลุ่มคนเก่งที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ แผนธุรกิจ และการดำเนินธุรกิจ จากการพัฒนาคนกลุ่มนี้มาช่วงระยะหนึ่ง คนกลุ่มนี้ได้เติบโตเป็นผู้บริหาร และนำความเชี่ยวชาญในกลุ่มอาชีพต่างๆ ที่ร่วมกันพัฒนาให้เกิดธุรกิจใหม่ สินค้าและบริการใหม่ กระบวนการใหม่ การปรับปรุงแก้ปัญหาการทำงาน การทำธุรกิจให้กับองค์กร” (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“สิ่งที่องค์การได้มีการพัฒนาพวกเราที่เป็นกลุ่มคนที่ชอบงานท้าทายอย่างจริงจัง ก็ทำให้พวกเราพร้อมสำหรับการขยายงาน และเป้าหมายขององค์การในอนาคต” (ประภัสร์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“พวกเราชอบงานท้าทาย ชอบที่จะได้โอกาสเรียนรู้ประสบการณ์ที่หลากหลาย การได้ไปปฏิบัติงานต่างประเทศ แต่ละที่ที่ไป มีทั้งความต่าง และความเหมือน ทำให้เรามีมุมมองที่กว้างขึ้น เรียนรู้วิธีการทำงาน การแก้ปัญหา ในสถานการณ์ต่างๆ ยากแต่มันช่วยให้เราคิดวิเคราะห์ได้ครอบคลุม ครบถ้วนมากขึ้น ทำให้การทำงานของเราเร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น” (ประภาภรณ์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“การพัฒนาพนักงานกลุ่ม Potential Pool นอกเหนือจากการติดอาวุธให้ความรู้ Acquire Knowledge แล้วเราจะฝึกทักษะโดยให้ลงมือปฏิบัติจริงด้วยการมอบหมายงาน ก็คือการเอาความรู้ที่ได้ไป Apply ในกระบวนการนี้ เราจะมีการมอบหมายให้ผู้บริหารระดับที่สูงกว่าตำแหน่งพนักงานเป็นพี่เลี้ยงในการพัฒนาปิด Gap ของพนักงาน ผู้บริหารที่เป็น Mentor จะคัดเลือกผู้บริหารที่เก่งในด้านที่พนักงานต้องปรับปรุง วิธีการนี้ได้ช่วยให้พนักงานทำงานได้ให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น และยังมีความพร้อมในการปฏิบัติในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้เร็วขึ้นกว่าการเดิม” (ประจักษ์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“กลุ่มคนเหล่านี้มีความสามารถในการจะช่วยรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร มีแนวคิดในการสร้างสรรค์ มีผลงาน มีการปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ ที่ดีให้กับองค์กร ช่วยทำให้องค์กรมีผลการดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมายและช่วยสร้างชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับซึ่งในวันนี้เราได้ก้าวไประดับสากล นำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“เราพบว่าการสร้างกลุ่มคนเก่งให้มีความเชี่ยวชาญในงาน พนักงานกลุ่มนี้สามารถออกไปแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ฉุกเฉินได้เป็นอย่างดี รู้สาเหตุ แก้ไขได้ตรงจุด แนะนำทีมงานหน้างาน ทำให้งานเสร็จรวดเร็ว ลดเสียงบ่นของประชาชนที่รับบริการ บางพื้นที่ได้รับคำชมว่าแก้ปัญหาเร็วเกินความคาดหมาย การพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญในด้านเทคนิคสำคัญมาก เพราะมีผลต่อลูกค้าและประชาชนโดยตรง ” (เกริกเกียรต์ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“การไปลงทุน ร่วมทุนในโครงการใหม่ๆ เราส่งพนักงานกลุ่มนี้ไปเป็นกำลังสำคัญในการทำงาน คนกลุ่มนี้เรียนรู้ได้ไวสามารถ Capture ความรู้แล้วเอามาประยุกต์ ปรับใช้ในงานได้ดี การวิเคราะห์ โครงการ เสนอทางเลือกให้ผู้บริหารตัดสินใจได้รวดเร็ว เพิ่มโอกาสในการลงทุน ทำธุรกิจเพิ่มโอกาสในการแข่งขันกับบริษัทอื่นได้ดีขึ้น” (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

3) อิทธิพลของการบูรณาการการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน พบว่า การบูรณาการการแลกเปลี่ยนความรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน กล่าว คือ บริษัทมีการนำกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์จากการพัฒนา จากการทำงานมาประยุกต์ใช้กับการบริหารกลุ่มคนเก่ง ทำให้มีการนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ขยายผลไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพทั้งในด้านต้นทุนการดำเนินงาน คุณภาพของสินค้าและบริการ สามารถเก็บองค์ความรู้ของบริษัทที่จำเป็นไว้ได้ ลดความเสี่ยงของการขาดบุคลากรที่ชำนาญในงานที่สำคัญ ทำให้บริษัทธุรกิจให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“เรานำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยการลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้ ลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น และลดเวลาจากกระบวนการทำงาน ทำให้เราเพิ่มผลผลิตในการดำเนินงาน (Productivity Improvement) จะเห็นได้จากผลงานใน PIC Project (Productivity Improvement Circle Project) หลายร้อยโครงการในปี 2560 ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การเป็นหลักพันล้านบาท” (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“การขยายผลความรู้และประสบการณ์ บทเรียนที่ได้ทั้งที่ดี และไม่ดีจากการกลุ่มคนเก่งไปสู่กลุ่มอื่น เกิดการขยายผล ต่อยอดความรู้ และประสบการณ์ ในการปรับปรุงวิธีการทำงาน และมุมมองการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ” (วิภาวดี2 นามสมมติ, 2560)

“จะเห็นได้ว่าที่ผ่านมาการถ่ายทอดประสบการณ์ของแต่ละหน่วยงานทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดได้ และยังสามารถคิดต่อยอดในการพัฒนาเครื่องมือในกระบวนการผลิต หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ดังจะเห็นได้จากการรายงานผลประกอบการของบริษัทในแต่ละปี ” (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

“ส่งเสริมกระบวนการ KM ให้เป็นการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมุ่งเน้นให้มีการถ่ายทอดเรียนรู้ พัฒนาการทำงานให้องค์กรมี Producttivity สูงขึ้น และต่อยอดความรู้พัฒนาเป็นนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและดำเนินงานขององค์กร”(เกริกเกียรต์ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

6.2 อิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่มีต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ

1) อิทธิพลของการสร้างกลุ่มคนเก่งที่มีต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ พบว่า การสร้างกลุ่มคนเก่งไม่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ กล่าวคือ การสร้างกลุ่มคนเก่งให้มีจำนวนที่เพียงพอในบริษัทไม่ได้เป็นเครื่องยืนยันถึงการที่บริษัทจะมีนวัตกรรมทางธุรกิจเกิดขึ้น ต้องมีกลไก หรือกระบวนการเสริมมากระตุ้น ผลักดันให้กลุ่มคนเก่งเกิดการสร้างผลงานที่เป็นสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมให้กับบริษัท จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“ประสบการณ์ของเรา การสร้างให้มีกลุ่มคนเก่งในบริษัท จะไม่มีประโยชน์คุ้มค่ากับการบริหารคนกลุ่มนี้ หากเราไม่มีกระบวนการดึงศักยภาพของคนกลุ่มนี้มาสร้าง Value added ให้กับบริษัทที่แตกต่างจากกลุ่มคนส่วนใหญ่ คนเก่งมีศักยภาพในการทำงานให้ดี มีประสิทธิภาพกว่าคนอื่นเป็นพื้นฐาน เพราะเราได้เลือกคัดสรรมาแล้ว การสร้างและพัฒนาให้พร้อมในอนาคต คือการให้ลงมือคิด ทำ และสร้างอะไรใหม่ในวันนี้ เช่น วันข้างหน้ารูปแบบการใช้พลังงานของผู้บริโภคจะเป็นอย่างไรเปลี่ยนไปจากวันนี้ไหม ถ้าเราจะยืนได้ในจุดนั้น เราต้องคิด และสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่อะไรในวันนี้ เพื่อข้างหน้า นั่นคือความสำคัญของการสร้างคนกลุ่มนี้ขึ้นมาให้พร้อมกับการทำธุรกิจในวันข้างหน้า” (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“เมื่อเรามีกลุ่มคนเก่งแล้ว เราพยายามผลักดันและส่งเสริมคนกลุ่มนี้ให้เกิดการความ คิดใหม่หรือการสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้องค์กร เราใช้การพัฒนาติดอาวุธเสริมทางปัญญาให้ แล้วเปิดให้ได้ฝึกฝนในงานจนเชี่ยวชาญ เมื่อคิดได้ สร้างได้แล้ว ก็ต้องถ่ายทอด และฝึกฝนทีมงาน หรือผู้อื่นให้เก่งให้คิดได้ สร้างได้ การแบ่งปันความรู้กัน การช่วยกันคิดจะทำให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงได้ง่ายกว่า ใช้การต่อยอด ไม่ต้องเสียเวลาเริ่มต้นหนึ่งกันใหม่หากมีคนเริ่มไว้แล้ว” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

2) อิทธิพลการพัฒนาความสามารถเชิงรุกที่มีต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ พบว่า การพัฒนาความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ กล่าวคือ หลังจากการพัฒนากลุ่มคนเก่ง บริษัทมีการติดตามประเมินดูการทำงานของกลุ่มคนเหล่านี้ จะเห็นได้ว่าการพัฒนาคนเก่งให้มีโอกาสได้เรียนรู้ เปิดโอกาส ให้คิด ให้ลงมือทำ กลุ่มคนเหล่านี้สามารถช่วยสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นสิ่งประดิษฐ์ หรือธุรกิจใหม่ๆ ให้กับบริษัทได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“ผลของการพัฒนาทำให้มีแนวคิดในการสร้างสรรค์ พัฒนาสิ่งใหม่ๆ ที่ดีให้กับองค์กรได้เพิ่มขึ้น เช่น การออกแบบพัฒนาอุปกรณ์ เครื่องมือซ่อมบำรุงสายส่งแบบใหม่ การคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาความไม่ Stable ของการจ่ายไฟ ช่วยทำให้การให้บริการแก่ประชาชนมีคุณภาพ และความรวดเร็วในการให้บริการที่ดีกว่าเดิม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดีขึ้น ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมาย และช่วยสร้างชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับซึ่งในวันนี้เราได้ก้าวไประดับสากล นำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“การพัฒนากลุ่ม Potential pool ตามทิศทาง กลยุทธ์ และแผนธุรกิจ แล้วส่งเข้าไปปฏิบัติงานในจุดที่สำคัญ เช่น การวิจัย และพัฒนาธุรกิจใหม่ จากการติดตามประเมินการทำงานจากหัวหน้าหน่วย กลุ่มคนเหล่านี้สามารถความรู้ แนวคิด ช่วยสนับสนุนทีมงานหลักในการพัฒนาธุรกิจที่เกิดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เป็นอย่างดี ด้วยความที่กลุ่มคนเหล่านี้ชอบคิด ชอบสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในบางครั้งกลุ่มคนเก่งในพื้นที่ก็รวมตัวกันคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ที่สนใจ ที่มีประโยชน์ต่องาน ต่อองค์กร ต่อลูกค้าเองโดยไม่ต้องผ่านการมอบหมายงาน แต่แค่เปิดโอกาสให้เรียนรู้ ให้คิด ให้ทำ เช่น ผลงานการคิดค้นการบำบัดน้ำเสียจากกระบวนการผลิตที่มี Boiler โดยวิธีการทาง BIO และสามารถนำน้ำกลับมาใช้ประโยชน์ได้ ผลงานนี้เราได้รับรางวัลทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ” (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“การพัฒนาเรามุ่งเน้นสำหรับธุรกิจที่เป็นธุรกิจใหม่ โดยเฉพาะที่เป็น New business S-curve หรือการแก้ปัญหาการดำเนินธุรกิจที่มีความยากลำบาก ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน การสร้างกลุ่ม

คนเก่งที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ แผนธุรกิจ และการดำเนินธุรกิจ จากการพัฒนาคนกลุ่มนี้มาช่วงระยะหนึ่ง คนกลุ่มนี้ได้เติบโตเป็นผู้บริหาร และเป็นแกนนำความเชี่ยวชาญในกลุ่มอาชีพต่างๆ ที่ร่วมกันพัฒนาให้เกิดธุรกิจใหม่ สินค้าและบริการใหม่ กระบวนการใหม่ การปรับปรุงแก้ปัญหาการทำงาน การทำธุรกิจต่างๆ ให้กับองค์การในแต่ละช่วงเวลา" (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

"การพัฒนาคนกลุ่มนี้ที่ออกแบบไว้แบบมองไปข้างหน้า มุ่งพัฒนาศักยภาพกับธุรกิจในอนาคต หรือเรื่องใหม่ๆ สิ่งใหม่ๆ ที่ต่างจากคนอื่น ทีมพัฒนาธุรกิจ วิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ทำให้เราเริ่มมีผลงาน ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการพัฒนาออกมาสู่ตลาดได้เร็วขึ้น" (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

3) อิทธิพลของการบูรณาการการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ

พบว่า การบูรณาการการแลกเปลี่ยนความรู้มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ กล่าวคือ จากการที่บริษัทมีกระบวนการให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน ระหว่างกลุ่มคนเก่งและคนส่วนใหญ่ ช่วยส่งเสริมให้คนในบริษัทเกิดแนวคิดต่อยอดความรู้ที่ได้ไปพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรม แล้วผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น การพัฒนาให้เกิดธุรกิจใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

"เรามีกลไกในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆในการทำงาน การประชุม ที่กำหนดให้เป็น Agenda base การจัดกิจกรรม ซึ่งสร้างให้เกิดความคิด การนำมาพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ ดังจะเห็นตัวอย่างจากผลงานการประกวดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในแต่ละปี ที่นำมาทำให้เกิดผลลัพธ์กับธุรกิจ เป็นธุรกิจใหม่" (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

"การขยายผลความรู้และประสบการณ์ บทเรียนที่ได้ทั้งที่ดี และไม่ดีจากการกลุ่มคนเก่งไปสู่กลุ่มอื่น เกิดการขยายผล ต่อยอดความรู้ และประสบการณ์ ในการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ " (วิภาวดี2 นามสมมติ, 2560)

"มุ่งเน้นให้มีการถ่ายทอด ต่อยอดความรู้ พัฒนาเป็นนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและดำเนินงานขององค์การ" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“ส่งเสริมกระบวนการ KM ให้เป็นการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมุ่งเน้นให้มีการถ่ายทอดเรียนรู้ พัฒนาการทำงานให้องค์กรมี Productivity สูงขึ้น และต่อยอดความรู้พัฒนาเป็นนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและดำเนินงานขององค์กร”(เกริกเกียรติ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

7. อิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจ

7.1 อิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงานที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจ พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจ กล่าวคือ ธุรกิจมีการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน การทำธุรกิจ สินค้า และบริการให้มีคุณภาพที่ดี หรือแตกต่างจากคนอื่น มีการใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่าทำให้ลดต้นทุน ลดเวลาในการดำเนินงาน ส่งผลให้บริษัทมีผลประกอบการที่ดี เป็นไปตามเป้าหมาย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

“จะเห็นได้จากผลงานใน PIC Project (Productivity Improvement Circle Project) หลายร้อยโครงการในปี 2560 ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การเป็นหลักพันล้านบาท มีทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีความคุ้มค่าเพิ่มขึ้น ต้นทุนในการดำเนินงานลดลง หรือเวลาในการดำเนินงานลดลง เหล่านี้ก็เพื่อให้เราสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่ง และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั้งภายในภายนอก” (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“เราให้ความสำคัญกับการให้บริการที่ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้ดี มีคุณภาพ และรวดเร็วขึ้น เราจึงให้ความสำคัญและผลักดันโครงการต่างๆ ที่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการ ส่งผลให้เราสามารถลดต้นทุนการผลิต การปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการในปีที่ผ่านๆ มา ก็สูงขึ้นส่งผลต่อผลประกอบการของบริษัทให้ดีขึ้นด้วยเช่นกัน” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“ธุรกิจภาคพลังงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการทำธุรกิจ และการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมมีความสำคัญมากในการแข่งขันของธุรกิจกลุ่มนี้ เรามี KPI ชัดเจนในการเพิ่ม

ประสิทธิภาพ ผลิตภาพในการปฏิบัติงาน และในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีพลังงาน และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความต้องการพลังงานที่เกิดขึ้น การปรับตัวทั้งสองเรื่องนี้ ทำให้เรามีผลประกอบการภาพรวมที่ดีขึ้นติดต่อกันต่อเนื่องมาหลายปีแล้ว" (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

7.2 อิทธิพลของนวัตกรรมทางธุรกิจที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจ พบว่านวัตกรรมทางธุรกิจมีผลต่อผลการดำเนินธุรกิจ กล่าวคือ ธุรกิจมีการส่งเสริมผลักดันให้เกิดการวิจัย พัฒนาให้เกิดนวัตกรรมทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้บริษัทมีผลการดำเนินธุรกิจที่ดีขึ้น เป็นไปตามเป็นไปตามเป้าหมาย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

"ผลงานการประกวดความคิด"และเวทีโลกทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียเชื่อมั่นในศักยภาพการดำเนินธุรกิจขององค์การ" (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

"การวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิต สินค้า และบริการเป็นหมายที่สำคัญของบริษัทที่สอดคล้องกับนโยบายประเทศ เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็วมาก เรารับนักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ วิศวกรที่เก่งจากภายนอกมาเร่งพัฒนา เพื่อเสริมทัพกับคนของเราภายใน จากการที่เราพยายามสร้างและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค และเทคโนโลยี ขึ้นมาเพื่อให้สามารถพึ่งพาตัวเองให้มากขึ้น เรามีการพัฒนาประดิษฐ์เครื่องมือที่เกิดจากการสั่งสมความรู้ และประสบการณ์ของเรามาใช้ในการซ่อมบำรุง ทำให้เรามีการบริการที่รวดเร็ว เที่ยงตรง มีคุณภาพ และมีความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่หน้างานได้ดีกว่าเดิม สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ลดความสูญเสีย ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"ธุรกิจภาคพลังงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการทำธุรกิจ และการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมมีความสำคัญมากในการแข่งขันของธุรกิจกลุ่มนี้ เรามี KPI ชัดเจนในการเพิ่มประสิทธิภาพ ผลิตภาพในการปฏิบัติงาน และในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีพลังงาน และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความต้องการพลังงานที่เกิดขึ้น การปรับตัวทั้งสองเรื่องนี้ ทำให้เรามีผลประกอบการในภาพรวมที่ดีขึ้นติดต่อกันต่อเนื่องมาหลายปีแล้ว" (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

8. อิทธิพลของความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจกับผลการดำเนินธุรกิจ

8.1 ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงานกับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย พบว่า ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจไม่มีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงานกับผลการดำเนินธุรกิจ กล่าวคือ บริษัทมีกระบวนการจัดการภายในด้วยรูปแบบต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากผลกระทบของความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ ประกอบกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นหลักการที่บริษัทให้ความสำคัญและถือปฏิบัติภายในเป็นปกติ ความผันผวนจากสภาพแวดล้อมภายนอกจึงไม่ส่งผลต่อผลของประสิทธิภาพการดำเนินของบริษัท จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“ในการทำธุรกิจบริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุกกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ และต้องมีความเชื่อมโยงกันทุกระดับ ซึ่งก็รวมเรื่องทางด้านคนด้วย บริษัทจึงได้มีการกำหนดเป็นนโยบายบริหารความเสี่ยงทั่วองค์กร (Enterprise Risk Management) ที่พนักงานทุกคนทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติตาม บริษัทมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control Committee) ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงในภาพรวมให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ความเสี่ยงในระดับองค์การจะมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบผ่านคณะกรรมการจัดการคณะต่างๆ และความเสี่ยงในการปฏิบัติงานจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบของทุกหน่วยงานในการจัดการ และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จากการที่มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทำให้ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่ปรากฏในปีที่ผ่านๆมาได้รับการบริหารจัดการจนสามารถควบคุมได้ในระดับหนึ่ง รวมกับปัจจัยเสี่ยงใหม่ที่ได้ดำเนินการภายใต้แผนบริหารความเสี่ยงที่มีการปรับปรุงหัวข้อปัจจัยเสี่ยงทุกปี เพื่อให้สอดคล้องสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจในแต่ละช่วงเวลา”(ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“การเพิ่มผลผลิต (Productivity Improvement) ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในเป็นสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญและถือปฏิบัติเป็นปกติ ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นเกิดจากพนักงานในองค์กรจึงไม่ค่อยกระทบกับเป้าหมายการดำเนินงานที่เกิดจากการประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงาน ถึงแม้ว่าที่ผ่านมาราคาพลังงานจะผันผวนขึ้นลงเราก็ช่วยกันประหยัด

ระมัดระวังไม่ให้เกิดการสูญเสีย โดยภาพรวมบริษัทก็ยังดำเนินการเพิ่มผลผลิต ได้ตามเป้าหมาย (Productivity Improvement) ” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

8.2 ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมทางธุรกิจกับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย พบว่าความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจไม่มีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมทางธุรกิจกับผลการดำเนินธุรกิจ กล่าวคือ การพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจของบริษัทเป็นการลงทุน บริษัทให้ความสำคัญตั้งแต่การวางแผนงาน งบประมาณ ทรัพยากรที่ใช้ รวมทั้งการวางแผนการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“ในการทำธุรกิจบริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุกกระบวนการในการดำเนินธุรกิจและต้องมีความเชื่อมโยงกันทุกระดับ ซึ่งก็รวมเรื่องทางด้านคนด้วย บริษัทจึงได้มีการกำหนดเป็นนโยบายบริหารความเสี่ยงทั่วองค์กร (Enterprise Risk Management) ที่พนักงานทุกคนทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติตาม โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control Committee) ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงในภาพรวมให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ความเสี่ยงในระดับองค์การจะมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบผ่านคณะกรรมการจัดการคณะต่างๆ และความเสี่ยงในการปฏิบัติงานจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบของทุกหน่วยงานในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จากการที่มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทำให้ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่ปรากฏในปีที่ผ่านๆมาได้รับการบริหารจัดการจนสามารถควบคุมได้ในระดับหนึ่งรวมกับปัจจัยเสี่ยงใหม่ที่ได้ดำเนินการภายใต้แผนบริหารความเสี่ยงที่มีการปรับปรุงหัวข้อปัจจัยเสี่ยงทุกปีเพื่อให้สอดคล้องสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจในแต่ละช่วงเวลา”(ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“การวิจัยและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมในการทำธุรกิจแล้ว Commercial ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม บริษัทดำเนินการควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น ” (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

“การพัฒนาเครื่องมือหรือธุรกิจใหม่ไม่ใช่เรื่องง่าย ต้องใช้งบประมาณ และเวลาในการพัฒนา เมื่อบริษัทตัดสินใจลงทุนพัฒนาให้เกิด ก็ต้องมีการวางแผนงาน งบประมาณ ทรัพยากรตั้งแต่ต้น ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยงด้วย เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

9. ปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ซึ่งประกอบด้วยการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุกและการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

9.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง พบว่าบริษัทตระหนักถึงความสำคัญของผู้นำที่ต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ ทิศทางและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์การ วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก นำมาคาดการณ์อนาคต เพื่อออกแบบหรือกำหนดเป็นกลยุทธ์ให้แก่องค์การซึ่งในที่นี้ คือ กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง และนำเอากลยุทธ์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ จึงมีบทบาททั้งเป็นผู้กำหนดและผู้นำสู่การปฏิบัติ ทั้งการวางแผนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากร และการถ่ายทอดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติตามได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“การจะทำให้กลยุทธ์และแผนงานเรื่องคนเก่งประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องใช้การสื่อสารให้คนที่เกี่ยวข้องเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้ เช่นเดียวกับกลยุทธ์ด้านอื่นๆจึงจะประสบผลสำเร็จได้” (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“ผู้บริหารต้องมองให้ออกว่าการจะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามทิศทางเป้าหมายองค์กรได้จะต้องมีกลยุทธ์ที่สำคัญอะไรบ้าง ทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์สำเร็จไม่ใช่แค่ปัจจัยด้านงบประมาณ ปัจจัยด้านทรัพยากรคนโดยเฉพาะที่มีคุณค่าที่มีความสามารถโดดเด่น เป็นเรื่องที่เราให้ความสำคัญไม่น้อยกว่างบประมาณ การที่ผู้บริหารทุกคนตระหนักในเรื่องนี้จะทำให้มีการเตรียมการ วางแผนและบริหารจัดการด้านบุคลากรได้สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมายการทำธุรกิจขององค์กร เมื่อผู้บริหารเข้าใจก็จะสามารถกำหนด

กลยุทธ์ ออกแบบ วางแผนการดำเนินการบริหารจัดการคนเก่งให้มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านความสามารถ และจำนวน" (ประจักษ์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

"การบริหารจัดการ คนเก่งนั้นให้ประสบความสำเร็จ สิ่งสำคัญที่สุดเป็นอันดับต้นๆ คือผู้บริหารในระดับสูงทุกท่านจะต้องเข้าใจและบริหารจัดการเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของ กลยุทธ์ ไม่เพียงแค่สื่อสารให้คนอื่นเข้าใจทำตามแต่ต้องลงมือปฏิบัติและผลักดันอย่างจริงจังจริง จึงจะประสบผลสำเร็จ" (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

"การบริหารจัดการคนเก่งเกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวม ผู้บริหารในฐานะผู้รับผิดชอบการบริหารงานในองค์การ จึงเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการผลักดันให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมองอนาคต มองงานที่จะเกิดขึ้น ที่สำคัญต้องวางแผนการบริหารงาน บริหารเงิน บริหารคน ให้ได้ตามกลยุทธ์ตามสถานการณ์ขององค์การได้และบริหารให้ได้ตามเป้าหมาย" (เกริกเกียรติ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

1) **อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อการสร้างกลุ่มคนเก่ง** พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อการสร้างกลุ่มคนเก่ง กล่าวคือ บริษัทมีการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้มีความสามารถในการออกแบบกำหนดกลยุทธ์ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในทุกด้านทั้ง เงิน คน และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติภายใต้กระบวนการของแต่ละองค์กรที่กำหนด ซึ่งส่งผลให้การบริหารจัดการเรื่องคนทุกประเภทเป็นไปตามเป้าหมายมีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

"การจัดทำกลยุทธ์แผนงานของบริษัท ถูกออกแบบให้ผู้บริหารต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรที่ใช้ในแผนกลยุทธ์ให้ครบทุกด้าน ทั้งด้านงบประมาณ หรือ เงิน คน และเทคโนโลยี การดำเนินการเช่นนี้ ทำให้องค์กร ผู้บริหารในแต่ละพื้นที่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้สามารถสนับสนุนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การสร้างกลุ่มคนเก่งขององค์กร ก็จะได้ทราบทั้งจำนวน ความสามารถ ประเภท ช่วงเวลาที่ต้องการและงานที่จะมอบหมายให้ ขาด ไม่พอ ก็นำไปวางแผนสรรหาและคัดเลือกให้ได้มา เก่งไม่พอก็จับไปพัฒนา ได้มาแล้วบริหารจัดการอย่างไร ที่จริงขั้นตอนก็คล้ายกระบวนการทาง HR ปกติ แต่คนเก่งมีรายละเอียด รูปแบบการดำเนินการต่างกัน ด้วยวัตถุประสงค์ต่างกัน" (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“เรามีการพัฒนาให้ผู้บริหารมีความสามารถมองและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก เข้าใจทิศทางกลยุทธ์ ความต้องการทำธุรกิจของบริษัท กำหนดกลยุทธ์ และวางแผนการทำธุรกิจได้สอดคล้องกับองค์กร โดยสร้างความตระหนัก และความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในแผนงาน ทั้งเงิน อุปกรณ์ เครื่องจักร และคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อนำทุกหน่วยงานมารวมกันเราก็จะเห็นภาพความต้องการด้านบุคลากรที่ต้องเตรียม ต้องหา ต้องพัฒนาอะไร ต้องบริหารอย่างไร ซึ่งต้องใช้ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย การบริหารคนไม่ว่ากลุ่มไหนถึงจะสำเร็จก็ยังคงต้องพัฒนา และสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญเรื่องคน” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“ถ้าผู้บริหารเก่งในการวางแผนกลยุทธ์ วางได้ทั้งแผนงานระยะสั้น ระยะยาว ก็จะให้เห็นภาพความต้องการบุคลากรได้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตได้ การเตรียม การสร้างคนที่เก่งในแต่ละวิชาชีพ แต่ละพื้นที่ให้สนับสนุนแผนงานได้ก็จะง่ายขึ้น และการพัฒนาก็จะถูกทิศทางมากขึ้น” (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

2) **อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อการพัฒนาความสามารถเชิงรุก**

พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความสามารถเชิงรุก กล่าวคือ ผู้นำของบริษัทมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรตามทิศทางกลยุทธ์ที่กำหนด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านบุคลากรก็จะทำให้ทราบว่า บริษัทต้องพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติมอะไร อย่างไร และให้มีศักยภาพพร้อมเมื่อไร ซึ่งช่วยให้บริษัทมีบุคลากรที่มีศักยภาพพร้อมจะปฏิบัติงานตามแผนงานได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“การจัดทำกลยุทธ์แผนงานของบริษัท ถูกออกแบบให้ผู้บริหารต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรที่ใช้ในแผนกลยุทธ์ให้ครบทุกด้าน ทั้งด้านงบประมาณ หรือ เงิน คน และเทคโนโลยี การดำเนินการเช่นนี้ ทำให้องค์กร ผู้บริหารในแต่ละพื้นที่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้สามารถสนับสนุนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การสร้างกลุ่มคนเก่งขององค์กร ก็จะได้ทราบทั้งจำนวน ความสามารถ ประเภท ช่วงเวลาที่ต้องการและงานที่จะมอบหมายให้ ขาด ไม่พอ ก็นำไปวางแผนสรรหาและคัดเลือกให้ได้มา เก่งไม่พอก็จับไปพัฒนา ได้มาแล้วบริหารจัดการอย่างไร ที่จริงขั้นตอนก็คล้ายกระบวนการทาง HR ปกติ แต่คนเก่งมีรายละเอียด รูปแบบการดำเนินการต่างกันด้วยวัตถุประสงค์ต่างกัน” (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“การวิเคราะห์ภายในที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงานที่องค์กรต้องการกับที่เรามีอยู่ ในทุกปีของการทำแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารในแต่ละธุรกิจ แต่ละหน่วย จะวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังจำทำเป็นแผน 5 ปี ทั้งในเรื่อง จำนวน ประเภท และความสามารถที่ต้องการ ในขณะเดียวกันก็มีกระบวนการประเมินความสามารถของพนักงานในระบบเพื่อจัดทำ IDP เมื่อนำมาประมวลผลเป็นภาพเดียวกัน นำมาออกแบบการพัฒนาพนักงานในองค์กร ตรงนี้เองที่จะทำให้ทราบเช่นกันว่า จะพัฒนากลุ่มคนเก่งนี้เข้าไปช่วยขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร ความแม่นยำในการมองภาพกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารสำคัญมากต่อการพัฒนาคนเพื่อรองรับทิศทาง เป้าหมายในอนาคตขององค์กร” (ประจักษ์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“ผู้นำที่ให้ความสำคัญและจริงจังกับทุกขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ และการนำให้เกิดการปฏิบัติจนได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย เราพบว่าผู้นำเหล่านั้นสามารถวางแผนพัฒนาลูกน้องตัวเองให้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี” (เกริกเกียรต์ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“บริษัทมีการพัฒนาให้ผู้บริหารมีความสามารถมองและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก เข้าใจทิศทางกลยุทธ์ ความต้องการทำธุรกิจของบริษัท กำหนด กลยุทธ์และวางแผนการทำธุรกิจได้สอดคล้องกับองค์กร โดยสร้างความตระหนัก และความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในแผนงาน ทั้งเงิน อุปกรณ์ เครื่องจักร และคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อนำทุกหน่วยงานมารวมกันเราก็จะเห็นภาพความต้องการด้านบุคลากรที่ต้องเตรียม ต้องหา ต้องพัฒนาอะไร ต้องบริหารอย่างไร ซึ่งต้องใช้ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย การบริหารคนไม่ว่ากลุ่มไหนถึงจะสำเร็จ ซึ่งยังคงต้องพัฒนา และสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญเรื่องคน” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“ถ้าผู้บริหารเก่งในการวางแผนกลยุทธ์ วางได้ทั้งแผนงานระยะสั้น ระยะยาว ก็จะให้เห็นภาพความต้องการบุคลากรได้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตได้ การเตรียม การสร้างคนที่เก่งในแต่ละวิชาชีพ แต่ละพื้นที่ให้สนับสนุนแผนงานได้ ก็จะง่ายขึ้น การพัฒนาก็จะถูกทิศทางมากขึ้น” (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

3) อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อการบูรณาการการแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อการบูรณาการการแลกเปลี่ยนความรู้ กล่าวคือ

บริษัทมีการวิเคราะห์องค์ความรู้หลักจากกลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดองค์ความรู้หลัก และผลักดันให้เกิดการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลซึ่งในแต่ละบริษัทมีการดำเนินการที่สอดคล้องกัน คือ มีการกำหนดองค์ความรู้ แบ่งปัน และจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดการนำไปใช้ในวงกว้าง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร เรามีสายงานแผนและพัฒนาธุรกิจของทุกสายงานเป็นแกนหลักในการจัดทำ Core Knowledge ขององค์กรร่วมกับหน่วยงานที่ดูและเรื่อง KM ขององค์กร เราทบทวนพร้อมกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ว่าองค์ความรู้อะไรที่ต้องสร้างและบริหารให้อยู่กับองค์กรในการนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารแต่ละพื้นที่ มีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในให้เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ทักษะกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน มีการกำหนดเป็นวาระประจำในการประชุมของหน่วยงานของที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กรและของบริษัทในกลุ่ม ซึ่งการแบ่งปัน หรือแลกเปลี่ยนมีทุกระดับตำแหน่ง ผู้นำมีบทบาทสำคัญ ผู้นำต้องเป็น Role Model ด้วย การให้เวลา ให้ความสำคัญสนับสนุนและทำเป็นแบบอย่าง” (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“การที่ผู้บริหารจะบริหารจัดการความรู้ที่สำคัญได้ดี ต้องเข้าใจ วิเคราะห์ และมองภาพให้ออกก่อนกว่าความรู้อะไรสำคัญในการปฏิบัติงาน การทำธุรกิจให้สัมฤทธิ์ได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะในภารกิจที่สำคัญ ที่เป็นกลยุทธ์ขององค์กร ผลักดันให้เกิดการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ขยายผลจากกลุ่มหนึ่งไปอีกกลุ่มในวงกว้าง เราเริ่มดำเนินการอย่างจริงจังมา ไม่นาน ยังต้องลงทุนในระบบเทคโนโลยีเพิ่มเพื่อมาสนับสนุนเรื่อง KM การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเน้นการทำผ่านการสอนงาน การบรรยายอบรม การจัดเสวนาของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญในแต่ละเรื่อง” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดความรู้หลักที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในวันนี้ และในการทำธุรกิจในวันข้างหน้า มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการให้การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ขยายผลในวงกว้าง คุณภาพของการบริหาร KM ในแต่ละหน่วย จึงขึ้นกับว่าผู้บริหารมองงานและกำหนดความรู้ที่ต้องใช้ ต้องมี ถูกต้องครบถ้วน และสนับสนุนอย่างจริงจัง” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“บริษัทมีการกำหนดบทบาทให้ผู้บริหารสนับสนุนผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ถูกต้องตามทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การ โดยต้องให้เวลาพนักงานสำหรับถ่ายทอดงาน มา

บรรยายให้ความรู้ ถ้าผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ พนักงานจะเหมือนเป็นภาระและ ก็จะไม่มีเวลาให้กับคนอื่น เรามีรางวัลเล็กๆสำหรับคนที่แบ่งปันจนเป็น Role model ที่ดี เพื่อสร้าง Rcognitiion และเรามีการกระบวนการ ISO และการกำกับดูแลจากภายนอก ซึ่งช่วยให้เราต้องมีระบบการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานโดยมีการร่วมมือของผู้ที่เกียวข้องในงานมาร่วมกันปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน ควบคู่กับการทำ Job Hand Over ซึ่งก็เป็นการถ่ายทอดงานรูปแบบหนึ่ง เพราะทำให้คนที่ย้ายมา หรือคนใหม่เรียนรู้งานได้เร็วขึ้น" (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

9.2 ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง พบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับทักษะการบริหารคนของผู้บริหาร โดยมีการพัฒนาผู้บริหารให้มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในการบริหารและการพัฒนาบุคลากร เพื่อทำให้การบริหารบุคลากรทุกประเภทประสบความสำเร็จ และไม่เกิดปัญหา เนื่องจากผู้บริหารต้องทำหน้าที่บริหารพนักงานให้มีความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานให้ได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

"การบริหารคน เป็นทักษะพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องมี ต้องพัฒนา เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและการยอมรับของคนในองค์การ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาระหว่าง "คนเก่ง" และบุคลากรอื่น การสร้างและบริหารคนเก่งจึงจะได้ตามเป้าหมาย จากการเดินนโยบายนี้ ทำให้การสร้างและบริหารคนกลุ่มนี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้นกว่าช่วงแรก" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"ผู้บริหารต้องบริหารคนควบคู่กันไปงานจึงจะสำเร็จ พนักงานลาออกก็เพราะหัวหน้าเป็นสำคัญ เราจึงมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารทางด้านการบริหารคนเป็นอีกหนึ่งโปรแกรมแยกออกมาเพื่อให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญของคน และเรียนรู้การบริหารคน หลักสูตรนี้ช่วยทำให้ภาพรวมการบริหารคนดีขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มผู้จัดการใหม่" (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

1) อิทธิพลของความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการสร้างกลุ่มคนเก่ง พบว่า ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อการสร้างกลุ่มคนเก่ง กล่าวคือ องค์การให้ความสำคัญกับ ความสามารถด้าน HRM ของผู้บริหารในบริษัท ซึ่งมีความสอดคล้องกัน คือ การวิเคราะห์ความต้องการขององค์การ กำหนดทั้งด้านจำนวน ประเภท และความสามารถที่

ต้องการ และวางแผนและปฏิบัติให้ได้มาตามความต้องการ ทั้งเรื่องของการสรรหาและคัดเลือก การบริหารผลงาน เพื่อให้หน่วยงานสามารถมีบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงถูกกำหนดเป็นความสามารถหลักของผู้บริหาร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“ในทุกปีของการทำแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารในแต่ละธุรกิจ แต่ละหน่วย จะวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังจัดทำเป็นแผน 5 ปี ทั้งในเรื่อง จำนวน ประเภท และความสามารถที่ต้องการ” (ประจักษ์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“ความแม่นยำในการมองภาพกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของผู้บริหาร สำคัญมากต่อการพัฒนาคนเพื่อรองรับทิศทาง เป้าหมายในอนาคตขององค์กร” (ประจักษ์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“เรามีการพัฒนาอย่างจริงจังในการสร้างให้ผู้บริหารมีความสามารถ ทักษะในการบริหารและพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง ซึ่งจากผล Engagement Survey ก็สนับสนุนว่าผู้บริหารโดยเฉพาะหัวหน้างานโดยตรงมีผลต่อการบริหาร วางระบบงาน ระบบคนและสร้างแรงจูงให้กับพนักงาน” (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

“การบริหารคนเป็นทักษะพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องมี ต้องพัฒนา เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและการยอมรับของคนในองค์การ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาระหว่าง “คนเก่ง” และบุคลากรอื่น การสร้างและบริหารคนเก่งจึงจะได้ตามเป้าหมาย จากการเดินนโยบายนี้ ทำให้การสร้างและบริหารคนกลุ่มนี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้นกว่าช่วงแรก” (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“ความต้องการด้านบุคลากรที่ต้องเตรียม ต้องหา ต้องพัฒนาอะไร ต้องบริหารอย่างไร ก็ต้องใช้ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย การบริหารคนไม่ว่ากลุ่มไหนถึงจะสำเร็จ” (เกริกเกียรต์ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“จากการสำรวจ ความพึงพอใจ และความผูกพันธ์ของพนักงานต่อบริษัทพบว่าผู้บริหารและหัวหน้ามีผลการบริหารคนให้อยู่กับองค์กร ทั้งในเรื่องของการสร้างสภาพแวดล้อม และสนับสนุนการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำ สอนงาน การบริหารคน การพัฒนาคน ที่สามารถสร้าง

แรงจูงใจ และผูกพันของพนักงานได้ เราจึงมีการพัฒนาผู้บริหารด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร และกำหนดเป็นนโยบายชัดเจนของบริษัทว่า ผู้บริหารต้องเก่งบริหารคนซึ่งส่งผลทำให้ค่าคะแนนดีขึ้น และการให้ความสำคัญและความร่วมมือในการสนับสนุนการบริหารบุคลากรดีขึ้นกว่าเดิมทั้งการบริหารคนเก่งและคนส่วนใหญ่" (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

1) อิทธิพลของของความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการพัฒนาความสามารถเชิงรุก พบว่า ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความสามารถเชิงรุก กล่าวคือ องค์การให้ความสำคัญ และมีโปรแกรมการพัฒนาความสามารถด้าน HRD ของผู้บริหารในบริษัท เพื่อให้สามารถเตรียมความพร้อมด้านศักยภาพให้สามารถรองรับภารกิจขององค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานภายในองค์การว่าความสามารถด้านการพัฒนาพนักงานของผู้บริหารส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

"ความแม่นยำในการมองภาพกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารมีสำคัญมากต่อการพัฒนาคน เพื่อรองรับทิศทาง เป้าหมายในอนาคตขององค์กร" (ประจักษ์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

"บริษัทมีการพัฒนาอย่างจริงจังในการสร้างให้ผู้บริหารมีความสามารถ ทักษะในการบริหารและพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ซึ่งจากผล Engagement Survey ก็สนับสนุนว่าผู้บริหารโดยเฉพาะหัวหน้างานโดยตรงมีผลต่อการบริหาร วางระบบงาน ระบบคน และสร้างแรงจูงให้กับพนักงาน" (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

"การบริหารคน เป็นทักษะพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องมี ต้องพัฒนา เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและการยอมรับของคนในองค์การ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาระหว่าง "คนเก่ง" และบุคลากรอื่น การสร้างและบริหารคนเก่งจึงจะได้ตามเป้าหมาย จากการเดินนโยบายนี้ ทำให้การสร้างและบริหารคนกลุ่มนี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้นกว่าช่วงแรก" (กฤษดา บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

"ความต้องการด้านบุคลากรที่ต้องเตรียม ต้องหา ต้องพัฒนาอะไร ต้องบริหารอย่างไร ก็ต้องใช้ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย การบริหารคนไม่ว่ากลุ่มไหนถึงจะสำเร็จ" (เกริกเกียรต์ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“จากการสำรวจ ความพึงพอใจ และความผูกพันธ์ของพนักงานต่อบริษัทพบว่า ผู้บริหารและหัวหน้ามีผลการบริหารคนให้อยู่กับองค์กร ทั้งในเรื่องของการสร้างสภาพแวดล้อม และสนับสนุนการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำ สอนงาน การบริหารคน การพัฒนาคน ที่สามารถสร้างแรงจูงใจ และผูกพันของพนักงานได้ จึงมีการพัฒนาผู้บริหารด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรและกำหนดเป็นนโยบายชัดเจนของบริษัทว่า ผู้บริหารต้องเก่งบริหารคน ซึ่งส่งผลทำให้ค่าคะแนนดีขึ้น และการให้ความสำคัญและความร่วมมือในการสนับสนุนการบริหารบุคลากรดีขึ้นกว่าเดิมทั้งการบริหารคนเก่งและคนส่วนใหญ่” (กฤติกา บริษัทที่ 2 นามสมมติ, 2560)

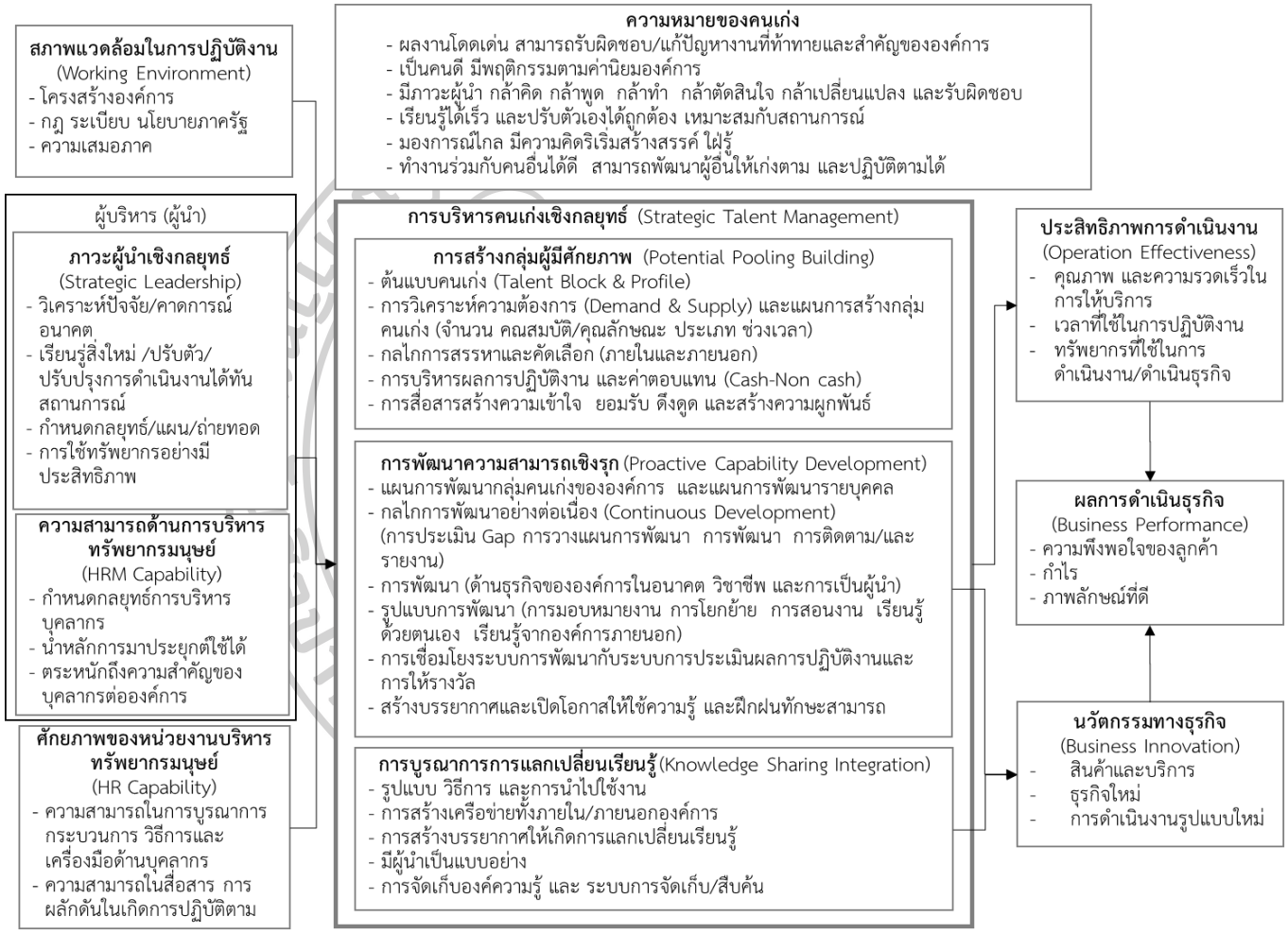
2) อิทธิพลของของความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการบูรณาการการแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการบูรณาการการแลกเปลี่ยนความรู้ กล่าวคือ องค์การมีการเชื่อมโยงกลไก ทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาใช้กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องสามารถเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการพัฒนา หรือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา และความก้าวหน้าในสายอาชีพจึงจะทำให้เกิดประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย พนักงานจะได้ฝึกฝนความรู้ทักษะตัวเองให้แหลมคม ทำงานมีมุมมองที่กว้างขึ้นเมื่อฟังทัศนะของคนอื่นไม่ว่าจะเป็นการซักถาม หรือร่วมกันคิด ในส่วนขององค์กรก็จะได้ประโยชน์ในการพัฒนาจากการเรียนรู้ประสบการณ์ตรงของพนักงานไปสู่กลุ่มอื่นได้ ส่งผลให้มีพนักงานมีความเต็มใจในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น” (ปราโมทย์ บริษัทที่ 1 นามสมมติ, 2560)

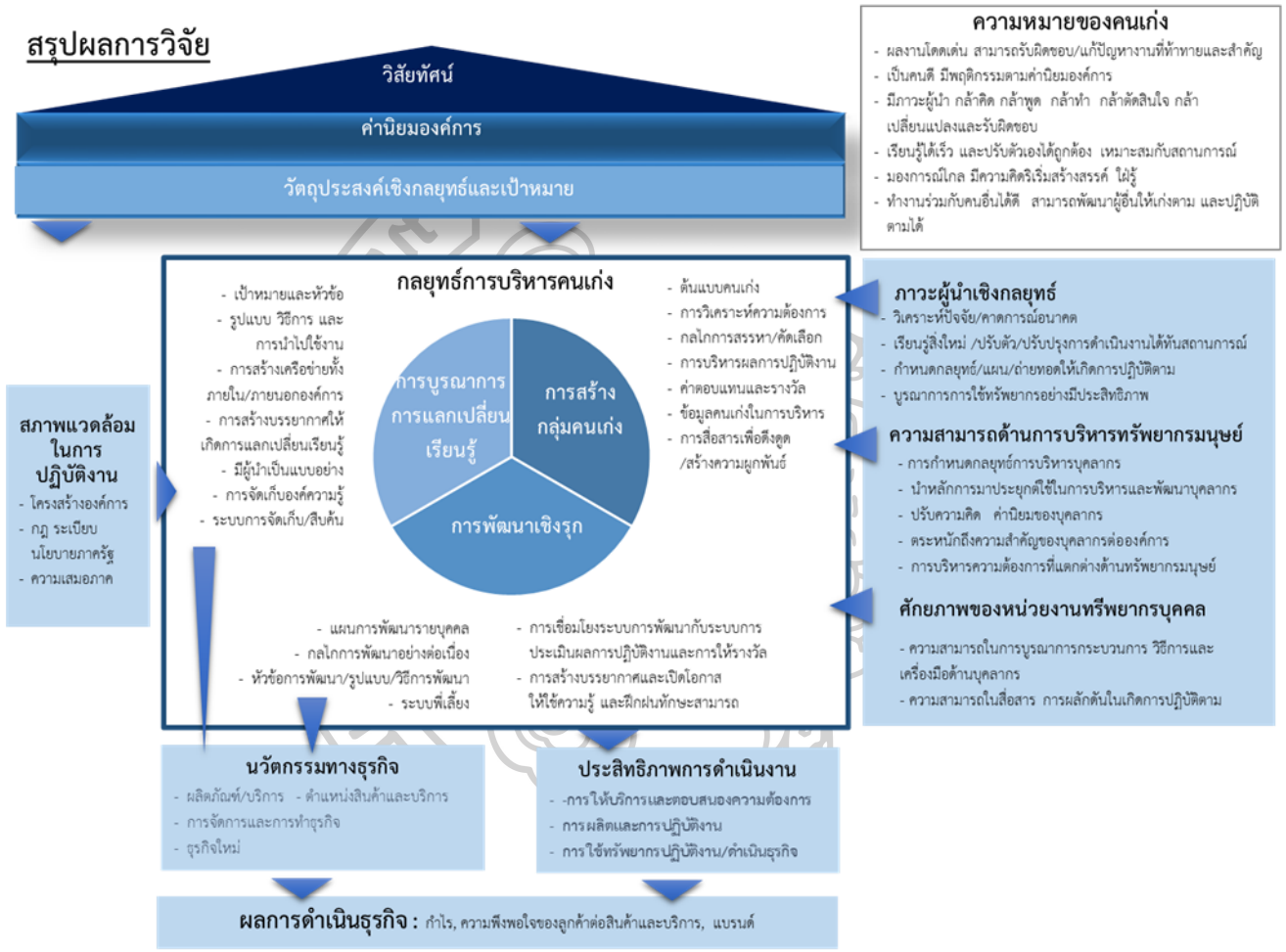
“เราให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน เช่น การยกย่อง ชมเชย กับผู้แชร์ผู้สอน หรือผู้บรรยาย ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์แก่คนอื่นกลุ่มอื่น เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่หวงกัน ซึ่งผลตอบรับออกมาดี” (เกริกเกียรต์ บริษัทที่ 3 นามสมมติ, 2560)

จากภาพรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า กลยุทธ์การบริหารคนเก่งของบริษัทพลังงานในประเทศไทย ได้แก่ การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุกและการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผลให้ธุรกิจพลังงานมีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดี และมีการสร้างเสริมให้เกิดนวัตกรรมทางธุรกิจกับองค์การ ซึ่งประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจช่วยส่งเสรมให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร (ผู้นำ) ที่ต้องมีทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์และคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารคนเก่งเนื่องจากเป็นผู้ต้องบริหารทรัพยากรขององค์การ โดยเฉพาะคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดต่อองค์การ ควบคู่ไปกับความสามารถหรือศักยภาพ ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องสามารถออกแบบกลไกหรือกระบวนการต่าง ๆ ให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการบริหารคนเก่งได้อย่างคล่องตัว โดยสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานจะเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีต่อการนำกลยุทธ์การบริหารคนเก่งไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังภาพที่ 8 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ และเมื่อนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพไปสอบทานและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ แล้ว พบว่า ผลการวิจัยเชิงคุณภาพช่วยยืนยันและสนับสนุนกรอบแนวคิดการวิจัยและผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเพิ่มมุมมองของปัจจัยสาเหตุของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และ ศักยภาพของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผลการวิเคราะห์สรุปเป็นภาพรวมของผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นไปตามภาพที่ 9

มหาวิทยาลัยศิลปากร



ภาพที่ 9 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ



ภาพที่ 10 สรุปผลการวิจัยภาพรวมของการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย ได้แก่ 1) ทดสอบอิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย 2) ทดสอบอิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย 3) ทดสอบอิทธิพลของความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

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

สรุปผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการธุรกิจพลังงานในประเทศไทย พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจเฉพาะในประเทศ มีระยะเวลาในการประกอบกิจการ (ตั้งแต่จัดตั้งบริษัท) มากกว่า 25 ปีขึ้นไป โดยมีจำนวนเงินทุนจดทะเบียนในการเปิดดำเนินกิจการ 101–500 ล้านบาท มีจำนวนพนักงาน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 500 คน และส่วนใหญ่มีสถานที่ตั้งกิจการในกรุงเทพมหานคร

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นสรุปผลได้ดังนี้

2.1 การดำเนินงานกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจพลังงานในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานกลยุทธ์การบริหารคนเก่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านการสร้างกลุ่มคนเก่งได้แก่ องค์กรมีการวิเคราะห์และการกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มคนเก่งที่ชัดเจนตรงตามกลยุทธ์ เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจในระยะยาว หัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกได้แก่ องค์กรมีระบบและเครื่องมือในการช่วยให้การพัฒนาตนเองของกลุ่มคนเก่งให้บรรลุเป้าหมายตามแผนการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดด้าน

การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้แก่ องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ชัดเจนและสัมพันธ์กับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ

2.2 ผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง กลุ่มผู้ประกอบการของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยมีความเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ดังนี้

1) ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ องค์การมีกระบวนการที่มีคุณภาพในการให้บริการลูกค้าและตอบสนองความต้องการได้รวดเร็วกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

2) ด้านนวัตกรรมทางธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าสูง สามารถสร้างจุดเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่ง

3) ด้านผลการดำเนินธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ องค์กรได้รับความพึงพอใจจากลูกค้าในกระบวนการดำเนินงาน การผลิตและส่งมอบสินค้า/บริการ รวมถึงคำแนะนำต่างๆ ที่ให้กับลูกค้า

2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินธุรกิจ ด้านความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ กลุ่มผู้ประกอบการของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยมีความเห็นเกี่ยวกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยหัวข้อที่มีค่าแฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการสื่อสารอย่างรวดเร็วทำให้เกิดการแข่งขันสูง จำเป็นต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการดำเนินกิจการให้ทันต่อการแข่งขัน

2.4 ปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

1) ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กลุ่มผู้ประกอบการของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และคาดการณ์อนาคตและมีมุมมองกว้างไกล

2) ด้านความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มผู้ประกอบการของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การที่ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความสามารถขององค์กรและกำหนดทิศทาง แผนกลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัยสรุปผลได้ดังนี้

3.1 กลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกและด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

3.2 กลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกและด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ในขณะที่ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง ไม่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

3.3 ประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

3.4 ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงานกับผลการดำเนินธุรกิจ และความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมทางธุรกิจกับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

3.5 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกและด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

3.6 ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ทั้งในด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง ด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกและด้านการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

4. การวิจัยเชิงคุณภาพสรุปผลได้ดังนี้

4.1 การให้ความหมาย “คนเก่ง” ของผู้ประกอบการธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

“คนเก่ง” หมายถึง คนที่มีศักยภาพสูง มีผลงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น รับผิดชอบงานที่มีความท้าทายและที่สำคัญขององค์การได้ มีคุณลักษณะตามค่านิยมองค์การ (Value) เป็นคนดี มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ใฝ่รู้ เรียนรู้ได้รวดเร็ว ชอบคิดใหม่ทำใหม่ กล้าตัดสินใจ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถพัฒนาผู้อื่นให้เก่งตามและปฏิบัติตามได้

4.2 ความสำคัญของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งต่อการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจที่ไร้พรมแดนมีความซับซ้อน และรุนแรงมากขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปิดตลาดเสรีต่างๆ ในแต่ละมุมโลก ส่งผลให้สถานประกอบการธุรกิจพลังงานในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการบริหารคนเก่ง ซึ่งยังขาดแคลน จึงได้นำแนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรภายในองค์การที่เป็นคนเก่ง มาประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวคิดการบริหารองค์การและพัฒนาเป็นกลยุทธ์ขององค์การที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ให้ความสำคัญในการจัดการโดยแยกดำเนินการออกมาจากการบริหารบุคลากรปกติ กลยุทธ์นี้ช่วยทำให้องค์การมีศักยภาพในการแข่งขัน สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจได้และช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

4.3 กลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ธุรกิจพลังงานในประเทศไทยมีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง 3 กลยุทธ์หลัก คือ

1) การสร้างกลุ่มคนเก่ง ด้วยการสร้างในทุกกลุ่มระดับของพนักงาน โดยบูรณาการเป้าหมายและกระบวนการที่สำคัญกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ ตั้งแต่การวางแผนความต้องการ การกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติคนเก่ง การสรรหาและคัดเลือกทั้งจากบุคคลภายนอกและภายใน โดยการบริหารกลุ่มคนเก่งผ่านระบบการวางแผนพัฒนา การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การให้รางวัลและผลตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน (Performance Based Pay) สามารถสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน

2) การพัฒนาความสามารถ ด้วยกระบวนการจัดทำแผนการพัฒนาความสามารถของกลุ่มคนเก่งที่สอดคล้องกับทิศทาง แผนกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กร มุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดความรอบรู้และทักษะการดำเนินธุรกิจที่สำคัญขององค์กรในอนาคต การมอบหมายงานที่ท้าทายตามแผนกลยุทธ์และเป้าหมายที่สำคัญ โดยมีกลไกการเชื่อมโยงระบบการพัฒนากับความก้าวหน้าในอาชีพ มีกระบวนการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการปรับแผนการพัฒนาได้ทันและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมถึงมีระบบและเครื่องมือที่ช่วยให้การพัฒนาตนเองของกลุ่มคนเก่งประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยการนำกระบวนการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์การมาประยุกต์ใช้ในการบริหารคนเก่ง โดยบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยออกแบบให้เป็นหนึ่งในรูปแบบการพัฒนาในภาพรวมขององค์การซึ่งรวมทั้งกลุ่มคนเก่ง และกลุ่มคนส่วนใหญ่ และเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ เป้าหมายขององค์การ ด้วยการใช้กลยุทธ์องค์การเป็นตัวกำหนดแนวทาง และเป้าประสงค์ของการพัฒนาพนักงานในองค์การ โดยธุรกิจพลังงานมุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดการต่อยอดและขยายผลจากองค์ความรู้และประสบการณ์ของกลุ่มคนเก่งให้เกิดการนำไปปฏิบัติที่เป็นประโยชน์หรือสร้างคุณค่าต่อองค์การ การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับกลุ่มคนเก่งและกับพนักงานส่วนใหญ่ เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะของคนเก่งเพิ่มขึ้น พัฒนากลุ่มคนส่วนใหญ่ให้เก่งตามคนเก่ง และการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของคนเก่งสู่คนอื่น เป็นการบริหารความเสี่ยงที่ให้ความรู้และประสบการณ์ของกลุ่มคนเก่งที่สำคัญกับองค์การอยู่กับองค์การเมื่อคนเก่งต้องจากองค์การไป

โดยเหตุที่กลยุทธ์การบริหารคนเก่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งบริหารคนเฉพาะกลุ่มในองค์การ จึงต้องคำนึงถึงความเสมอภาคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยให้โอกาสคนทุกคนในองค์การได้รับการพัฒนาอย่างเสมอภาค ต้องสร้างให้เกิดความร่วมมือในการทำงานระหว่างกลุ่มคนเก่งกับพนักงานส่วนใหญ่ ดังนั้นในปัจจุบันการบริหารคนเก่งในองค์การจึงยังไม่เป็นที่เปิดเผยอย่างเป็นทางการว่าใครคือกลุ่มคนเก่งขององค์การให้เป็นเรื่องของฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้อง

4.4 ผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ธุรกิจพลังงานมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การผลิต การบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการได้รวดเร็ว โดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ทำสามารถบริหารทรัพยากรในการปฏิบัติงานมีความคุ้มค่ากว่าที่กำหนดโดยยังคงคุณภาพได้ตามมาตรฐานและหรือดีกว่าดังนี้

1) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน กลุ่มคนเก่งช่วยส่งเสริมทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบวิธีการปฏิบัติงาน และการดำเนินธุรกิจ ส่งผลให้องค์การสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การ

2) นวัตกรรมทางธุรกิจ การพัฒนาความสามารถและการสร้างให้เกิดกลไกการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ของแต่ละคน ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการร่วมกันต่อยอดความคิด ทำให้เกิดการวิจัย พัฒนา สร้างสรรค์นวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Innovation) ใหม่ การเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ซึ่งเห็นได้จากผลการปฏิบัติงานและผลงานนวัตกรรมต่างๆ ทั้งที่เกิดจากคนเก่ง หรือจากการรวมตัวกันของกลุ่มคนเก่งและคนส่วนใหญ่ ทำให้ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว

3) ผลการดำเนินธุรกิจ ผลของการนำกลยุทธ์การบริหารคนเก่งไปปฏิบัติผลงานของกลุ่มคนเก่งช่วยสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆหรือนวัตกรรมทางธุรกิจ ทั้งในเรื่องของสินค้า บริการ กระบวนการปฏิบัติงาน หรือการทำธุรกิจ และการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานทำให้บริษัทบริหารต้นทุนการดำเนินงานขององค์การได้มีประสิทธิภาพ ที่แข่งขันได้ ทำให้ผลการดำเนินธุรกิจเป็นไปตามเป้าหมาย ดังจะเห็นได้จากผลประกอบการภาพรวมของบริษัทที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา อาทิเช่น รายได้ กำไรสุทธิ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีเป็นที่ยอมรับของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ในระยะยาว

4.5 ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

การผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจของกลุ่มธุรกิจพลังงานทั้งทางด้านภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology) และการสื่อสาร การเมือง กฎหมาย นโยบายภาครัฐ ข้อบังคับ ข้อกำหนดและมาตรฐานทางการค้า รวมถึงพฤติกรรมของลูกค้า ทำให้องค์การภาคธุรกิจพลังงานจำเป็นต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงภายในขององค์การ โดยมีการประเมินความเสี่ยงที่จะทำให้กลยุทธ์ หรือแผนธุรกิจขององค์การไม่เป็นไปตามเป้าหมายรวมทั้งการจัดทำแผนเพื่อบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์การยังสามารถดำเนินการได้ตามแผนงาน และยังคงไว้ซึ่งเป้าหมายผลการดำเนินธุรกิจที่กำหนดและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ได้ กลยุทธ์ที่การบริหารจัดการภายในองค์การจึงไม่ได้รับผลกระทบจากความผันผวนของสภาพแวลดล้อมการดำเนินธุรกิจจากภายนอก

4.6 ปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่บริษัทให้ความสำคัญที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง โดยมีมุมมองความคิดเห็นว่าการที่ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำในองค์การมีวิสัยทัศน์ มีมุมมองกว้างไกลสามารถวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกนำมาคาดการณ์อนาคต จัดทำแผนกลยุทธ์ สามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจ ยอมรับและนำไปปฏิบัติ ที่สำคัญต้องบริหารให้ได้ตามแผนและเป้าหมายในแต่ละสถานการณ์ โดยบูรณาการทรัพยากรของ

องค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทรัพยากรคนเก่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญซึ่งจะทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่งอย่างจริงจัง โดยบริษัทมีการถ่ายทอด สื่อสารเป็นนโยบายจากผู้บริหารสูงสุด ถึงผู้บริหารและหัวหน้างานในองค์การ

2) ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารองค์การ เป็นปัจจัยที่บริษัทให้ความสำคัญ โดยมีมุมมองว่าการบริหารคนเก่งให้ประสบความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้นั้น ผู้นำควรมีความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีการจัดทำโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารที่เป็นหลักสูตรภาคบังคับหลักสูตรหนึ่งที่ผู้บริหารต้องผ่านการอบรม ทั้งในเรื่องการวิเคราะห์ การกำหนดทิศทาง การวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร โดยต้องมีความเข้าใจหลักการ แนวคิดและสามารถนำมาประยุกต์นั้นใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคลที่มีความแตกต่างกัน รวมทั้งมีทักษะในการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรให้เกิดการปฏิบัติตามได้ เป็นปัจจัยส่งเสริม สนับสนุนผลักดันให้ กลยุทธ์การบริหารคนเก่งนำไปสู่การปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จ

3) **สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน** พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ เช่น **โครงสร้างองค์การ** ที่มีสายการบังคับบัญชาและรูปแบบกระบวนการทำงานที่คล่องตัวยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อวิธีการทำงานของคนเก่ง คนรุ่นใหม่และการทำธุรกิจที่ต้องแข่งขันกันสูงในโลกธุรกิจปัจจุบัน ซึ่งกลุ่มคนเก่งในบริษัทเหล่านี้ให้ความใส่ใจและให้ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงานสูง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ รูปแบบการบริหารงานและการทำธุรกิจทั้งองค์การเป็นเรื่องใหญ่ การดำเนินการปรับเปลี่ยนทำได้ยากและล่าช้า บริษัทจึงกำหนดรูปแบบการบริหารกลุ่มคนเก่งที่แตกต่างและแยกออกมาจากกลุ่มคนส่วนใหญ่ เช่น การจัดตั้งโครงการออกมาเป็นโครงการเฉพาะ เพื่อบริหารกลุ่มคนเก่ง เป็นต้น **นโยบายภาครัฐ และกฎระเบียบต่างๆ** ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งทั้งในด้านระบบการศึกษาในการผลิตบุคลากรเข้าสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างกลุ่มคนเก่ง และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งที่ไม่คล่องตัว เมื่อเทียบกับบริษัทต่างชาติที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย เช่น การจ้างงานเมื่อเทียบกับเอกชนส่งผลให้หน่วยงานของรัฐที่ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานแข่งขัน

4) ศักยภาพของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ต้องมีความสามารถในการนำแนวคิด วิธีการ และระบบงานด้านบุคลากรมาบูรณาการและพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารคนเก่ง และมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการทำงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์การได้รวดเร็ว ยืดหยุ่น มีรูปแบบการบริหารที่หลากหลาย ไม่ยึดตามกระบวนการ และขั้นตอนที่เคยปฏิบัติ หรือที่กำหนดเพียงอย่างเดียว ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงจะส่งเสริมให้การนำกลยุทธ์การบริหารคนเก่งไปปฏิบัติเกิดผลสำเร็จ

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์บริหารคนเก่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง 3 ด้าน ประกอบด้วย การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุกและการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน อภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 การสร้างกลุ่มคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน กล่าวคือ การสร้างกลุ่มคนเก่งซึ่งเป็นการคัดเลือกพนักงานหรือ Candidate จากภายในที่มีศักยภาพสูง โดดเด่นกว่าคนอื่น ซึ่งผลงานเหล่านั้นสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในการงานที่รับผิดชอบ อันเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพกว่าคนส่วนใหญ่ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง ทั้งความรู้และทักษะที่แต่ละคนมีและเมื่อนำศักยภาพเหล่านั้นมารวมกันก็จะมีความหลากหลายและแตกต่างกัน การบริหารกลุ่มคนเก่งเพื่อสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งมีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงานที่โดดเด่นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วย จึงเป็นกุญแจสำคัญที่องค์การสามารถนำไปสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การได้ (Barney, Wright, and Ketchen, 1998) การจูงใจคนเก่งให้สร้างผลงานมีหลากหลายรูปแบบ รูปแบบส่วนใหญ่ที่นำมาใช้จะมุ่งเน้นการจูงใจจากการสร้างผลงานของพนักงาน Performance based pay หรือความรู้ความเชี่ยวชาญของพนักงาน Competency Based pay ยิ่งทำได้มาก ยิ่งสร้างประโยชน์จากการรู้มาก ก็ยิ่งได้ค่าตอบแทนและรางวัลมาก ดังจะเห็นได้จากหลายองค์การที่นำเอาหลักการ Variable bonus มาใช้ การตั้งมาตรฐานการวัดผลที่ท้าทายผ่าน KPI เพื่อการขึ้นเงินเดือนและในส่วนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพหรือตำแหน่งหน้าที่ที่ก้าวไปเร็วกว่าคนส่วนใหญ่ ที่เรียกว่า Fast track การสร้างการให้เป็นที่ยอมรับในองค์การ (Recognition) ด้วยการมอบโอกาสให้การทำงานที่ท้าทายตรงกับความสามารถและความสนใจของกลุ่มคนเก่ง และตรงกับความต้องการขององค์การ เกิดเป็นความสำเร็จร่วมกันระหว่างคนเก่งและองค์การ การจูงใจผ่านผลงานที่โดดเด่นและแตกต่าง ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีเครื่องมือที่มีความน่าเชื่อถือ ชัดเจนและเป็นธรรม จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารคนเก่งให้อยู่ร่วมกับคนส่วนใหญ่ได้ และเป็นกลไกในการบริหารเพื่อเป็นแรงขับดันหรือกระตุ้นให้กลุ่มคนเก่งมีความมุ่งมั่นสร้างผลงานที่ดีโดดเด่นให้บรรลุเป้าหมายองค์การ (Asoka, Gunaratne, K., Plessis, Andries J du. 2007). อย่างต่อเนื่อง ผลงานของกลุ่มคนเก่งนี้ทำให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ ทำให้การตอบสนองลูกค้ามีประสิทธิภาพสูงขึ้น การนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Mumford and Gustafson (1988: 27) ที่กล่าวว่าการสร้างสรรค์ให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการทำงานที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยกลุ่มบุคลากรที่มีความโดดเด่นทั้งความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน โดยที่ผู้บริหารควรออกแบบการทำงานให้เหมาะสมกับความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Milliken and Martins, 1996: 402) เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และมีความกระตือรือร้นมุ่งมั่น มีความผูกพันทุ่มเทแรงกายแรงใจและสร้างสรรค์งานที่ดีให้กับองค์การต่อไปได้นาน (Vance, 2006) ส่งผล

ให้องค์การประสบความสำเร็จด้านความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและมีผลการดำเนินงานที่ดีในระยะยาวและสามารถนำความยั่งยืนมาสู่องค์การ (Barney et al., 2011) ด้วยองค์ประกอบของทรัพยากรที่มีความสามารถ (Grant, 1996; El Sawy and Malholtra, 1999; Eisenhardt and Martin, 2000; Holliday, 2001) และสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพ ที่นำเอาหลักการมอบหมายงานที่ท้าทายตรงกับเป้าหมายองค์การและตรงกับศักยภาพ ความสนใจของพนักงาน การให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงาน การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้สอดคล้องกับบุคลากรที่เป็นคนเก่งในองค์การส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้สามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ตลอดจนสามารถสร้างสรรค์การพัฒนาปรับปรุงการทำงานขององค์การได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังที่สะท้อนจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผลการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานและองค์การในแต่ละปีที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.2 การพัฒนาความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน กล่าวคือ ในการประกอบธุรกิจสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าหรือพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งอยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพและสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งประโยชน์ของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งกลุ่มธุรกิจพลังงานเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยเงินลงทุนในการดำเนินกิจการค่อนข้างสูง และต้นทุนการดำเนินงานมีผลต่อราคาพลังงานที่ขายให้กับประชาชนจึงถูกควบคุมด้วยกลไกภาครัฐ ดังนั้นในแต่ละองค์การจึงมุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในรูปแบบต่างๆ กัน เช่น การลดความซ้ำซ้อน การใช้ทรัพยากรให้เกิดคุณค่ามากสุด เป็นต้น ในการดำเนินงานพนักงานจึงเป็นฟันเฟืองสำคัญที่ช่วยผลักดันกระบวนการทำงานในแต่ละวันด้วยความรู้และความเชี่ยวชาญ จึงทำให้การปฏิบัติงานลดความผิดพลาด ลดการใช้เวลาและอื่นๆ ลงได้ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรที่มีการวางแผนที่สอดรับกันของแผนกับเป้าหมายทางธุรกิจ ทำให้องค์การมีทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความพร้อมในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การที่ตั้งไว้ล่วงหน้า สนับสนุนให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นทั้งองค์การอกทั้งยังเป็นทรัพยากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบกันได้ (Raymond A. Noe, et al, 2009) สอดคล้องกับแนวคิดของ (Robbins and Coulter, 2002; Shermerhorn, 2005) ที่กล่าวว่าปัจจัยด้านบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะบุคคลคือหมู่คณะที่รวมตัวกันเป็นองค์กร มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทในการทำงาน หรือดำเนินงานต่าง ๆ สัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงปรารถนาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ความสามารถพื้นฐาน ความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านการบริหารจัดการ เจตคติ ค่านิยมที่พึงปรารถนา ความสามารถในการพัฒนาคน พัฒนางาน และ การปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนการดำเนินงานขององค์กร (Certo, Samuel C,2000) บุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถโดดเด่นแตกต่างกัน ซึ่งองค์การสามารถใช้ศักยภาพที่โดดเด่นนั้นนำไปสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การสอดคล้องกับแนวคิดของ Oldham and Cummings (1996:607-610) กล่าวว่าในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นั้นเกิดจากปัจจัยในระดับบุคคลซึ่งประกอบด้วย ความฉลาด รูปแบบ ของการคิด ความสนใจ สัญชาตญาณ สุนทรียศาสตร์ ตลอดจนความอดทน ภายใต้

บรรยากาศการทำงานที่ท้าทายร่วมกับการสนับสนุนทรัพยากรขององค์การให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยคุณภาพที่ว่า องค์การมีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานกลุ่มคนเก่งและเปิดโอกาสให้กลุ่มคนเหล่านี้คิดหาทางช่วยแก้ปัญหา หรือปรับปรุงกระบวนการจนเป็นผลสำเร็จซึ่งจะสะท้อนได้จากผลงานของกลุ่มคนเก่ง

1.3 การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานกล่าวคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการขยายผลให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์จากความรู้มากขึ้น นอกจากการใช้ประโยชน์จากความรู้โดยตรงแล้ว การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะทำให้เกิดการต่อยอดทางความคิดปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นจากหลายมุมมอง หลายความคิดและหลากหลายประสบการณ์ ที่การพัฒนาคน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยทำให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าอุปสรรคหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น โดยในกระบวนการการจัดการความรู้นั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด (Issa andHaddad, 2008, p. 182; Huang et al., 2011; Tamjidyamcholo et al., 2013) นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน กระบวนการทำงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ประโยชน์ (Yang and Konrad, 2011 : 7) โดยหากทำได้เป็นครบรอบของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กล่าวคือ หาและเก็บเป็นความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ช่วยกันคิดแก้ไข ปรับปรุง หาวิธีที่ดี แล้วนำใช้ประโยชน์ เก็บเป็นความรู้เพิ่มเติมใหม่ แลกเปลี่ยนแล้วก็ปรับปรุงให้ดีขึ้น หากทำเช่นนี้อย่างต่อเนื่ององค์การก็จะได้วิธีการปฏิบัติที่ดีขององค์การ และถ้าองค์การสามารถดำเนินการกระบวนการนี้กับเครือข่ายภายนอก องค์การก็จะได้มีการเทียบเคียงจนท้ายที่สุดอาจจะได้วิธีที่ดีที่สุดของกลุ่มอุตสาหกรรมก็ได้ ซึ่งจะส่งเสริมให้องค์การมีการปฏิบัติงานและการทำธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และอาจเกิดนวัตรรมใหม่ให้กับองค์การด้วย ซึ่งเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์การ แต่สิ่งที่สำคัญในการลงทุนเพื่อการพัฒนากลุ่มคนเก่ง ก็คือ ต้องมั่นใจว่าหลังจากที่องค์การพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะและความชำนาญแล้ว สิ่งเหล่านั้นต้องถูกถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นเป็นองค์ความรู้ขององค์การโดยเฉพาะในเรื่องที่สำคัญขององค์การ โลกธุรกิจในปัจจุบันในหลายๆองค์การได้นำเอาการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้กับคนเก่ง ในหลักที่ว่า เมื่อเก่งต้องถ่ายทอดและพัฒนาคนอื่นให้เก่งด้วย และผลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งระหว่างกลุ่มหรือภายในกลุ่มจะทำให้ผู้ถ่ายทอดมีมุมมองที่กว้างขึ้นและเก่งขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดการกระจายความรู้ไปยังพนักงานอื่นๆ เพิ่มพูนทักษะร่วมกันทำให้เกิดความไว้วางใจที่จะถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ทำให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นส่งผลให้องค์บรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันได้ด้วย (Clarke, T., and Rollo, C.,2001;Kirkman, B. L., and others. 2004; Huang, Q., Davison, R.M., and Gu, J. 2011.) สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการที่ว่าคนเก่งในองค์การช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์การ จากความสามารถและสมรรถนะของคนเก่งที่โดดเด่น มีศักยภาพสูงสร้างสรรค์ผลงานที่โดดเด่น นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์การได้ (McLeod, Lobel and Cox, 1996: 248) ทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ถ้าองค์การสามารถสร้างกลไกให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้มากเท่าไร ก็จะยิ่งทำให้องค์การประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นตามไปด้วย และสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มคนเก่ง

และคนส่วนใหญ่ช่วยทำให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้นในองค์การ ผลผลิตก็จะมีปริมาณและ/หรือมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นเมื่อต้นทุนในการดำเนินงานลดลง

2. กลยุทธ์บริหารคนเก่งมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ

กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง 2 ด้านประกอบด้วย การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ โดยที่การสร้างกลุ่มคนเก่งไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 การสร้างกลุ่มคนเก่งไม่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ กล่าวคือ การสร้างนวัตกรรมต้องอาศัยองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเชิงลึกเพื่อวิจัยและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดชึ้น การสร้างกลุ่มคนเก่งไม่ได้เป็นเครื่องยืนยันถึงการที่บริษัทจะมีนวัตกรรมทางธุรกิจเกิดขึ้น หรือการสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมทางธุรกิจขององค์การ แต่คนเก่งที่คัดสรรมาต้องผ่านกระบวนการพัฒนาให้ความรู้ สร้างให้เกิดทักษะและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการสอนงาน การมอบหมายงาน การโยกย้ายเพื่อเรียนรู้งาน รวมทั้งการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ต่างๆ ระหว่างบุคคลหรือคนอื่น โดยต้องสร้างให้คนเก่งเข้าใจธุรกิจและเป้าหมายขององค์การ จึงจะสามารถต่อยอดความรู้ในการสร้างสิ่งใหม่ๆ และนวัตกรรมทางธุรกิจที่มีคุณค่าให้แก่องค์การได้ และนอกจากจะอาศัยความสามารถเฉพาะตนของคนเก่งที่ได้รับการพัฒนามาแล้ว ยังต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งมีกิจกรรมที่พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) การพัฒนานวัตกรรม (innovativeness) ประสิทธิผลของทีม (team effectiveness) และการสื่อสาร (communication) (Joshi, Niti and Guohong, 2009: 731) และสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า บริษัทมีความคิดเห็นว่าการสร้างกลุ่มคนเก่งแต่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการการผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในองค์การ จำเป็นต้องมีกระบวนการที่เชื่อมต่อกับการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มคนเก่งจึงจะสามารถกระตุ้นและผลักดันให้กลุ่มคนเก่งเกิดการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมให้กับบริษัทได้เป็นรูปธรรม

2.2 การพัฒนาความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ กล่าวคือ การสร้างนวัตกรรมต้องอาศัยองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเชิงลึกและกว้างเพื่อวิจัยและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดชึ้น การพัฒนาบุคลากรทั้งในเรื่องของการให้ความรู้ และการมอบหมายงาน ซึ่งเป็นการฝึกให้เกิดทักษะและประสบการณ์ การพัฒนากลุ่มคนเก่งต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ แผนธุรกิจและการดำเนินธุรกิจของบริษัท เพื่อให้การดำเนินธุรกิจสามารถขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุผลสำเร็จที่มีความมั่นคงและยั่งยืน ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เป้าหมายและวัฒนธรรมองค์การ (David and Kamel, 2009, p. 306) จึงจำเป็นต้องมุ่งพัฒนาให้เกิดความรอบรู้ และมีทักษะในการทำธุรกิจให้ครอบคลุมธุรกิจที่สำคัญขององค์การ โดยเน้นให้ลงมือปฏิบัติจริงด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทาย ที่สำคัญโดยเฉพาะงานที่เป็นกลยุทธ์ขององค์การ และงานที่เป็นอนาคตขององค์การ เช่น การพัฒนาสินค้า บริการและธุรกิจใหม่เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต และการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ทันต่อความต้องการขององค์การในธุรกิจพลังงานที่เป็นการ

แข่งขันในเวทีโลก และเป็นธุรกิจที่แข่งขันกันด้วยเทคโนโลยี นอกจากนั้นจำเป็นต้องมีกลไกในการเร่งการพัฒนากลุ่มคนเก่งด้วยระบบพี่เลี้ยง ที่เป็นผู้บริหารที่เก่ง มีประสบการณ์ในงานเป็นอย่างดี ซึ่งช่วยสนับสนุนให้การช่วยเหลือในการพัฒนาให้คนเก่ง (Garavan, Thomas N., Ronan Carbery and Andrew Rock, 2012) คิดต่อยอดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์การได้อย่างเป็นรูปธรรมเร็วขึ้น และกลไกในการเชื่อมโยงการพัฒนาเข้ากับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล เป็นอีกกลไกหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้กลุ่มคนเก่งมีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงานนวัตกรรมที่ดีโดดเด่นอย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wichitchanya and Durongwatana (2012: 226) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับนวัตกรรมองค์การ พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์การตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการธำรงรักษา โดยระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ร่วมทั้งระบบ การป้อนกลับของข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทราบแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง และสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่บริษัทมีกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับกลุ่มคนเก่งกับพนักงานส่วนใหญ่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ของแต่ละคน ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการร่วมกันต่อยอดความคิด ทำให้เกิดการวิจัย พัฒนา สร้างสรรค์ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Innovation) ใหม่ ธุรกิจใหม่ ซึ่งเห็นได้จากผลการปฏิบัติงานและผลงานนวัตกรรมต่างๆ ทั้งที่เกิดจากคนเก่งหรือจากการรวมตัวกันของกลุ่มคนเก่งและคนส่วนใหญ่ในองค์การ

2.3 การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ กล่าวคือ ด้วยปัจจุบันเป็นยุคที่พัฒนาสู่สังคมความรู้ (Knowledge society) รูปแบบเศรษฐกิจและการดำเนินธุรกิจในยุค 4.0 จะเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตในปริมาณมากและแรงงานราคาถูก ไปสู่รูปแบบธุรกิจที่ต้องผสมผสานความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นจุดเด่นที่ดึงดูดผู้บริโภค ดังนั้น บุคลากรที่จะเติบโตในองค์กรได้อย่างโดดเด่น จะต้องเป็นนักคิดนักปฏิบัติที่สามารถสร้างสรรค์ความรู้ให้มีสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน ดังนั้นแนวคิดด้านการบริหารจัดการความรู้(**Knowledge Management**: KM) จึงถูกบรรจุเป็นหนึ่งในการพัฒนาองค์การของบริษัทและเพิ่มความสำคัญอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเมื่อโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ซึ่งมีการใช้ความรู้เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์การ กลยุทธ์ที่สร้างระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การด้วยการพัฒนาวิธีการแลกเปลี่ยนแบบการเสวนาภายในองค์การ เป็นการช่วยเพิ่มและทวีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ช่วยให้คนมีมุมมองใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศในการเสวนา และการมีทักษะในการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้สมาชิกในองค์การเรียนรู้ได้ดี (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, 2548) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเป็นกลยุทธ์และเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาองค์การและพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้คนมีความรู้ที่จะช่วยสนับสนุนเป้าหมายองค์การได้ ถ้ามีการเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเป้าหมายองค์การ สอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพ ที่บริษัทให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้ ทักษะของกลุ่มคนเก่ง จากคนที่มีความเชี่ยวชาญและความชำนาญ นอกเหนือจากการได้เพิ่มพูนความรู้ ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและนวัตกรรมในองค์การแล้ว บริษัทมองว่าเป็นการพัฒนาที่ได้ผลวิธีหนึ่งทั้งต่อคนเก่งและ

คนอื่นที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ที่สำคัญเป็นการบริหารความเสี่ยงของการที่คนเก่งจะออกจากองค์การและสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าเครื่องมือสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การ ก็คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) และกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice) (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ และพลาพรรณ คำพรรณ, 2550) และจากกลุ่มคนเก่งในแต่ละสาขาอาชีพ จะช่วยทำให้เกิดการแพร่กระจายและนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์การ (Yang, 2004) และยังส่งผลดีอย่างมากต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน คุณภาพของผลิตภัณฑ์การบริการของพนักงานและผลการดำเนินงานที่ดี

3. ประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจ

3.1 ประสิทธิภาพการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจพลังงานในประเทศไทย กล่าวคือการสร้างกลุ่มคนเก่งและพัฒนาให้มีศักยภาพและคุณลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ มีความพร้อมกับงานใหม่ที่จะเกิดขึ้นในองค์การหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น มีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความทุ่มเทที่จะสร้างผลงานที่ดีเลิศให้กับองค์การ โดยที่องค์การต้องมีระบบการจัดการสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ และการให้โอกาสได้พัฒนาและการมอบหมายงานที่สำคัญ เพื่อนำศักยภาพที่โดดเด่นของคนเก่ง มาสร้างคุณค่าให้กับองค์การ การให้คนเก่งก่อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมและประสิทธิภาพการดำเนินงาน ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจบรรลุตามเป้าหมาย (Gubman, 1998: 46-48; David and Kamel, 2009: 307-308; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554, หน้า 30-32; Pick and Uhles, 2012: 32)

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าผลลัพธ์การดำเนินธุรกิจองค์การ จากกระบวนการและผลิตภาพจากการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่เชื่อมโยงกับพันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ของความสำเร็จที่เกิดขึ้น จะทำนายความสามารถขององค์กรในเชิงการแข่งขันได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Bititci,Carrie, and McDevitt, 1977; Santos, and Bito, 2012 ; Kaplan and Norton, 2004; Sink and Tuttle, 1989) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Von Nordenflycht (2007) พบว่า การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินธุรกิจ

3.2 นวัตกรรมทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจพลังงานในประเทศไทย กล่าวคือ การที่องค์การสามารถพัฒนาความเป็นเลิศทางนวัตกรรมทางธุรกิจที่มีหลายมิติ เช่น คุณภาพใหม่ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ (Herzog, 2011: 9) ใหม่ที่แตกต่างจากคู่แข่ง และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง จึงจะเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จะส่งผลต่อผลิตภาพในการผลิตเพิ่มขึ้น ต้นทุนต่ำลง องค์การสามารถเป็นผู้นำในการกำหนดราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ยอดขายเพิ่มขึ้น รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นเช่นกัน (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2005) และธุรกิจเกิดกำไรเพิ่มขึ้น (Tung , 2012: 84; Daduraa and Leeb, 2011: 151)

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เกิดเป็นนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจ ที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการ วิธีการดำเนินธุรกิจ และธุรกิจ

ใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว (Herzog, 2011: 9) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าผลการดำเนินธุรกิจขององค์การที่มีประสิทธิภาพ เกิดจากการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจขององค์การ ที่สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างจากคู่แข่งทั้งในเรื่องของกระบวนการผลิตสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริโภค และการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ที่สร้างโอกาสในการขยายธุรกิจและสร้างมูลค่าให้กับองค์การ ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และมีผลการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น และสอดคล้องกับผลงานวิจัยขอ Von Nordenflycht (2007) พบว่า การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ทั้งททางด้านผลิตภัณฑ์และการบริการมีผลการดำเนินธุรกิจดีขึ้น

4. ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงานกับผลการดำเนินธุรกิจ และความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมทางธุรกิจกับผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

การที่บริษัทในธุรกิจพลังงานมีพื้นฐานการดำเนินธุรกิจที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมของการทำธุรกิจที่ไม่แน่นอน และไม่สามารถควบคุมปัจจัยภายนอกเหล่านั้นได้ บริษัทได้เรียนรู้ และปรับตัวเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้นและจากการที่ธุรกิจพลังงานมีความสำคัญต่อประเทศในด้านการสร้างความมั่นคงทางพลังงานเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรม เศรษฐกิจและมั่นคงให้กับประเทศ ภาครัฐจึงมีกลไกในการบริหารจัดการความผันผวนของปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจพลังงานผ่านหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ และความร่วมมือของภาคเอกชนในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการส่งเสริมและให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการให้มีการพัฒนาสร้างความแข็งแรงจากภายในด้วยการบริหารองค์การที่ดีมีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากนโยบายรัฐที่มีการจัดอบรมให้แก่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมต่างๆ รวมทั้งด้านพลังงานด้วย ดังนั้นผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจจึงไม่มีอิทธิพลจากความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ที่การบริหารองค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้สามารถรับมือได้กับในแต่ละสถานการณ์ที่เปลี่ยแปลง และแนวคิดของ (Fiedler,1964) ที่เสนอว่า ประสิทธิผลของกิจการขึ้นอยู่กับความสามารถของกิจการที่ปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้นและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าบริษัทมีการบริหารจัดการความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจด้วยการจัดการความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ กันในแต่ละองค์การ ผลลัพธ์ของการจัดการภายในด้านกลยุทธ์การบริหารคนเก่งในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจจึงไม่มีอิทธิพลและสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพ

5. *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง* อ.นำเสนอให้แยกตามวัตถุประสงค์ย่อยที่ละปัจจัยเพราะเหตุผลอาจไม่เหมือนกัน

ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งกล่าวคือการที่ผู้บริหารองค์การมีมุมมองกว้างไกล แนวคิดใหม่ๆ วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายใน

ภายนอก นำมาคาดการณ์และจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยสามารถบูรณาการทรัพยากรขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะทำให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงทรัพยากรคนเก่งที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จของแผนงาน ซึ่งจำเป็นต้องถ่ายทอดการบริหารแผนงาน การบริหารทรัพยากรในที่นี้หมายรวมถึงบุคลากรที่เป็นคนเก่ง ให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจ ยอมรับและนำไปปฏิบัติ ในภาพรวมของการบริหารแบบกลยุทธ์จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นภาพรวมและขอบเขตการวางกลยุทธ์ได้อย่างกว้างขวางชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทำให้การดำเนินการวิเคราะห์ความจำเป็นหรือปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างมีนัยสำคัญต่ออนาคตของหน่วยงานและองค์การ ดังจะพบได้จากงานวิจัยอย่างกว้างว่าผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน แผนงานหรือกลยุทธ์ขององค์การ

สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นภาวะที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานให้มีและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยศักยภาพและความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์และการจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการสร้างการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคม ทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Feldman, Harriet and Others. 2008) และสมรรถนะการสื่อสารของผู้นำก็เป็นอีกเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรู้ทิศทางเป้าหมายการดำเนินการขององค์การ เป็นสื่อกลางในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ช่วยให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของแต่ละคนและชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างขีดความสามารถให้กับองค์การ (Baldoni, 2003) สอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพที่บริษัทให้ความเห็นว่าการที่ผู้นำมีคุณลักษณะและวิธีบริหารแบบกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญที่วันนี้องค์การมีกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่ง ทำให้การวางกลยุทธ์ แผนงานและการนำไปปฏิบัติจะถูกดำเนินการอย่างมีระบบ เสมือนกลยุทธ์อื่นๆของบริษัท ทำให้กลยุทธ์การบริหารคนเก่งถูกปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม ดังที่กล่าวถึงการกลยุทธ์บริหารความเสี่ยงก็ถูกนำมาใช้กับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้วยเช่นกัน

6. ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

ในด้านความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ในการบริหารองค์การนับว่าการบริหารบุคลากรถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญอีกหน้าที่นอกเหนือจากการบริหารงาน ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาเป็นผู้บริหารของบริษัทจะได้รับการพัฒนาทักษะด้านงานและด้านคนด้วย แตกต่างกันตามบริบทของแต่ละบริษัท ดังจะเห็นได้จากผลวิจัยเชิงคุณภาพ ที่นโยบายบริษัทมีการพัฒนาผู้บริหารอย่างจริงจังในเรื่องบุคลากร โดยส่วนใหญ่จัดให้เป็นหลักสูตรภาคบังคับของผู้บริหารต้องผ่านโปรแกรมนี้ ความสามารถในการบริหารบุคลากรที่ถูกคาดหวังโดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัทก็คือหน้าที่ในการบริหารบุคลากรเป็นหน้าที่หลักของหัวหน้า ไม่ใช่หน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการดูแลบุคลากรเท่านั้น HR เป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้บริหาร โดยที่ความสามารถของการบริหารบุคลากร

ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์และวางแผนความต้องการบุคลากรขององค์การได้ในแต่ละช่วงเวลา เมื่อทราบว่าแผนงานเป็นอย่างไรก็ต้องวางแผนการใช้ทรัพยากรได้ทั้งคนและเงิน เมื่อได้คนมาก็ต้องบริหารผลงานของพนักงานให้สอดรับและเหมาะสมกับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ถ้าทำไม่ได้ก็ต้องพัฒนา แต่ถ้าทำได้ก็ต้องให้รางวัลหรือถ้าบุคลากรไม่พอก็ต้องวางแผนการจัดหาให้มีประสิทธิภาพ ทุนมนุษย์ไม่ใช่สิ่งของ การบริหารให้เกิด Optimum เป็นความท้าทายของผู้บริหาร โดยเฉพาะที่เป็นกลุ่มคนเก่งซึ่งองค์การต้องใช้งบประมาณต่อคนที่ลงทุนสูงกว่าคนส่วนใหญ่ สอดคล้องกับหลักการในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นคนเก่ ด้วยหลัก SCM supply chain management ที่เป็นการบริหารบุคลากรโดยอิงหลักทางเศรษฐศาสตร์การบริหารบุคลากรอย่างสมดุล (Optimum) ระหว่างความต้องการขององค์การกับความปรารถนาของพนักงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างเที่ยงธรรม การบริหารอาจแตกต่างแต่ไม่สร้างความแตกแยก และเหมาะสมกับสถานการณ์ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นรอบตัว ถือเป็นบทพิสูจน์ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารที่นำหลักการบริหารบุคลากรมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานให้องค์การไปสู่เป้าหมาย การบริหารบุคลากรได้ดีย่อมส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการบริหารงานได้บรรลุเป้าหมายด้วย

ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพ ที่พบว่าการที่ผู้นำจะบริหารคนเก่งให้ประสบความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถและทักษะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้การผลักดันกลยุทธ์บริหารคนเก่งให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างสรรพสิ่งทุกอย่างจนกลายเป็นผลผลิตหรือการบริการตามประเภทของธุรกิจ และนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์การ มนุษย์แต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ทำให้การปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้องค์การบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้มนุษย์สามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 2) จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารองค์การทุกคนสมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการบริหารและทักษะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพ บนพื้นฐานของความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน (D'Netto and Sohal,1999: 530; Mintzberg, 1971) เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะผู้ที่เป็นคนเก่ง ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ หากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรจะพบว่า ความพร้อมของทรัพยากรองค์การเป็นปัจจัยที่องค์การใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนในการจัดการองค์การให้ประสบผลสำเร็จ โดยผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กฎระเบียบ บรรยากาศในการทำงานที่ทำให้ทุกคนในองค์การเคารพในความแตกต่าง เกิดความรู้สึกเท่าเทียม เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเสมอภาคกัน หากองค์การใดมีการบริหารกลุ่มคนต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมเหมาะสม ย่อมทำให้ขวัญกำลังใจของกลุ่มคนที่เป็นคนกลุ่มคนเก่งหรือกลุ่มคนส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางที่ดีและส่งผลให้การนำกลยุทธ์การบริหารคนเก่งไปปฏิบัติเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่ง เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและผลการดำเนินธุรกิจที่มีคุณประโยชน์ต่อองค์การ ดังนั้นผลการวิจัยในครั้งนี้จึงก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) โดยนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions) โดยสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ภายในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่นๆที่มีสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน รวมถึงประโยชน์แก่ส่วนงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชนที่มีส่วนสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องในการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้นำไปเป็นกรอบพิจารณาการวางนโยบาย รวมถึงการกำหนดแผนล่วงหน้าขององค์การธุรกิจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการแข่งขันสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนในระดับธุรกิจ

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

1.1 การวิจัยก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและผลการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถอธิบายกรอบแนวคิดการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ประกอบด้วย 2 ทฤษฎีดังนี้

ทฤษฎีแรก คือทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร เป็นทฤษฎีที่อธิบายกรอบแนวคิดเกี่ยวกับฐานการจัดการทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณสมบัติพิเศษในการดำเนินงาน เพื่อสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจพลังงาน กล่าวได้ว่า กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง เป็นการจัดการทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่อย่างชาญฉลาดให้เกิดคุณค่า ลอกเลียนแบบได้ยาก ไม่มีสิ่งใดมาทดแทนได้ในการทำธุรกิจของธุรกิจพลังงาน ทำให้ธุรกิจบรรลุผลสำเร็จที่เหนือคู่แข่งด้วยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเป็นที่น่าพึงพอใจ

ทฤษฎีที่สอง คือทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นทฤษฎีที่อธิบายแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ของธุรกิจ อธิบายแนวคิดในการบริหารให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เป็นการเตรียมความพร้อม โดยมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของ

สภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี อิทธิพลจากคู่แข่ง และจากสภาพแวดล้อมภายใน เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร กระบวนการทำงาน หรือการทำธุรกิจของธุรกิจพลังงาน ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรของธุรกิจ บนสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ประกอบด้วยการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุกและการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนเก่ง

1.2 จากการศึกษารูปแบบการจัดการและการบริหารคนเก่งที่เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับองค์กร เพื่อช่วยบริหารคนเก่งให้มีความเพียงพอต่อความต้องการและมีความผูกพันต่อองค์กร นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดสรุปได้เป็น 4 แนวทาง สำหรับแนวทางแรก เป็นการมุ่งเน้นการจัดการคนเก่งที่สอดคล้องไปกับกลยุทธ์ขององค์การ โดยเน้นการบริหารที่ตัวคนเก่ง การทำให้คนเก่งทราบถึงคุณค่าของคนเก่งที่มีองค์กร ความสามารถที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ยึดมั่นการทำงานให้สำเร็จและดำเนินการวัดผล ซึ่งจะช่วยให้พัฒนาความสามารถของคนเก่งได้ โดยหน้าที่ในการจัดการคนเก่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลซึ่งเน้นไปที่กระบวนการจัดคนเข้าทำงาน การจัดการองค์กรในเรื่องของงานและการจัดคน การเรียนรู้หรือการพัฒนาการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ซึ่งจะแตกต่างกันในรายละเอียดของแต่ละองค์กร ดังนั้น การขับเคลื่อนเรื่องกลยุทธ์จะเน้นการระบุตัวบุคลากรที่เป็นคนเก่ง การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญในรูปแบบแผนการสืบทอดตำแหน่ง กระบวนการให้รางวัลและรักษาบุคลากร ส่วนแนวทางที่ 2 แตกต่างจากแนวทางแรกในการบริหารคนเก่ง โดยเน้นที่การค้นหาคนเก่งที่ต้องการพัฒนา ทำการประเมินเพื่อพัฒนาและจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่งไปพร้อม ๆ กัน โดยจะมีการประเมินบุคลากรรวมถึงการให้รางวัล ด้วยการเลื่อนตำแหน่งผู้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเป็นการสร้างแรงจูงใจ สำหรับแนวทางที่ 3 เน้นกระบวนการในการบริหารและพัฒนาคนเก่งรวม 4 ขั้นตอน คือ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจและการรักษาคนเก่ง และการจ่ายค่าตอบแทน ส่วนแนวทางที่ 4 จะเน้นกระบวนการบริหารและพัฒนาคนเก่งที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนตามแนวคิดของ David and Kamel (2009) การระบุและกำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งที่สำคัญ การพัฒนากลุ่มของผู้มีศักยภาพหรือคนเก่ง และการทำให้แน่ใจว่ากลุ่มคนเก่งมีความผูกพันอย่างต่อเนื่องกับองค์การ

การเสนอกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้เป็นการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดใหม่ โดยนำเสนอในรูปแบบของการกำหนดกลยุทธ์ในเชิงการบริหารที่ผสมผสานการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการองค์การ เพื่อตอบโจทย์การจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่าตามหลักการของแนวคิดทฤษฎีว่าด้วยมุมมองฐานทรัพยากร ที่เน้นความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและสามารถก่อให้เกิดความยั่งยืน จะถูกกำหนดจากทรัพยากรภายใน ซึ่งในที่นี้หมายถึงทรัพยากรที่เป็นคนเก่ง โดยเน้นกลยุทธ์ที่การบริหารคนเก่งซึ่งเป็นทรัพยากรทีมีคุณค่า หาได้ยาก ต้นทุนลอกเลียนแบบสูงและทดแทนไม่ได้ โดยกลยุทธ์การบริหารคนเก่งครอบคลุมกลยุทธ์ย่อย 3 ด้าน ดังนี้ กลยุทธ์แรกเป็นการสร้างกลุ่มคนเก่งที่ครอบคลุมการสรรหาและการบริหารคุณค่าของ

คนเก่งโดยเน้นความสำเร็จที่เกิดควบคู่ร่วมกันระหว่างองค์กรกับคนเก่ง เพื่อบริหารเรื่องของการหาได้ยากอันเนื่องมาจากการแย่งชิงคนเก่ง โดยกลยุทธ์ในการสร้างกลุ่มคนเก่งจะเริ่มตั้งแต่ การวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานการดำเนินธุรกิจขององค์การตามรูปแบบของ SCM supply chain Management การบริหารห่วงโซ่อุปทานและหลักการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วย Performance Based Pay ด้วยระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อสร้างความผูกพัน กลยุทธ์ที่ 2 เพื่อบริหารทรัพยากรที่มีคุณค่าให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้นตามแผนและทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยกลยุทธ์การพัฒนาความสามารถเชิงรุก ซึ่งเป็นการวางแผนการพัฒนาทั้งในภาพองค์กรและภาคบุคคลเพื่อตอบโจทย์กลยุทธ์องค์กรในระยะยาว โดยมุ่งเน้นทิศทางกลยุทธ์องค์กรในอนาคตเพื่อใช้ประโยชน์ความสามารถของคนเก่งที่แตกต่างจากกลุ่มคนส่วนใหญ่ ที่มีศักยภาพและความสามารถเหมาะสมกับงานและกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต กลยุทธ์ที่ 3 เพื่อการบริหารประเด็นคนเก่งในเรื่องความสามารถของพนักงานลอกเลียนแบบและทดแทนยากด้วยการบริหารจัดการความรู้ของคนเก่งควบคู่ไปกับความรู้ขององค์กร ด้วยกลยุทธ์การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างองค์การ กลุ่มคนเก่งและกลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์กร ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและเห็นคุณค่าประโยชน์ของการสร้างกลุ่มคนเก่งในองค์การ และเสริมสร้างความสามัคคีในภาพของการจัดการจากกรอบแนวคิดทฤษฎีนี้เป็นกรอบให้กับผู้บริหารองค์การในการจัดการวางแผนทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า เพื่อสนับสนุนแผนงาน แผนธุรกิจ ตามทิศทางหรือแผนงานที่องค์กรวางไว้

1.3 การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง เป็นประเด็นเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้องค์การต้องบริหารจัดการคนเก่ง ในการศึกษาที่ผ่านมาจะเน้นในเรื่องของปัจจัยสาเหตุของการบริหารคนเก่ง โดยปัจจัยแรกสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่มากระทบองค์กรในเรื่องของสภาพแวดล้อมการทำธุรกิจ ตลาดแรงงานที่ขาดแคลนคนเก่งที่จะเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานภายในองค์การ ปัจจัยที่ 2 เรื่องของการให้ความสำคัญกับการบริหารความคาดหวัง ความคิด ทัศนคติของคนเก่ง ปัจจัยที่ 3 เรื่องของกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุมนุษย์ ในเรื่องของการบริหารคนเก่ง ซึ่งในการศึกษา ครั้งนี้ เห็นว่า เรื่องของผู้บริหาร ผู้นำองค์กร มีความสำคัญในมุมมองของการจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรที่มีคุณค่านั้น มีคุณค่าและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ ผู้ศึกษาจึงมุ่งเน้นปัจจัยสาเหตุที่เกิดจากผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนษย์ที่มีคุณค่าขององค์การที่เป็นคนเก่ง ด้วย 2 ประเด็นหลัก คือ ประเด็นแรกในเรื่องของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในการบริหารจัดการองค์การในรูปแบบของกลยุทธ์และความสามารถของผู้นำในองค์การในเรื่องของความเป็นมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารคนเก่งเช่นกัน เพื่อเป็นมุมมองอีกมุมมองหนึ่งในการบริหารสาเหตุของ กลยุทธ์ในการบริหารคนเก่ง เพื่อให้องค์การมีมติครบถ้วนในการบริหารจัดการ ทั้งในเชิงของความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่งและการจัดการองค์กรในฐานะผู้นำองค์กร

1.4 การศึกษาเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งขององค์การส่วนใหญ่จะเน้นการศึกษาเพื่อทดสอบหรือพิสูจน์ยืนยันผลลัพธ์ของการบริหารคนเก่งในภาพกว้างในเรื่องของการได้เปรียบในเชิงแข่งขันและผลการดำเนินการในมิติต่าง ๆ แต่ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษามุ่งเน้นการศึกษาผลลัพธ์ที่

เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่งในมุมมองขององค์การธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจภายในและการหาโอกาสทางธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจที่มุ่งการหาพลังงานในอนาคตของประเทศไทยและของโลก จึงมีแนวคิดศึกษาผลลัพธ์ของคนเก่งในมุมมองที่แตกต่างจากการศึกษากับองค์การที่ส่วนใหญ่ โดยมุ่งให้ความสำคัญในมิติที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การในธุรกิจพลังงานด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งในการดำเนินงาน และเรื่องของนวัตกรรมทางธุรกิจที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต

1.5 จากบริบทของการดำเนินธุรกิจพลังงานที่ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงและผันผวนค่อนข้างสูง และมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย จึงเห็นประโยชน์ของการวางกรอบแนวคิดที่แตกต่างจากเดิมโดยการนำปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่อาจมีอิทธิพลแทรกต่อผลการดำเนินธุรกิจ โดยอาศัยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นกรอบในการคิด ซึ่งผลกระทบของการบริหารคนเก่งกับผลการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกมีการศึกษาที่เกี่ยวข้องค่อนข้างจำกัดค่อนข้างน้อย

1.6 เพื่อเป็นการสร้างความชัดเจนในประเด็นการศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่งในองค์การ ที่เป็นการบูรณาการระหว่างคนเก่งกับองค์การสำหรับธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ที่มุ่งพัฒนาและสร้างกลุ่มคนเก่งเพื่อสร้างให้เป็นทรัพยากรสำคัญขององค์การ ในการที่มีส่วนผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีผลการดำเนินธุรกิจได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้การศึกษาภายใต้บริบทธุรกิจพลังงานในประเทศไทยพบว่ากลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุกและการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

2. ประโยชน์เชิงนโยบาย

2.1 การจัดทำแผนและแนวทางการดำเนินงาน (Road Map) ของการสร้างกลุ่มคนเก่ง เพื่อสร้างแรงงานทักษะคุณภาพให้เพียงพอต่อความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศไทย โดยความร่วมมือทั้งภาครัฐและรัฐวิสหกิจและเอกชนและองค์การที่เกี่ยวข้องดังนี้

1) จัดการทำแผนความต้องการกำลังคนของคนเก่งประเทศไทยเกี่ยวกับจำนวน คุณสมบัติ (ทักษะ ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในอาชีพ) ประเภท (รูปแบบการจ้างงาน และประเภทแรงงานคนไทยหรือต่างชาติ) ช่วงเวลาที่ต้องการที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาว ด้วยรูปแบบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Work shop) ร่วมกัน

ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชน องค์กรต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอต่อผู้มีอำนาจในการอนุมัติแผน

2) จัดทำแผนการสรรหาและการได้มาในการสร้างคนเก่งเพื่อสนองนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจชาติ โดยการวิเคราะห์อุปสงค์ (Demand) ตามข้อ 1 และอุปทาน (Supply) โดยให้กระทรวงแรงงานร่วมกับสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อมูลวิเคราะห์อุปทานของแรงงานที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อจัดทำแผนความต้องการแรงงานคนเก่ง

3) จัดทำแผนเพื่อบริหารช่องว่างของความต้องการแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการในข้อ 1) และข้อ 2) โดยกระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ ตัวแทนจากภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน องค์กรต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง เสนอผู้มีอำนาจอนุมัติพร้อมมอบหมายหน่วยงาน องค์กร ที่เกี่ยวข้องตามแผน เพื่อให้ทำแผนรายละเอียดการนำแผนแม่บทไปปฏิบัติและนำมาเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติอีกครั้งหนึ่ง

4) นำผลการวิเคราะห์และแผนที่เกิดจาก 1) - 3) ร่วมกันจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์กรในการรับผิดชอบการสร้างคลังคนเก่งของประเทศไทย เพื่อบริหารความต้องการในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

5) จัดตั้งโครงการของรัฐบาลซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ในการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งศูนย์กลางคนเก่งของอาเซียน เพื่อรองรับการขยายธุรกิจของประเทศในการสร้างศูนย์กลางอุตสาหกรรมการเกษตร และการท่องเที่ยว

2.2 ข้อเสนอกระทรวงศึกษาธิการในการผลิตบุคลากรตั้งแต่ระดับชั้นวิชาชีพ การศึกษาระดับปริญญา และการศึกษาในขั้นสูงในความเชี่ยวชาญแต่ละประเภทดังนี้

1) จัดทำแผนความต้องการนักเรียน นักศึกษา ในภาคความต้องการของประเทศทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชนที่ประกอบธุรกิจในประเทศไทย เพื่อสนองนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจอุตสาหกรรมของชาติทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จำแนกตามสาขาวิชาชีพ ความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะที่เป็นความสำคัญต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศในอนาคตที่สำคัญได้แก่ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและพัฒนา พลังงานในอนาคต เป็นต้น โดย

2) การจัดทำแผนการผลิตนักเรียน นักศึกษาในภาพรวม เพื่อบริหารความสมดุลระหว่างความต้องการกับการผลิตที่ในปัจจุบันประสบปัญหาขาดแคลนสาขาที่สำคัญและเกินในสาขาที่ไม่เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน

3) ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการกำกับควบคุม สถาบันการศึกษาในแต่ละดับ โดยยึดหลักการบริหาร การผลิตภาคการศึกษา ด้วยวิธีการ Supply chain management : SCM เพื่อแก้ปัญหาความไม่สมดุลของความต้องการของตลาดแรงงานในภาพประเทศไทย

4) จัดตั้งศูนย์ศึกษาการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติเพื่อสร้างคลังคนเก่งของประเทศไทยที่เป็นชาวต่างชาติ เพื่อประโยชน์ในการลงทุนในต่างประเทศของกิจการคนไทย

5) พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมในเรื่องของการบริหารการศึกษาในรูปแบบของภาคธุรกิจที่รองรับกับวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี่ที่มีการเปลี่ยนแปลงและทำการค้าระหว่างประเทศ เพื่อสนับสนุนประเทศไทยให้มีศักยภาพในการแข่งขันระดับสากล

3. **ประโยชน์เชิงธุรกิจ** เพื่อให้บริษัทธุรกิจพลังงานในประเทศไทย นำรูปแบบกรอบความคิดการบริหารกลยุทธ์ของการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารคนเก่งของบริษัท โดยต้องคำนึงถึงบริบทของการดำเนินธุรกิจของบริษัทให้สอดคล้องกับที่ทำการศึกษา โดยสร้างและพัฒนาความสามารถของผู้บริหารให้มีความตระหนักและสามารถบริหารคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยในหน่วยการวิเคราะห์ที่เป็นระดับองค์การ ดังนั้น จึงควรมีการศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ด้าน การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในระดับกลุ่มในแต่ละองค์การ เช่น กลุ่มคนเก่ง กลุ่มผู้รับผิดชอบการบริหารคนเก่ง กลุ่มผู้ให้การสนับสนุนในกระบวนการบริหารคนเก่ง เช่น กลุ่มพี่เลี้ยง เป็นต้น และในระดับบุคคลที่เป็นกลุ่มคนเก่งขององค์การและนำมาศึกษาวิจัยเปรียบเทียบ เพื่อให้ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งมีมุมมอง ความคิดเห็นครบในทุกกลุ่มทุกระดับ ซึ่งจะทำให้การนำไปประยุกต์ใช้ขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

2. ในการวิจัยครั้งต่อไป นำกรอบแนวคิดจากการวิจัยครั้งนี้ ศึกษากลุ่มตัวแปรควบคุม ที่มีการแบ่งแยกที่ชัดเจน เช่น ด้านขนาดของกิจการ ได้แก่จำนวนเงินทุนจดทะเบียนในการเปิดดำเนินกิจการ (ทุนในการดำเนินงาน) และ จำนวนพนักงาน ด้านระยะเวลาในการประกอบกิจการ (อายุของกิจการ) เพื่อทำการทดสอบว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไรในด้านผลการดำเนินงานที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

3. การนำผลการวิจัยในครั้งนี้ซึ่งเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจากกลุ่มธุรกิจพลังงานในประเทศไทยหากนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจอื่น จะต้องพิจารณาปัจจัยอื่นๆ อาทิเช่น สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เช่น รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business processes) รูปแบบโครงสร้างการบริหารงานภายใน เป็นต้น สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ เช่น กฎหมาย ระเบียบ ต่างที่กำกับการดำเนินกิจการ หรือธุรกิจ เป็นต้น ประกอบร่วมด้วยเพื่อให้เกิด

ความเหมาะสมกับประเภทธุรกิจนั้นๆ เนื่องจาก บริบท และสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรมมีความแตกต่างกัน อาจส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งในกรอบการวิจัยครั้งนี้ แต่อย่างไรก็ตามสามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องหรือมีลักษณะรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และ สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจใกล้เคียงกันไม่แตกต่างกันมากเกินไป กล่าวคือ เป็นภาคธุรกิจภายใต้ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) และสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจบนฐานเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เช่น ธุรกิจไฟฟ้า ธุรกิจพลังงานทางเลือก เป็นต้น

4. จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่ามีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง กล่าวคือ ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เจตคติที่ดีต่อการบริหารคนเก่ง อายุหรือรุ่นคนและกลุ่มระดับตำแหน่งงาน ด้านวัฒนธรรมขององค์กรและด้านการจัดการองค์การ ได้แก่ โครงสร้าง(Structure) องค์การ รูปแบบการบริหารงาน กระบวนการทำงาน กฎ ระเบียบและข้อบังคับหรือข้อกำหนดต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจภายในองค์การ ตลอดจนปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ได้แก่ นโยบาย กฎหมายและกฎระเบียบภาครัฐที่เอื้อต่อความยืดหยุ่นในการบริหาร คนเก่ง ระบบการศึกษาที่สนองต่อความต้องการของเศรษฐกิจและภาคธุรกิจ การกำกับการดำเนินงานทั้งของภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและเอกชน ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งศึกษาในประเด็นเหล่านี้ด้วย เพื่อยืนยันจากประเด็นการวิจัยที่มีเพิ่มขึ้น

5. การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed methodology) รูปแบบนำ-แบบรอง (dominant-less dominant design) ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เป็นหลัก และนำวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) มาเสริมเพื่อขยายความ ตรวจสอบยืนยันและเพิ่มความลึกของการวิเคราะห์ตัวแปรในกรอบการวิจัยด้วยข้อมูลที่เป็นรูปแบบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ธุรกิจพลังงานเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาลงในระดับบุคคล เพื่อให้เห็นผลวิจัยจากมุมมองของบุคลากรที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งขององค์การ

6. จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่ากลยุทธ์การบริหารคนเก่งมีความเชื่อมโยงกันตั้งแต่ในระดับมหภาคของประเทศและระดับอุตสาหกรรม จนถึงระดับจุลภาคของที่เป็นระดับองค์การ ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรจะมีการศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่มีต่อประเทศ ภาคอุตสาหกรรม องค์การและตัวคนเก่งเอง เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในการพัฒนากลยุทธ์ในการสร้างโอกาสการเติบโต ดึงดูดและรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การและประเทศไทย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

รายการอ้างอิง

Aaker, D. A., et al. (2001). Marketing research. New York, John Wiley & Son.

ABB (2009). "ABB's diversity & inclusion statement." from http://www.abb.com/cawp/abbzh253/1b2401faf869d58fc125711f00318a32.aspx.

Ahmed, H. and H. M. Gelaidan (2013). ""Using partial least squares approach to predict the impact of transformational leadership on employee commitment to organizational change"." International Business Management **7**(4): 306-316.

Allen, J. and A. de Grip (2012). ""Does skill obsolescence increase the risk of employment loss? "." Applied Economics **44**(25): 3237-3245.

Amabile, T. (1998). ""How to kill creativity "." Harvard Business Review **76**: 76-87.

Amabile, T., et al. (1996). ""Assessing the work environment for creativity"." Academy of Management Journal **39**(5): 1154-1184.

Anand, P. (2011). ""Talent development and strategy at telecom major Bharti Airtel "." Strategic HR Review **10**(6): 25-30.

Andersen, K. (2013). "Strategic Talent Management in a Communicative Perspective." Corporate Communication Aarhus University. **Master Thesis**.

Argote, A. and P. Ingram (2000). ""Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms"." Organizational Behaviour and Human Decision Processes **82**(2): 150-169.

Ariya, T. (2015). "It's time for a more strategic talent management approach. McClatchy - Tribune Business News. Washington: Tribune Content Agency LLC." from http://search.proquest.com/docview/1657419385?accountid=50150.

Armstrong, C., et al. (2010). ""The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems"." Human Resource Management **49**(6): 977-998.

Axtell, C. M., et al. (2000). ""Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas"." Journal of Occupational and Organizational Psychology **39**: 599-617.

Baer, M. and M. Frese (2003). ""Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance." " Journal of Organizational Behavior **21**(1): 45-66.

Barney, J., et al. (2011). ""The future of resource-based theory: Revitalization or decline?" " Journal of Management **37**(5): 1299-1315.

Barney, J. and M. Wright (1998). ""On Becoming a Strategic Partner : The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage"." Human Resources Management **37**(1): 31-46.

Barney, J. B. (1991). ""Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"." Journal of Management **17**(1): 99-120.

Barron, T. (2004). ""The Link Between Leadership Development Retention." " T+D **58**(4): 58-65.

Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1998). ""Beyond strategic planning to organization learning: Lifeblood of the individualized corporation"." Strategy & Leadership **26**(1): 34-91.

Barzantny, C. (2011). ""Review of: "Global leadership: Research, Practice, and Development." " Management Learning **42**(4): 465-466.

Becker, B., et al. (2009). Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact, Harvard Business School Press Books.

Beechler, S. and I. C. Woodward (2009). ""Global talent management" " Journal of International Management **15**: 273-285.

Benner, M. J. and M. L. Tushman (2003). ""Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited"." Academy of Management Review **28**(2): 238-256.

Bennett, M. and A. Bell (2004). Leadership & Talent in Asia: How the best employers deliver extraordinary performance, John Willey & Sons.

Benson, P. G. and W. A. Scroggins (2011). ""The theoretical grounding of international human resource management: Advancing practice by advancing conceptualization." " Human Resource Management Review **21**(3): 159-161.

Bereno, A. (2011). ""Maximizing workforce analytics."." HR Professional **28**(2): 24-24.

Black, B. (2005). ""Comparative industrial relations theory: the role of national culture."." International Journal of Human Resource Management **16**(7): 1137-1158.

Boudreau, J. W. and P. M. Ramstad (2005). ""Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition." " Human Resource Management **44**(2): 129-136.

Boudreau, J. W. and P. M. Ramstad (2005a). ""Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science." " HR. Human Resource Planning **28**(2): 17-26.

Boudreau, J. W. and P. M. Ramstad (2005b). ""Where's Your Pivotal Talent?" " Harvard Business Review **83**: 23-24.

Boudreau, J. W. and P. M. Ramstad (2007). Beyond HR: The new science of human capital. Boston, Harvard Business School Press.

Brazzel, M. (2003). Historical and theoretical roots of diversity management. Handbook of diversity management: Beyond awareness to competency based learning. D. L. Plummer. Lanham, MD, University Press of America, Inc.**:** 51-93.

Brewster, C. (2005). "Comparing HRM across Countries". Handbook of Research in International HRM. G. S. a. I. B. (Eds.). London, Edward Elgar.

Brewster, C., et al. (2005). ""Toward a new model of globalizing HRM." " International Journal of Human Resource Management **16**(6): 949-970.

Brewster, C., et al. (2008). ""Similarity, Isomorphism or Duality? Recent Survey Evidence on the Human Resource Management Policies of Multinational Corporations."." British Journal of Management **19**(4): 320-342.

Briggs, S. and K. W. (1999). ""Integrating human resource strategy and strategic planning to achieve business excellence."." Total Quality Management **10**(4): 447-453.

Briscoe, D., et al. (2009). International Human Resource Management. London, Routledge.

Brown, S., et al. (2007). ""The contribution of manufacturing strategy involvement and alignment to world-class manufacturing performance." " International Journal of Operations & Production Management **27**(3): 282-302.

Budhwar, P., et al. (2009). International Human Resource Management Four-Volume Set, SAGE Publications Ltd.

Buhler, P. M. (2014). ""Flexibility in Management." " Supervision **75**(2 (February)): 6.

Burbach, R. and T. Royle (2010). ""Talent on demand?: Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation"." Personnel Review **39**(4): 414-431.

Burke, W. and G. Litwin (1992). ""A Causal Model of Organizational Performance and Change."." Journal of Management **18**(3): 523-545.

Caligiuri, P. and I. Tarique (2009). ""Predicting effectiveness in global leadership activities."." Journal of World Business **44**(3): 336-346.

Caligiuri, P., et al. (2009). ""Selection for international assignments."." Human Resource Management Review **19**(3): 251-262.

Calo, T. J. E. I.-C. P. (2008). ""Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer." " Public Personnel Management **37**(4): 403-416.

Cantrell, S. (2008). "Workforce of One: Revolutionizing Talent Management Through Customization." Harvard Business School Press Books.

Cappelli, P. (2002). Hiring and keeping the best people. Cambridge, MA Harvard Business School.

Cappelli, P. (2008). ""Talent Management for the Twenty-First Century."." Harvard Business Review **86**(3): 74-81.

Cappelli, P. (2008). ""Talent management for the twenty-first century" " Harvard business review **86**(3): 74.

Cappelli, P. (2010). ""Talent Management for the Twenty-first Century, Harvard Business Review" " Harvard Business Review **86**(3): 74.

Carpenter, M. (2002). ""The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance." " Strategic Management Journal **23**(3): 275-284.

Certo, S. C. (2000). Modern Management. New Jersey, Prentice-Hall, Inc.

Chavez, C. I. and J. Y. Weisinger (2008). ""Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion." " Human Resource Management **47**(2): 331-350.

Cheese, P. (2010). ""Talent management for a new era: what we have learned from the recession and what we need to focus on next." " Human Resource Management International Digest **18**(3): 3-5.

Chuai, X., et al. (2008). ""Is talent management just "old wine in new bottles"?"." Management Research Review **31**(12): 901-911.

Cingoz, A. and A. A. Akdogan (2013). ""Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study."." Procedia - Social and Behavioral Sciences **99**: 582-589.

Clegg, A. (2004). Top companies trawl a global talent pool: GRADUATE RECRUITMENT: Universities are helping employers target high-flying overseas students and groom them for international management writes Alice Clegg, Financial Times, pp. 12-12. .

Collings, D. G. and K. Mellahi (2009). ""Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda." " Human Resource Management Review **83**: 62-70.

Collings, D. G., et al. (2007). ""Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives." " Journal of World Business **42**(2): 198-213.

Cox, T. H. and S. Blake (1991). ""Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness." " Academy of Management Executive **5**: 45-56.

Craciun, E. (2015). ""Human Capital – A Quality Factor for the Competitiveness of IT Companies"." Leadership and Strategy in the Context of Changing Power Poles **21**: 44-51.

Crook, T. R., et al. (2011). ""Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance."." Journal of Applied Psychology **96**(3): 443-456.

Cunningham, C. E., et al. (2002). ""Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates." " Journal of Occupational and Organizational Psychology **75**(4): 377-392.

D'Netto, B., et al. (2000). ""Diversity Management: Benefits, Challenges and Strategies." " Department of Immigration and Multicultural Affairs Project **1**(16 (October)): 9.

D'Netto, B. and A. S. Sohal (1999). ""Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment."." International Journal of Manpower **20**(8): 530-547.

Dangayach, G. S. and S. G. Deshmukh (2001). ""Manufacturing Strategy Perspective on Flexibility: A Case of Select Indian Companies." " Global Journal of Flexible Systems Management **2**(2): 21-30.

David, G. C. and M. Kamel (2009). ""Strategic talent management: A review and research agenda"." Human Resource Management Review **19**(4): 304-313.

Davies, A. and B. Tim (2000). ""Organisational capabilities and learning in complex product systems: Towards repeatable solutions."." Research Policy **29**((7-8)): 913-953.

De Cieri, H., et al. (2007). ""A review of international human resource management: Integration, interrogation, imitation" " International Journal of Management Reviews **9**(4): 281-302.

De Cieri, H., et al. (2007). ""A review of international human resource management: Integration, interrogation, imitation." " International Journal of Management Reviews **9**(4): 281-302.

Delaney, J. T., et al. (1996). ""Planning for change: Determinants of innovation in US national unions." " Industrial & Labor Relations Review **49**(4): 597-614.

Dowling, P., et al. (2008). International Human Resource Management. London, Thomson.

Draft, R. L. (2001). The leadership experience New York, Harcourt College Publishers.

Dreyer, B. and K. Gronhaug (2004). ""Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage."." Journal of Business Research **57**(5): 484-494.

Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000). ""Dynamic capabilities: What are they? "." Strategic Management Journal **21**: 1105-1121.

El Sawy, O. A., et al. (1999). ""IT-enabled value innovation in the electronic economy: Insights from Marshall industry." " MIS Quarterly **23**(3): 305-335.

European Commission (2008). "Diversity management in 2008: Research with the European business test panel.". from http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=771&langId=en.

Fahy, J. (2002). ""A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment"." International Business Review **11**(1): 57-77.

Farndale, E., et al. (2010). ""The role of the corporate HR function in global talent management."." Journal of World Business **45**(2): 161-166.

Fegley, S. (2006). 2006 talent management survey report. Alexandria, VA, Society for Human Resource Management.

Ferdinand, A. (2002). ""Marketing Strategy Making: Proses dan Agenda Penelitian."." Jurnal Sain Pemasaran Indonesia **1**(1): 1-22.

Ferreira, J. and S. Azevedo (2007). ""Entrepreneurial orientation as a main resource and capability on small firm's growth."." Munich Personal RePEc Archive **5682**: 1-20.

Festing, M. (2012). ""Strategic Human Resource Management in Germany: Evidence of Convergence to the U.S. Model, the European Model, or a Distinctive National Model?." " Academy of Management Perspectives **26**(2): 37-54.

Fiedler, F. E. (1994). "Contingency Model of Leadership Effectiveness 1" Advances in experimental social psychology. New York, Academic Press.**:** 149-190.

Finkelstein, S. and D. C. Hambrick (1966). Strategic Leadership: Top Executives and Their effects on Organizations. St.Paul MN, West Publising.

Fok-Yew, O. and H. Ahmad (2014). ""Management of change and operational excellence in the electrical and electronics industry" " International Review of Management and Business Research **3**(2 (June)): 723- 739.

Fok-Yew, O., et al. (2013). ""Operational Excellence and Change Management in Malaysia Context" " Journal of Organizational Management Studies.

Friedman, B. A. (2009). ""Human resource management role: Implications for corporate reputation."." Corporate Reputation Review **12**(3): 229-244.

Gandossy, R. and T. Kao (2004). ""Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice"." Human Resource Planning **27**(4): 15-19.

Garavan, T. N. (2012). ""Global talent management in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry during the global downturn." " International Journal of Human Resource Management, (forthcoming): 1-2.

Garavan, T. N., et al. (2012). ""Mapping talent development: definition, scope and architecture."." European Journal of Training and Development **36**(1): 5-24.

Garavan, T. N., et al. (2009). Developing Managers and Leaders: Perspectives, Debates and Practices in Ireland. Dublin, Gill & Macmillan.

Gerdin, J. and J. Greve (2008). ""The Approiateness of Statistical Methods for Testing Contingency Hypotheses in Management Accounting Research."." Accounting, organizations and Society **33**((7-8)): 995-1009.

Gillis, J., Jr. (2012). Global leadership development: An analysis of talent management, company types and job functions, personality traits and competencies, and learning and development methods.

Gokcen, A. (2012). ""Diversity in Diversity Management" " International Journal of Business and Social Science **3**(19 (October)): 241-244.

Goldstein, J. A., et al. (2010). Complexity and the Nexus of Leadership. New York, NY, Palgrave Macmillian.

Gomez-Mejia, L. R. (1990). ""Increasing Productivity: Performance Appraisal and Reward Systems."." Personnel Review **19**(2): 21-26.

Grant, R. M. (1996). ""Toward a knowledge-based theory of the firm."." Strategic Journal **17 (Special)**: 109-122.

Gratton , L. and S. Ghoshal (2003). ""Managing Personal Human Capital: New Ethos for 'Volunteer' Employee." " European Management Journal **21**(1): 1-10.

Gubman, L. E. (1998). The Talent Solution : Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results. New York, McGraw-Hill.

Guerci, M. and L. Solari (2012). ""Talent management practices in Italy - implications for human resource development." " Human Resource Development International **15**(1): 25-41.

Gunaratne, K. A. and A. J. d. Plessis (2007). ""Performance management system: A powerful tool to achieve organizational goals."." Journal of Global Business and Technology **3**(1 (Spring)): 17-28.

Gupta, A. B., et al. (2001). Process Flexibility and Productivity in Engineering Industry, Globalization, Flexibility and Competitiveness, A Technology Perspective. New Delhi, Vikas Publishing House Pvt. Ltd.

Hamdani, M. and M. Buckley (2011). ""Diversity goals: Reframing the debate and enabling a fair evaluation." " Business Horizons **54**(1): 33-40.

Harbour, J. L. (2009). ""Integrated performance management: A conceptual, System-based Model."." Performance Improvement **48**(7): 10-14.

Hargadon, A. and B. Bechky (2006). ""When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work" " Organization Science **17**(4): 484-500.

Harris, J. G. (2008). ""How to fill the analytics talent gap?"." Strategy & Leadership **36**(5): 38-40.

Harris, J. G., et al. (2011). ""Talent and analytics: new approaches, higher ROI."." Journal of Business Strategy **32**(6): 4-13.

Harrison, D. and K. Klein (2007). ""What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations." " The Academy of Management Review **32**(4): 1199-1228.

Hartle, F. (1995). How to Re-engineer your Performance managemnt Process. London, Kogan Page.

Haslam, S. A. (2002). ""Psychology in organizations: The social identity approach." " Leadership and Organization Development Journal **23**((3/4)): 167-168.

Heinen, J. S. and C. O'Neill (2004). ""Managing talent to maximize performance." " Employment Relations Today **31**(2): 67-82.

Henttonen, K., et al. (2016). ""Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organization." " Journal of Knowledge Management **20**(4): 749-768.

Herbig, P. A. (1990). ""Marketing chaos–when randomness can be deterministic."." Journal of International Marketing and Market Research **16**(2): 65-84.

Hicks, C. (2007). ""Wealth from creativity: Insights and strategies for the future of international cultural relations." " Futures **39**(10): 1223-1233.

Hieronimus, F., et al. (2005). ""Using branding to attract talent." " The McKinsey Quarterly **3**: 12-14.

Holliday, C. (2001). ""Sustainable Growth, the DuPont Way."." Harward Business Review **79**(8): 129-134.

Holmes, M. E. (2004). Diversity at work: “Using action learning to develop diversity management capability.” Columbia University. **Dissertation of Degree of Doctor of Education in Teachers College**.

Hornsey, M. J. and M. A. Hogg (1999). ""Subgroup differentiation as a response to an overly-inclusive group: A test of optimal distinctiveness theory."." European Journal of Social Psychology **29**(4): 543-550.

Huselid, M. A., et al. (2005). The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy. Boston, Harvard Business School Press.

Iles, P., et al. (2010). ""Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, Differences and drivers." " Journal of World Business **45**(2): 179-189.

Itami, H. (1987). Mobilizing Invisible Assets. Cambridge, MA, Harvard University Press.

Itzkoff, S. W. (2003). Intellectual Capital in Twenty-First-Century Politics. Ashfield, MA, Paideia.

Jackson, S., et al. (2011). Human Resource Management Practice and Scholarship: A North American Perspective. Handbook of Research in Comparative Human Resource Management. C. B. a. W. M. (Ed.), Edward Elgar Publishing.

Jacqueline, A. G. and M. I. John (2000). ""Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations." " The Academy of Management Executive **14**(1): 93-105.

Janicijevic, N. (2014). ""The Role of National Culture in Choosing a Change Strategy in Organizations." " Economic Horizons **16**(1 (January-April)): 3-15.

Jantana Sansook (2010). “Strategic customer relationship management capabilities and market performance: An empirical study of private hospitals in Thailand”, Mahasarakham University. **Ph.D. Dissertation**

Jha, V. S. (2008). ""Strategic Flexibility for Business Excellence –The Role of Human Resource Flexibility in Select Indian Companies."." Global Journal of Flexible Systems Management **9**(1): 41-51.

Jiang, X. and Y. Li (2008). ""The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: A contingency approach." " Journal of World Business **43**(3): 365-379.

Johnson-Conley, C. D. (2009). “Using Community-based Participatory Research in the Development of a Consumer-driven Cultural Competency Tool.”, University of Washington Graduate School. **Ph.D. Dissertation**.

Joshi, A., et al. (2009). ""Bracketing team boundary spanning: An examination of task-based, team-level, and contextual antecedents." " Journal of Organizational Behavior **30**(6): 731-759.

Kasim, A. A. and B. Minai (2009). ""Linking CRM strategy, customer performance measures and performance in the hotel industry." " International Journal of Economics and Management **3**(2): 297-316.

Kessler, A. S. and C. Lülfesmann (2006). ""The Theory of Human Capital Revisited: on the Interaction of General and Specific Investments." " Economic Journal **116**(514): 903-923.

Kinyanjui, S. (2013). ""Innovative Strategies for Managing Workforce Diversity in Kenyan Leading Corporations in Present Global Scenario."." International Journal of Business and Management **8**(15): 20-32.

Knippenberg, D., et al. (2013). ""Diversity mindsets and the performance of diverse teams." " Organizational Behavior and Human Decision Processes **121**(2): 183-193.

Koall, I. (2001). ""Managing complexity: using ambivalence and contingency to support diversity in organizations."." Equality Diversity and Inclusion: An International Journal **30**(7): 572-588.

Kraimer, M. L., et al. (2009). ""The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention." " Human Resource Management **48**(1): 27-47.

Kucherov, D. and E. Zavyalova (2012). ""HRD practices and talent management in the companies with the employer brand" " European Journal of Training and Development **36**(1): 86-104.

Lamsa, A.-M. and T. Sintonen (2006). ""A narrative approach for organizational learning in a diverse organization."." Journal of Workplace Learning **18**(2): 106-120.

Lawler, E. and I. E. (2008). Talent: Making people your competitive advantage. San Francisco, CA US, Jossey-Bass.

Lawler, E. E. and C. G. Worley (2006). Built to Change. New York, John Wiley & Sons.

Lawrence, P. and J. Lorsch (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Homewood, IL, Richard D. Irwin.

Lazarova, M. and P. Caligiuri (2001). ""Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices." " Journal of World Business **36**(4): 389-401.

Lazarova, M. and J.-L. Cerdin (2007). ""Revisiting repatriation concerns: organizational support versus career and contextual influences."." Journal of International Business Studies **38**(3): 404-429.

Leiba-O'Sullivan, S. (1999). ""The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies: implications for expatriate trainability."." Journal of International Business Studies **30**(4): 709-725.

Lepak, D. P. and S. A. Snell (1999). ""The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development."." Academy of Management Review **24**(1): 31-48.

Lertxundi, A. and J. Landeta (2011). ""The moderating effect of cultural context in the relation between HPWS and performance: an exploratory study in Spanish multinational companies." " International Journal of Human Resource Management **28**(18): 3949-3967.

Levenson, A. (2011). ""Using Targeted Analytics to Improve Talent Decisions." " People & Strategy **34**(2): 34-43.

Lewis, R. E. and R. J. Heckman (2006). ""Talent management: A critical review" " Human Resource Management Review **16**(2): 139-154.

Li, H. and K. Atuahene- Gima (2002). ""The adoption of agency business activity, product innovation, and performance in Chinese technology ventures." " Strategic Management Journal **23**(6): 469-490.

Lind, E. A. and T. R. Tyler (1988). The Social Psychology of Procedural Justice. New York, NY, Plenum.

Ling, Y. H. and B. S. Jaw (2011). ""Entrepreneurial leadership, human capital management, and global competitiveness: An empirical study of Taiwanese MNCs" " Journal of Chinese Human Resources Management **2**(2): 117-135.

Ma, H. (1999). ""Creation and preemption for competitive advantage"." Management Decision **37**(3): 259-267.

Ma, J. (2010). "Diversity management and its organizational outcomes: Where strategic human resources management fits in", The State University of New Jersey. **Ph.D. Dissertation at Graduate School-Newark Rutgers**.

Manson, R. B. (2007). ""The external environment's effect on management and strategy A complexity theory approach." " Management Decision **45**(1): 10-28.

Mansoor, N. (2012). ""Organizational Structure as Determinant of Organizational Performance: Uncovering Essential Facets of Organic and Mechanistic Structure." " American Journal of Scientific Research **55**(14): 48-55.

Marquardt, C., et al. (2004). ""Coastal neotectonics in southern central Andes: Uplift and deformation of marine terraces in northern Chile (27 degrees S)" " Tectonophysics **394**((3-4)): 193-219.

Marquardt, M., et al. (2004). HRD in the Age of Globalization New York, Perseus.

Mathooko, P., et al. (2011). "The Effects of Performance Appraisal System on Civil Servants Job Performance and Motivation in Kenya: A Case Study Of Ministry of State For Public Service."Kabarak University First International Conference.

McCauley, C. and M. Wakefield (2006). ""Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers." " The Journal for Quality and Participation **29**(4): 4-739.

McDonnell, A. (2011). ""Still Fighting the 'War for Talent?' Bridging the Science Versus Practice Gap." " Journal of Business and Psychology **26**(2): 169-173.

McDonnell, A., et al. (2010). ""Developing tomorrow's leaders-Evidence of global talent management in multinational enterprises." " Journal of World Business **45**(2): 150-160.

Mclean, N. (2006). Organization Development: Principles, Processes, and Performance. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

McLeod, P. L., et al. (1996). ""Ethnic diversity and creativity in small groups" " Small Group Research **27**(2): 248-264.

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

Meyer, H., et al. (1965). ""Split roles in performance appraisal." " Harvard Business Review **43**: 123-129.

Millet, J. D. (1954). Management in the Public Service. New york Mc Graw Hill Book, Company.

Milliken, F. J. and L. L. Martins (1996). ""Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups." " The Academy of Management Review **21**(2): 402-133.

Mohanty, K. and S. Kar (2012). ""Achieving innovation and success: organizational learning" " SCMS Journal of Indian Management **9**(1): 36-42.

Mohr, J. J. and S. Sengupta (2002). ""Managing the paradox of inter-firm learning: The role of governance mechanisms."." The Journal of Business and Industrial Marketing **17**(4): 282-301.

Morton, L. (2004). Integrated and integrative talent management: A strategic HR framework. New York, The Conference Board.

Morton, L. (2005). Talent management value imperatives: Strategies for execution. New York, The Conference Board.

Mulin, C. and H. Reen (2010). ""Arkadin develops employee talent through e-learning." " Strategic HR Review **9**(5): 11-16.

Mumford, M. and S. Gustafson (1988). ""Creativity syndrome: Integration, application and innovation."." Psy-chological Bulletin **103**(1): 27-43.

Nafukho, F. M., et al. (2004). ""Human capital theory: implications for human resource development." " Human Resource Development International **7**(4): 545-551.

Nicholas, S. (2000). Corporate Awareness of Diversity in the Australian Workplace: the Mind of the CEO, 21st Century Business: Delivering the Diversity Dividend. Canberra, Department of Immigration and Multicultural Affairs.

Nickols, F. (2010). "Four Change Management Strategies. Distance Consulting." from http://www.nickols.us/Organizationdevelopment.html/.

Odell, C. and C. Spielman (2009). ""Global positioning: Managing the far-reaching risks of an international assignment program." " Benefits Quarterly **25**(4): 23-29.

Oldham, G. R. and S. Cumming (1996). ""Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work."." The Academy of Management Journal **39**(3 (June)): 607-634.

Peters, L. H., et al. (1997). The Blackwell encyclopedic dictionary of human resource management. Cambridge, MA US, Blackwell Business/Blackwell Publishers.

Petersen, E. and G. E. Plowman (1953). Business Organization and Management. Illinois, Irwin.

Phillipe, M. Y. (2011). Performance Management for Inclusion.

Piansoongnern, O. and P. Anurit (2010). ""Talent Management: Quantitative and Qualitative studies of HR practitioners in Thailand." " International Journal of Organizational Innovation **3**(1): 280-302.

Pick, S. and N. Uhles (2012). ""Use a Competency Library to Build A Talent Management System." " The Public Manager **41**(3): 29-34.

Pollitt, C. and G. Bouckaert (2004). Public Management Reform: a comparative analysis. Oxford, Oxford University Press.

Porter, M. E. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY, Free Press. .

Preece, D., et al. (2011). ""Talent management and management fashion in Chinese enterprises: exploring case studies in Beijing." " The International Journal of Human Resource Management **22**(16): 3413-3428.

PricewaterhouseCoopers (1999). Global Growth and Innovation Study, Executive Summary. London, PricewaterhouseCoopers.

Progoulaki, M. and I. Theotokas (2010). ""Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry." " Marine Policy **34**(3): 575-582.

Ricco, R. and G. Marco (2014). ""Diversity challenge: An integrated process to bridge the 'implementation gap." " Business Horizons **57**(2): 235-245.

Richard, O., and Johnson, N. B. (1999). ""Making the connection between formal human resource diversity practices and organizational effectiveness." " Performance Improvement Quarterly **12**(1): 77-96.

Richard, O., et al. (2003). ""Employing an innovation strategy in racially diverse workforces: Effects on firm performance."." Group & Organization Management **28**(1): 107-126.

Richard, O. C. (2000). ""Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource-based view."." Academy of Management Journal **43**(2): 164-177.

Richard, O. C., et al. (2004). ""Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions" " Academy of management journal **47**(2): 255-266.

Richey, R. C., et al. (2004). ""Developmental Research: Studies of instructional design and development" " Handbook of research for educational communications and Technology **20**(2): 1213-1245.

Robak, J. C. (2007). ""Employer of Choice: Attracting High-performance Talent." " Journal: American Water Works Association **99**(8): 22-28.

Robbins, S. P. and M. Coulter (2002). Management. New Jersey, Prentice Hall International, Inc.

Robbins, S. P. and M. Coulter (2012). Management. New Jersey, Prentice Hall International, Inc.

Roberts, K., et al. (1998). ""Managing the global workforce: Challenges and strategies." " Academy of Management Executive **12**(4): 93-106.

Romans, J., et al. (2006). ""Developing high-potential talent at Hughes Supply." " Strategic HR Review **5**(3): 32-35.

Santos-Rodrigues, H., et al. (2010). ""The influence of human capital on the innovativeness of firms" " The International Business & Economics Research Journal **9**(9): 53.

Sawyer, K. (2006). ""Educating for innovation" " Thinking skills and creativity **1**(1): 41-48.

Schniederjans, M. and Q. Cao (2009). ""Alignment of operations strategy, information strategic orientation, and performance: an empirical study" " International Journal of Production Research **47**(10): 2535-2563.

Schuler, R. S., et al. (2011). ""Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM " " Journal of World Business **46**(4): 506-516.

Schuler, R. S. and I. Tarique (2007). ""International human resource management: a North American perspective, a thematic update and suggestions for future research " " International Journal of Human Resource Management **18**(5): 717-744.

Schwartz, A. (2011). ""Leadership development in a global environment: lessons learned from one of the world's largest employers" " Industrial & Commercial Training **43**(1): 13-16.

Schweyer, A. (2004). Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning. Canada, John Wiley & Sons Canada, Ltd.

Scullion, H. and D. Collings (2006). Global staffing. London, Routledge.

Scullion, H., et al. (2010). ""Global talent management" " Journal of World Business: 105-108.

Shaffer, M. A., et al. (200). ""You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness" " Journal of Applied Psychology **91**(1): 109-125.

Shen, J., et al. (2009). ""Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework" " The International Journal of Human Resource Management **29**(2): 235-251.

Shen, K. F. (2011). ""The Analytics of Critical Talent Management" " People & Strategy **34**(2): 50-56.

Siegel, D. J. (2006). ""Organizational response to the demand and expectation for diversity" " Higher Education **52**(3): 465-486.

Simonin, B. L. (2004). ""An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances" " Journal of international business studies **35**(5): 407-427.

Snyder-Halpern, R. (2001). ""Indicators of organizational readiness for clinical information technology/systems innovation: a Delphi study " " International journal of medical informatics **63**(3): 179-204.

Sodexo. (2011). "Diversity and inclusion annual report." from http://viewer.zmags.com/publication/26069029#/26069029.

Sparrow, P. R. and C. Brewster (2006). Human resource management in International Context. The Human Resources Revolution: Research and Practice. C. L. C. a. R. B. (eds.). London, Elsevier.

Staber, U. and J. Sydow (2002). ""Organizational adaptive capacity: a structuration perspective " " Journal of Management Inquiry **11**(4): 408-424.

Stahl, G., et al. (2012). ""Six Principles of Effective Global Talent Management" " MIT Sloan Management Review **53**(2): 25-32.

Stahl, G. K., et al. (2007). Global talent management: How leading multinational build and sustain their talent pipeline, INSEAD Faculty and Research Working Papers.

Stephenson, E. and A. Pandit (2008). How companies act on global trends: A McKinsey global survey. Boston, McKinsey.

Strack, R., et al. (2011). "Global Talent Risk: Seven Responses." from http://www.bcg.com/expertise_impact/publications/PublicationDetails.aspx?id=tcm:12-69646.

Tarique, I. and R. S. Schuler (2010). ""Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research." " Journal of World Business **45**(2): 122-133.

Tarique, I. and R. S. Schuler (2010). ""Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research" " Journal of World Business **45**(2): 122-133.

Tarique, I. and R. S. Schuler (2010). ""Global Talent Management" " Journal of World Business **45**(2): 105-196.

Thomas, D. A. and R. J. Ely (1996). ""Making differences matter: A new paradigm for managing diversity" " Harvard Business Review((September-October)): 81-83.

Vaiman, V., et al. (2012). ""Talent management decision making" " Management Decision **50**(5): 925-941.

Viroj J (2009). "Building Innovative Creation Efficiency of Furniture Business in Thailand: An Empirical Research of Its Antecedents and Consequences" Mahasarakham University. **Ph.D. Dissertation**

Von Nordenflycht, A. (2007). ""Is Public Ownership Bad for Professional Service Firms? Ad Agency Ownership, Performance, and Creativity" " Academy of Management Journal **50**(2): 429-445.

Vroom, V. H. and P. W. Yetton (1973). Leadership and decision-making. Pittsburg, University of Pittsburg Press.

Walker, J. W. and J. M. LaRocco (2002). ""Perspectives: Talent pools: The best and the rest" " Human Resource Planning **25**(3): 12-15.

Walsh, K. and D. Fisher (2005). ""Action inquiry and performance appraisals: Tools for organizational learning and development" " The Learning Organization **12**(1): 26-41.

Watson, S. (2008). ""Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector" " International Journal of Contemporary Hospitality Management **20**(7): 758-780.

Watts, G. and J. J. Paciga (2011). Conscious Adaptation: Building Resilient Organizations. CA, AAAI Press.

Weijun, H. and M. N. Huazhong (2008). ""The Impact of Innovation and Competitive Intensity on Positional Advantage and Firm Performance" " The Journal of American Academy of Business Cambridge **14**(1 (September)): 205-209.

Weiner, B. J. (2009). ""A theory of organizational readiness for change" " Implementation Science **4**(1): 67.

Wernerfelt, B. (1984). ""A Resource-Based View of the Firm" " Strategic Management Journal **5**(2): 171-180.

West III, P. G. and C. E. Bamford (2010). Strategy: Sustainable advantage and performance. Canada, South-Western Cengage Learning.

Wheeler, M. (1995). Diversity: Business rationale and strategies. A research report. The Conference Board. Report Number 1130-95-RR.

Wichitchanya, W. and S. Durongwatana (2012). ""Human resource management and organizational innovation" " The Business Review **20**(1 (Summer)): 221-227.

Widodo (2011). ""Building Strategy Quality" " International Journal of Business and Management **6**(8 (August)): 180-192.

Woodman, R. W., et al. (1993). ""Toward a theory of organizational creativity" " Academy of management review **18**(2 (April)): 293-321.

Yamane, T. (1973). Statistics: An Introductory Analysis. New York, Harper and Row Publication.

Yang, Y. and A. M. Konrad (2011). ""Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory" " Group & Organization Managemen **36**(1): 6-38.

Yusuf, S. and A. Akram (2013). ""Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf region" " Journal of World Business **49**(2): 215-224.

Zhou, K. Z. (2006). ""Innovation, imitation, and new product performance: the case of China " " Industrial Marketing Management **35**(3): 394-402.

Zyman, S. (2002). The End of Advertising as We Know it. New Jersey John Wiley.

กระทรวงอุตสาหกรรม (2552). "แผนแม่บทอุตสาหกรรมอาหาร 2552-2557." from http://www.kmitl.ac.th/plandiv/plan%20web2/planning/food% 20masterplan.pdf.

กลุ่มสถิติและเผยแพร่สารสนเทศอุตสาหกรรม ศูนย์สารสนเทศโรงงานอุตสาหกรรม กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2556). "สถิติสะสมจำนวนโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ (เปิดดำเนินการ) ตาม พ.ร.บ.โรงงาน พ.ศ.2535จำแนกรายหมวดอุตสาหกรรมที่สำคัญ ตามจำพวก ณ สิ้นปี 2555." from http://www.diw.go.th/hawk/data/57/สะสม%20หมวดอุตสาหกรรม%20จำพวก%2056.xls.

กีรติ ยศยิ่งยง (2549). ขีดความสามารถ. กรุงเทพฯ, มิสเตอร์ก๊อปปี้.

จรัสศรี เพ็ชรคง (2552). "การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก" มหาวิทยาลัยศิลปากร. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

จันทร์สุดา ธงงาม (2552). "คุณภาพชีวิตในการทำงานกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัด ชลบุรี." ชลบุรี, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สารนิพนธ์ การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์.

จารุณี ทองไพบูลย์กิจ (2557). ""สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ขับเคลื่อนอาหารเชิงสร้างสรรค์ ไทยสู่เวทีโลก"." อุตสาหกรรมสาร **56**((มีนาคม-เมษายน)): 23-24.

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2547). หลักการจัดการและองค์การและการจัดการ: แนวคิดการบริหารธุรกิจในสถานการณ์ปัจจุบัน. กรุงเทพฯ, ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล (2554). ""การจัดการทุนมนุษย์: กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่ยั่งยืน." " วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม **10**(2): 1-6.

เดชา เดชะวัฒนไพศาล, et al. (2557). ""การศึกษาเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นอื่น"." จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ **36**(141(กรกฎาคม-กันยายน)): 1-17.

ธานินทร์ สุทธิกุญชร (2543). “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานของฝ่ายการพนักงาน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)”, มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2554). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. สมุทรปราการ, บริษัท ดี.เค.ปริ้นติ้งเวิลด์ จำกัด.

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2559). การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า. กรุงเทพฯ, กราฟิโกซิสเต็มส์.

บุณฑริกา พาภักดี (2551). “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์กร ทรัพยากรภายในของกิจการกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งสินค้าขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี.” มหาวิทยาลัยบูรพา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

เบ็ญจพร พงษ์เจริญธรรม (2552). “ปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบริษัทผลิตน้ำอัดลม.”, มหาวิทยาลัยศิลปากร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน.

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2558). "การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน." from http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/oct_dec_12/ pdf/aw014.pdf.

พรสวัสดิ์ มงคลชัยอรัญญา and นวพร ประสมทอง (2551). ""ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร: อะไรที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน."." วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ **3**(8): 1-12.

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2552). ""การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการทุนมนุษย์ กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจผู้ผลิตและจัดจำหน่ายพลังงานในประเทศไทย." " วารสารบริหารธุรกิจ นิด้า **1**(5): 5-19.

ยุทธ ไกยวรรณ์ (2551). การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสม. กรุงเทพฯ ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

รติพร ถึงฝั่ง and โกศล จิตวิรัตน์ (2552). ""การพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต." " วารสารการจัดการสมัยใหม่. **7**(2): 27-40.

รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร and สุรชัย อุตมอ่าง (2554). ""การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย." " Naresuan University Journal. **19**(1): 56-65.

ศุภางค์ นันตา (2555). “ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ สปาในประเทศไทย.” มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยวและโรงแรม

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, et al. (2555). ""ความต้องการแรงงานของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารทะเลแช่เยือกแข็งในเขตจังหวัดสงขลา." " WMS Journal of Management **1**(2 (กันยายน -ธันวาคม)): 1-8.

สมบัติ กุสุมาวลี (2556). ""ทัศนวิสัยของ HR ในอนาคต." " People Magazine **34**(2): 12.

สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2553). ขับเคลื่อนโลจิสติกส์ด้วยการตลาด. กรุงเทพฯ, เอ็กซเปอร์เน็ท.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2554). พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning. กรุงเทพฯ, บริษัท พริ้นท์ ซิตี้ จำกัด.

สุนทรี ธะสุข and กิตติพงษ์ โสภณธรรมภาณ (2557). ""การรับรู้ถึงประโยชน์และความพร้อมของผู้ส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีต่อการรับรองถิ่นกำเนิดสินค้าด้วยตนเองในกลุ่มอาเซียน."." วารสารสมาคมนักวิจัย สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ **19**(3 (กันยายน-ธันวาคม)): 23-35.

สุภางค์ นันตา (2555). "ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ สปาในประเทศไทย." มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยวและการโรงแรม.

สุรพงษ์ มาลี (2557). ""การบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคล:HR Diversity Management." ". Retrieved 4 มีนาคม 2557, from http://www.hr.dmh.go.th/hr/news/admin/113255410251.pdf.

อดุลย์ จาตุรงคกุล (2543). พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯธรรมศาสตร์, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เอกชัย อภิศักดิ์กุล and ทรรศนะ บุญขวัญ (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบสอบถาม

แบบสอบถามการวิจัย
ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง
: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาเอก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่ง:ข้อพิสูจน์เชิงประจักษ์ของผู้ประกอบการธุรกิจด้านพลังงานในประเทศไทย
2. แบบสอบถามมีจำนวน 7ตอน ได้แก่
   - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
   - ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการธุรกิจด้านพลังงานในประเทศไทย
   - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง
   - ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง
   - ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง
   - ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง
   - ตอนที่ 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ
3. ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นประโยชน์ทางวิชาการอย่างมากต่อการนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวิจัย และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาการธุรกิจของท่านต่อไป จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบคำถามให้ตรงตามสภาพความเป็นจริง หรือตามที่ปฏิบัติจริง เพื่อจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไปอย่างสมบูรณ์และข้อมูลที่ท่านได้ให้ไว้ข้าพเจ้า(ผู้วิจัย)จะเก็บเป็นความลับและจะไม่นำไปเผยแพร่แต่ประการใด อีกทั้งจะไม่มีการร่วมใช้ข้อมูลดังกล่าวกับบุคคลภายนอกโดยไม่ได้รับอนุญาติจากท่าน

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณท่านที่ได้กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามชุดนี้ทุกข้อครบถ้วนเป็นอย่างสูงหากท่านมีข้อสงสัยประการใดโปรดติดต่อข้าพเจ้านางสาวนริศา ธรรมอุปกรณ์ ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 081-174-8606 หรือ อีเมล์: snoopynaris@gmail.com

ขอขอบพระคุณที่ให้ข้อมูลไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวนริศา ธรรมอุปกรณ์
นักศึกษาปริญญาเอก
หลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยศิลปากร

<u>ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ทับตัวเลขในช่อง [ ]</u>

1. เพศ

[1] ชาย [2] หญิง

2. อายุ

[1] น้อยกว่า 30 ปี [2] 30 – 40 ปี

[3] 41 – 50 ปี [4] มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

[1] ต่ำกว่าปริญญาตรี [2] ปริญญาตรี

[3] ปริญญาโท [4] ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ทำงาน

[1] น้อยกว่า 5 ปี [2] 5 – 10 ปี

[3] 11 – 15 ปี [4] มากกว่า 15 ปี

6. ตำแหน่ง

[1] กรรมการผู้จัดการ

[2] ผู้บริหารที่มีหน้าที่กำกับดูแลงานด้านทรัพยากรบุคคล

[3] อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

มหาวิทยาลัยศิลปากร

<u>ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท ขอความกรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ทับตัวเลขในช่อง [ ]</u>

1. รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

[1] เฉพาะในประเทศ

[2] ระหว่างประเทศ

[3] ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

2. ระยะเวลาในการประกอบกิจการ(ตั้งแต่จัดตั้งบริษัท)

[1] น้อยกว่าหรือเท่ากับ5 ปี [2] มากกว่า 5-10 ปี

[3] มากกว่า 10-15 ปี [4] มากกว่า 15 – 20 ปี

[5] มากกว่า 20-25 ปี [6] มากกว่า 25 – 30 ปี

3. จำนวนเงินทุนจดทะเบียนในการเปิดดำเนินกิจการ

[1] น้อยกว่าหรือเท่ากับ100ล้านบาท [2] มากกว่า 100–500 ล้านบาท

[3] มากกว่า 500– 1,000 ล้านบาท [4] มากกว่า 1,000 –1,500 ล้านบาท

[5] มากกว่า 1,500– 2,000 ล้านบาท [6] มากกว่า 2,000 –2,500 ล้านบาท

4. จำนวนพนักงาน

[1] น้อยกว่าหรือเท่ากับ500 คน [2] 501–2,000 คน

[3] 2001 –4,000 คน [4] มากกว่า 4,000 คน

5. สถานที่ตั้งกิจการ

[1] กรุงเทพมหานคร [2] ภาคกลาง [3] ภาคตะวันออก

[4] ภาคตะวันตก [5] ภาคเหนือ [6] ภาคใต้

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง

2 = เห็นด้วยน้อย 1= เห็นด้วยน้อยที่สุด

ความหมาย

“ผู้บริหาร” หมายถึง ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน ทุกระดับในองค์กรของท่าน

โดยในที่นี้ให้พิจารณาโดยภาพรวมของผู้บริหารในองค์กรของท่าน

ปัจจัยสาเหตุ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์					
6. ผู้บริหาร สามารถคิดวิเคราะห์ปัจจัย สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และคาดการณ์อนาคตและมีมุมมองกว้างไกล	5	4	3	2	1
7. ผู้บริหารมีเปิดรับความคิดผู้อื่น และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา	5	4	3	2	1
8. ผู้บริหารสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ และยุคสมัย โดยยังคงพยายามที่จะยึดแนวทางสู่เป้าหมายองค์กรไว้	5	4	3	2	1
9. ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายในอนาคต และรูปแบบการดำเนินขององค์กรรวมทั้งสามารถปรับแผนกลยุทธ์ได้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและคู่แข่ง	5	4	3	2	1
10. ผู้บริหารสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ให้กับบุคลากรในองค์กรเข้าใจ และเกิดการยอมรับนำไปปฏิบัติ	5	4	3	2	1
11. ผู้บริหารสามารถบูรณาการการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่มีจำกัด ทั้ง บุคลากร เงิน เครื่องมือ และเทคโนโลยี อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์ต่อองค์กร	5	4	3	2	1
12. ผู้บริหารสามารถกำกับ ติดตาม และประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง	5	4	3	2	1

ปัจจัยสาเหตุ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
13. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความสามารถขององค์กร และกำหนดทิศทาง แผนกลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	5	4	3	2	1
14. ผู้บริหารเข้าใจในแนวคิด หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสามารถนำหลักการมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร และพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	5	4	3	2	1
15. ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนความคิด ค่านิยมของบุคลากรให้มุ่งมั่น และเต็มใจที่จะพัฒนาตนเอง และผลักดันองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด	5	4	3	2	1
16. ผู้บริหารเข้าใจถึงความสำคัญ และตระหนักในคุณค่าของบุคลากรที่มีต่อการอยู่รอด และความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว	5	4	3	2	1
17. ผู้บริหารมีความเข้าใจและสามารถบริหารความต้องการและความแตกต่างทางด้านทรัพยากรมนุษย์ได้	5	4	3	2	1

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง

2 = เห็นด้วยน้อย 1= เห็นด้วยน้อยที่สุด

กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การสร้างกลุ่มคนเก่ง					
18. องค์กรมีการวิเคราะห์ และการกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มคนเก่งที่ชัดเจน ตรงตามกลยุทธ์ เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจในระยะยาว	5	4	3	2	1
19. องค์กรมีกระบวนการ และเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนเก่ง	5	4	3	2	1
20. องค์กรมีระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ รวมถึงระบบการให้รางวัลที่สามารถสร้างแรงจูงใจ ดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนเก่งทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้	5	4	3	2	1
21. องค์กรมีการจัดทำแหล่งข้อมูลกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในภายนอกองค์กรที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ในการสรรหาและคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายเป็นคนเก่งได้ทันต่อความต้องการขององค์กร	5	4	3	2	1
22. องค์กรมีช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงกลุ่มคนเก่งทั้งภายใน-ภายนอก ให้รับทราบข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และสามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งขัน	5	4	3	2	1

กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การพัฒนาความสามารถเชิงรุก					
23. องค์กรมีวิธีการพัฒนาความสามารถของกลุ่มคนเก่งที่สอดคล้องกับทิศทาง แผนกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กร	5	4	3	2	1
24. องค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดความรอบรู้และมีทักษะการดำเนินธุรกิจที่สำคัญขององค์กรในอนาคตมากกว่าความชำนาญด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะด้าน	5	4	3	2	1
25. องค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาโดยการมอบหมายงานที่ท้าทายตามแผนกลยุทธ์และเป้าหมายที่สำคัญ	5	4	3	2	1
26. องค์กรมีกลไกหรือกระบวนการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมุ่งพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร					
21.1 กลไกหรือกระบวนการเชื่อมโยงระบบการพัฒนากับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
21.2 กลไกหรือกระบวนการการเชื่อมโยงระบบการให้รางวัลกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
27. องค์กรมีระบบ และเครื่องมือในการช่วยให้การพัฒนาตนเองของกลุ่มคนเก่งให้บรรลุเป้าหมายตามแผนการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1
28. องค์กรมีกระบวนการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับแผนการพัฒนาได้ทัน และเหมาะสมกับสถานการณ์	5	4	3	2	1

กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
29. องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ชัดเจน และสัมพันธ์กับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ	5	4	3	2	1
30. องค์กรมีการกำหนดวิธีการ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันได้	5	4	3	2	1
31. องค์กรมีกิจกรรมในการกระตุ้น สร้างบรรยากาศ และแรงจูงใจให้บุคคลากรในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
32. องค์กรมีการสร้างผู้นำที่เป็นแบบอย่างในการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์	5	4	3	2	1
33. องค์กรมีการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรในเรื่องที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ	5	4	3	2	1
34. องค์กรมีการจัดเก็บองค์ความรู้ และบทเรียนที่เกิดจากประสบการณ์การปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา และตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และพนักงานในองค์กรสามารถสืบค้นเพื่อใช้งานได้ง่าย	5	4	3	2	1

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง

2 = เห็นด้วยน้อย 1= เห็นด้วยน้อยที่สุด

ผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน					
35. องค์กรมีกระบวนการให้บริการลูกค้า และตอบสนองความต้องการได้รวดเร็วกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้	5	4	3	2	1
36. องค์กรมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการและมาตรฐานที่ใช้ระยะเวลาที่รวดเร็วกว่าที่มาตรฐานกำหนดทำให้สามารถผลิตผลงาน ปริมาณงานได้เพิ่มขึ้น	5	4	3	2	1
37. องค์กรใช้ทรัพยากรในการผลิต การปฏิบัติงาน ที่น้อยกว่าที่กำหนด โดยยังคงคุณภาพได้ตาม และหรือดีกว่ามาตรฐานที่กำหนด	5	4	3	2	1
นวัตกรรมทางธุรกิจ					
38. องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าสูง สามารถสร้างจุดเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่ง	5	4	3	2	1
39. องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง	5	4	3	2	1
40. องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีหรือความรู้ใหม่ในการสร้างสรรค์ พัฒนา ต่อยอดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดเพื่อปรับปรุงระบบการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งขัน	5	4	3	2	1
41. องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว	5	4	3	2	1

ผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ					
1. องค์กรมีกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา	5	4	3	2	1
2. องค์กรสามารถรักษาลูกค้ารายเก่า และจำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1
3. องค์กรได้รับความพึงพอใจจากลูกค้าในกระบวนการดำเนินงาน การผลิต และส่งมอบสินค้า/บริการ รวมถึงคำแนะนำต่างๆ ที่ให้กับลูกค้า	5	4	3	2	1
4. องค์กรมีแบรนด์ที่ดีในการดำเนินกิจการจนเป็นที่ยอมรับของลูกค้า และบุคคลทั่วไป	5	4	3	2	1

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินธุรกิจ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง

2 = เห็นด้วยน้อย 1= เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ					
5. ภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่แน่นอน ทำให้แผนการดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปตามแผน สถานการเงินองค์กรได้รับผลกระทบ	5	4	3	2	1
6. การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารอย่างรวดเร็วทำให้เกิดการแข่งขันสูง จำเป็นต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการดำเนินกิจการให้ทันต่อการแข่งขัน	5	4	3	2	1
7. การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทางด้านการเมือง กฎหมาย นโยบายภาครัฐ ข้อบังคับ ข้อกำหนดและมาตรฐานทางการค้า ทั้งในและต่างประเทศที่ทำการค้า ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการดำเนินงานทำให้การดำเนินงานตามแผนล่าช้า	5	4	3	2	1
8. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าทำให้องค์กรต้องมีการศึกษาพฤติกรรมลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้า ผลิตภัณฑ์ และการให้บริการให้ตอบสนองความต้องลูกค้าให้ได้ทัน	5	4	3	2	1

<u>ตอนที่ 7 กรุณาแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง</u>

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามทุกข้อ ได้โปรดพับแบบสอบถามและใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้ส่งคืนตามที่อยู่ที่ระบุ หากท่านต้องการรายงานสรุปผลการสำรวจครั้งนี้โปรดแนบนามบัตรของท่านมาพร้อมกับแบบสอบถาม ข้าพเจ้ายินดีที่จะจัดส่งรายงานสรุปให้แก่ท่านภายหลังเสร็จสิ้นการวิเคราะห์ข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

เรื่อง

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง :

หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย
2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างมีจำนวน 6 ตอน

    ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

    ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งในองค์การ

    ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์จากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

    ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

    ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

    ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1.1 ชื่อ-สกุล ผู้ให้ข้อมูล

.....

1.2 ชื่อหน่วยงาน

.....

1.3 อายุ

.....

1.4 ตำแหน่ง

.....

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่งในองค์การ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์จากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้จดบันทึกการสัมภาษณ์ .....

วัน/เดือน/ปี สัมภาษณ์.....

สถานที่สัมภาษณ์ .....

ภาคผนวก ค คุณภาพเครื่องมือ

ตารางที่ 27 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ความเชื่อมั่น
1. กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง		
1.1 การสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB)		
1	0.905	
2	0.815	
3	0.828	
4	0.829	
5	0.806	
รวม		**0.920**
1.2 การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PCD)		
1	0.793	
2	0.770	
3	0.803	
4	0.805	
5	0.797	
6	0.754	
7	0.891	
รวม		**0.921**
1.3 การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI)		
1	0.701	
2	0.791	
3	0.811	
4	0.781	
5	0.781	
6	0.870	
รวม		**0.916**

ตารางที่ 27 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ความเชื่อมั่น
2. ผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง		
2.1ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE)		
1	0.896	
2	0.895	
3	0.810	
รวม		**0.924**
2.2 นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI)		
1	0.889	
2	0.854	
3	0.774	
4	0.678	
รวม		**0.918**
2.3 ผลการดำเนินธุรกิจ (BP)		
1	0.833	
2	0.929	
3	0.815	
4	0.648	
รวม		**0.928**
3. ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (BEF)		
1	0.875	
2	0.848	
3	0.824	
4	0.877	
รวม		**0.927**

ตารางที่ 27 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ความเชื่อมั่น
4. ปัจจัยสาเหตุ		
4.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL)		
1	0.829	
2	0.812	
3	0.849	
4	0.739	
5	0.882	
6	0.842	
7	0.792	
รวม		**0.920**
4.2 ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์		
(HMC)	0.908	
1	0.841	
2	0.842	
3	0.808	
4	0.802	
5		
รวม		**0.916**
รวมทุกด้าน	**0.979**	

ตารางที่ 28 การวัดความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่าง (Kaiser-Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO)

ตัวแปร	**ค่า KMO**
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL)	0.824
ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HMC)	0.786
การสร้างกลุ่มคนเก่ง(TPB)	0.822
การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PCD)	0.767
การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI)	0.783
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE)	0.695
นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI)	0.708
ผลการดำเนินธุรกิจ (BP)	0.721
ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (BEF)	0.735

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 29 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

ข้อ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
1. กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง	
1.1 การสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB)	
1	0.748
2	0.701
3	0.705
4	0.814
5	0.763
1.2 การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PCD)	
1	0.676
2	0.665
3	0.638
4	0.681
5	0.752
6	0.665
7	0.765
1.3 การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI)	
1	0.653
2	0.513
3	0.509
4	0.754
5	0.783
6	0.815
2. ผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง	
2.1ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE)	
1	0.871
2	0.877
3	0.802

ตารางที่ 29 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (ต่อ)

ข้อ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
2.2 นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI)	
1	0.533
2	0.633
3	0.556
4	0.598
2.3 ผลการดำเนินธุรกิจ (BP)	
1	0.818
2	0.833
3	0.772
4	0.776
3. ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (BEF)	
1	.810
2	.734
3	.795
4	.814
4. ปัจจัยสาเหตุ	
4.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL)	
1	0.650
2	0.677
3	0.669
4	0.575
5	0.720
6	0.708
7	0.764

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 29 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (ต่อ)

ข้อ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
4. ปัจจัยสาเหตุ	
4.2 ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HMC)	0.770
1	0.714
2	0.643
3	0.789
4	0.838
5	

ภาคผนวก ง การทดสอบค่าความลำเอียงข้อมูล

ตารางที่ 30 ค่าทดสอบความลำเอียงของข้อมูล

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับของธุรกิจ	N	Mean	S.D.	t-test for Equality of Means	
				t	sig (2-tailed)
1. รูปแบบการดำเนินธุรกิจ	150 51	1.75 1.67	0.948 0.952	0.317	0.574
2. ระยะเวลาในการประกอบกิจการ(ตั้งแต่จัดตั้งบริษัท)	150 51	3.66 3.08	1.882 1.753	3.760	0.054
3. จำนวนเงินทุนจดทะเบียนในการเปิดดำเนินกิจการ	150 51	3.26 2.71	1.708 1.677	4.041	0.046
4. จำนวนพนักงาน	150 51	1.38 1.27	0.682 0.603	0.963	0.328
5. สถานที่ตั้งกิจการ	150 51	2.86 3.39	2.174 2.434	2.144	0.145

มหาวิทยาลัยศิลปากร

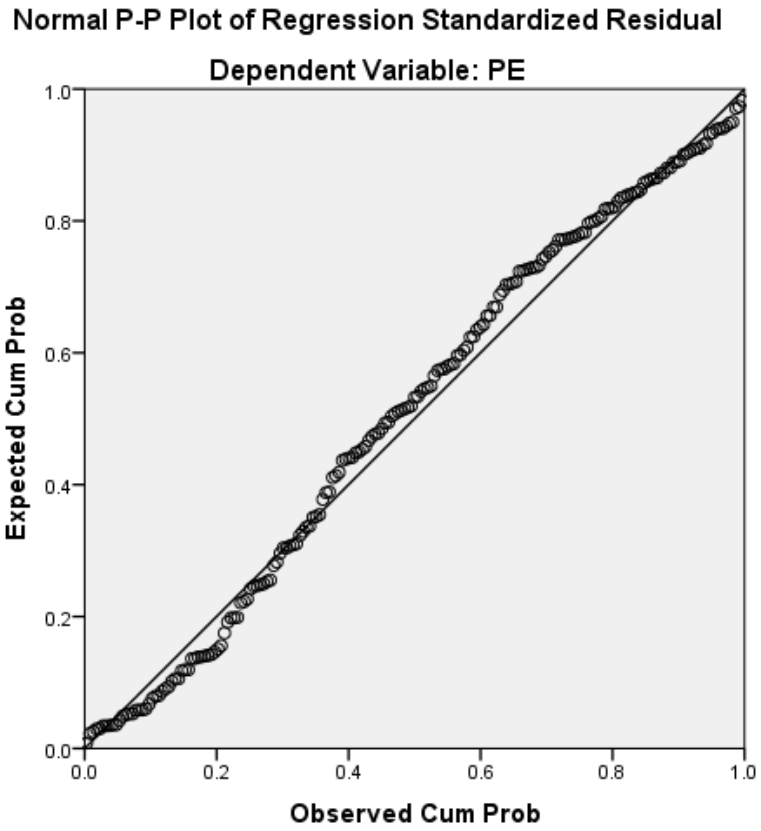
ภาคผนวก จ การทดสอบตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

ทดสอบสมมติฐานตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์การถดถอย (Regression)

1. การทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear relationship)

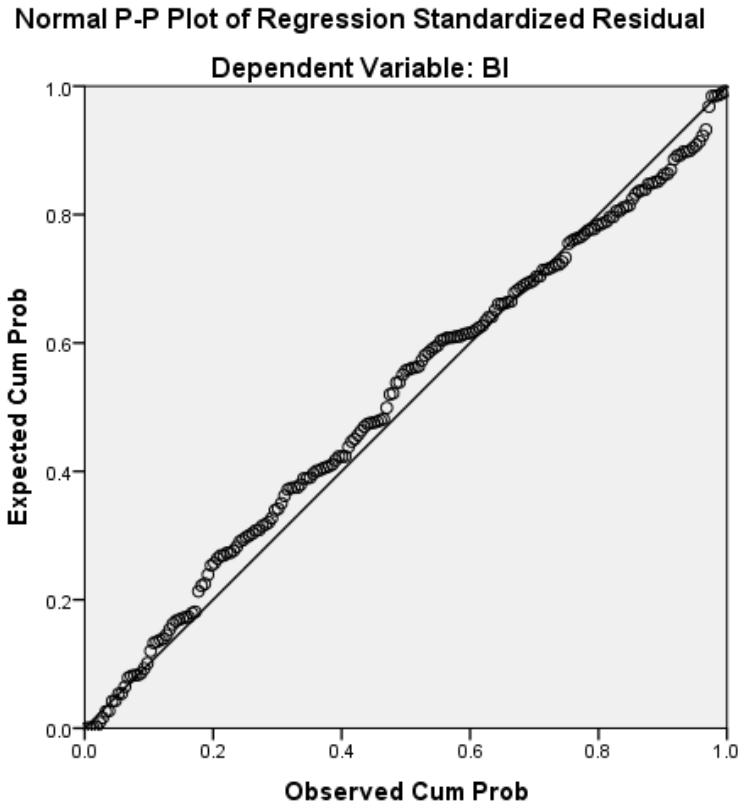
ตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรด้วยการใช้ Curve Estimation และผลการสร้างกราฟ Normal P-P Plot ของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน พบว่า มีแนวโน้มเป็นเส้นตรงแสดงว่าเข้าใกล้การแจกแจงปกติ

1.1 ทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 1 $PE = \beta_{01} + \beta_1 TS + \beta_2 PD + \beta_3 KS + \varepsilon$ ดังภาพที่ 18



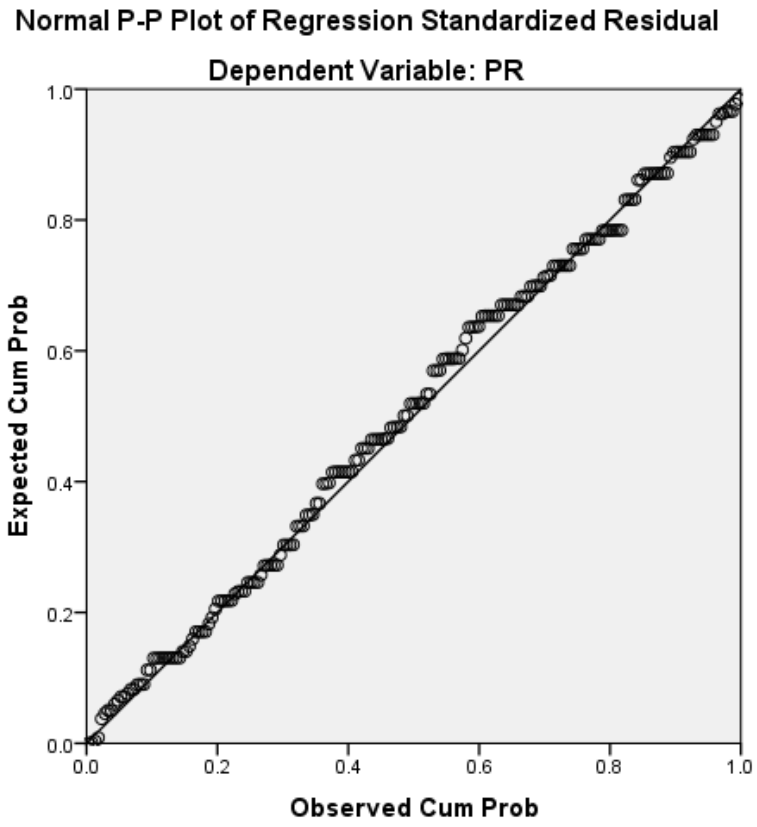
ภาพที่ 11 แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 1

1.2 ทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 2 BI = β_{02} + β_4 TS + β_5 PD +β_6 KS +ε ดังภาพที่ 19



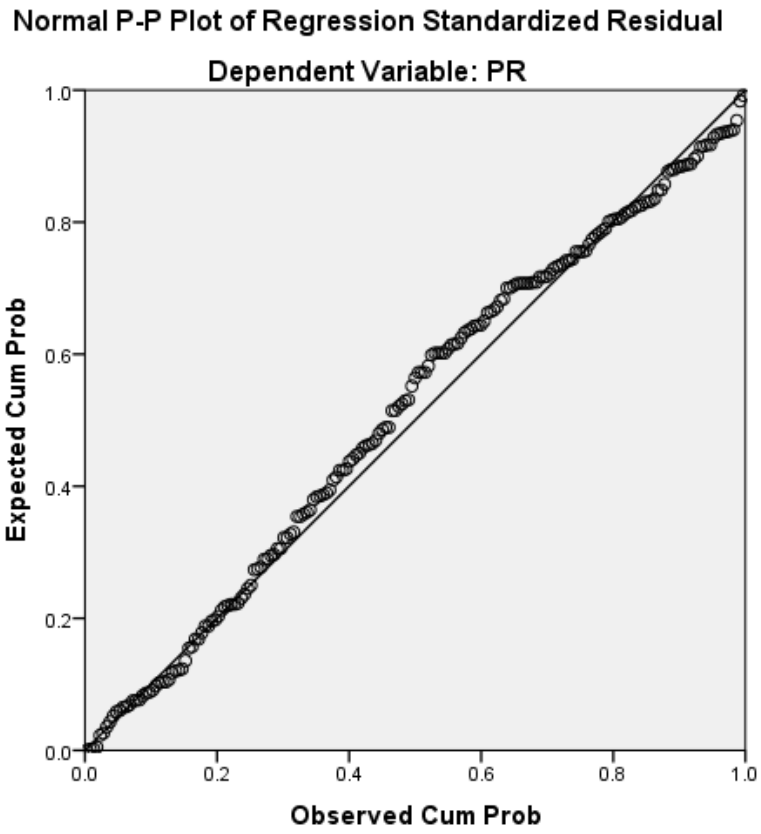
ภาพที่ 12 แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 2

1.3 ทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 3 $PR = \beta_{03} + \beta_7 PE + \beta_8 BI + \varepsilon$ ดังภาพที่ 20



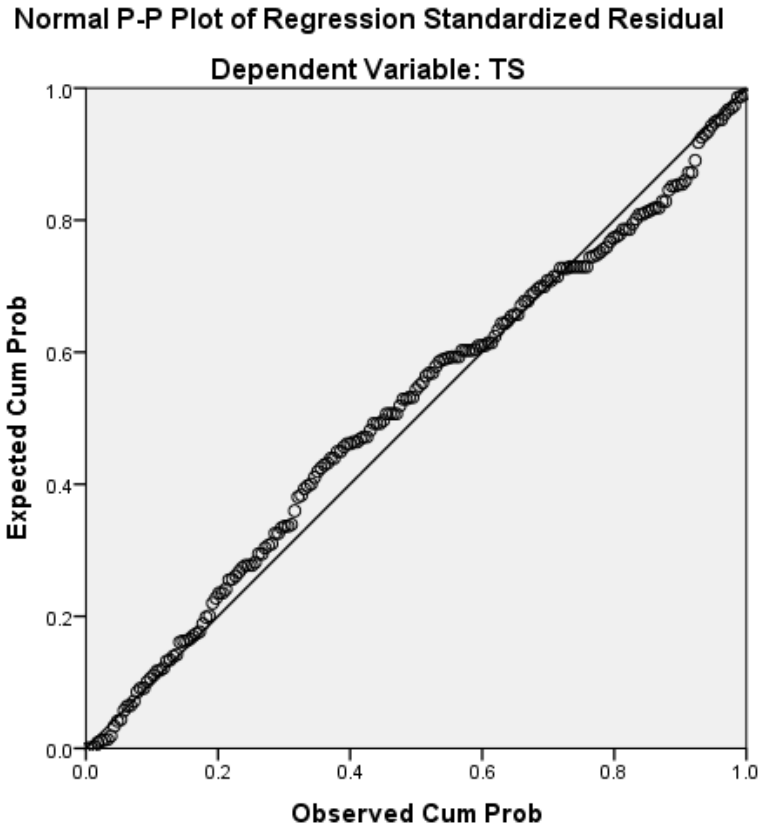
ภาพที่ 13 แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ *3*

1.4 ทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 4 $PR = \beta_{04} + \beta_9 PE + \beta_{10} BI + \beta_{11} (PE* BI) + \varepsilon$ดังภาพที่ 21



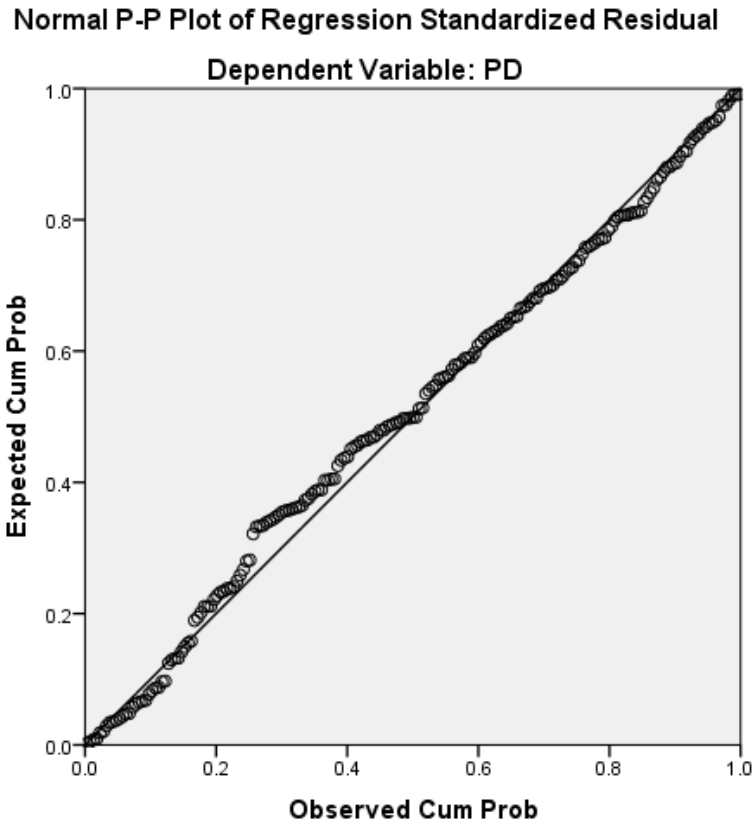
ภาพที่ 14 แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 4

1.5 ทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 5 $TS = \beta_{05} + \beta_{12} HL + \beta_{13} SRC + \varepsilon$ ดังภาพที่ 22



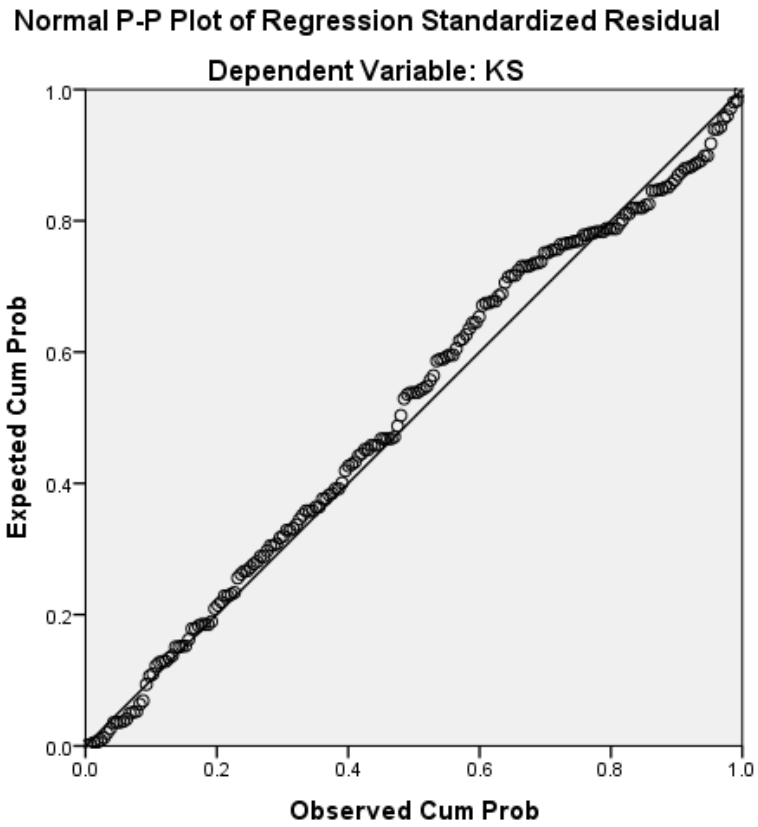
ภาพที่ 15 แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 5

1.6 ทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 6 PD = β_{06}+ β_{14} HL + β_{15} SRC +ε ดังภาพที่ 23



ภาพที่ 16 แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 6

1.7 ทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 7 $KS = \beta_{07} + \beta_{16} HL + \beta_{17} SRC + \varepsilon$ ดังภาพที่ 24

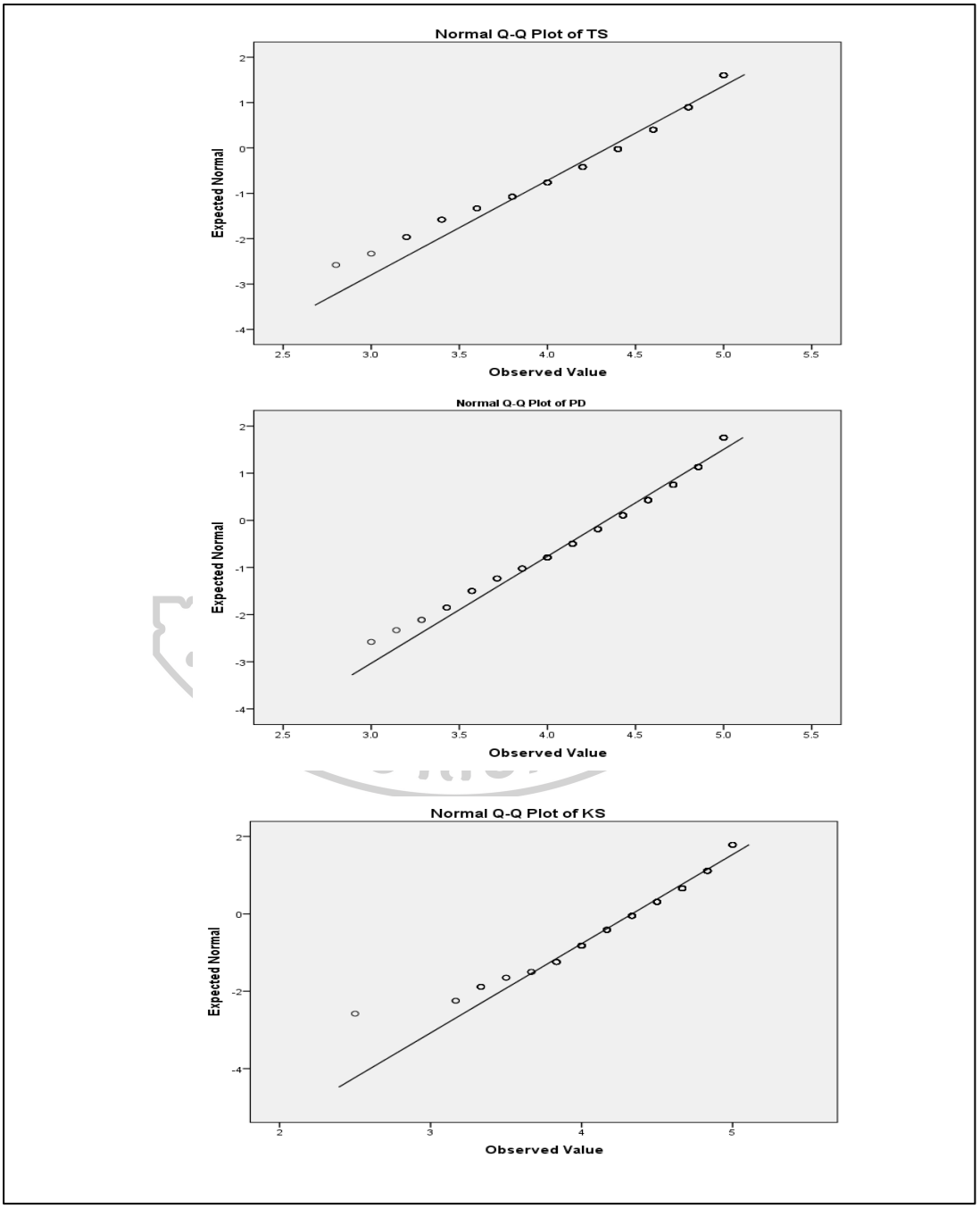


ภาพที่ 17 แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของสมการที่ 7

2. การทดสอบการแจกแจกแบบปกติ (Multivariate Normality)

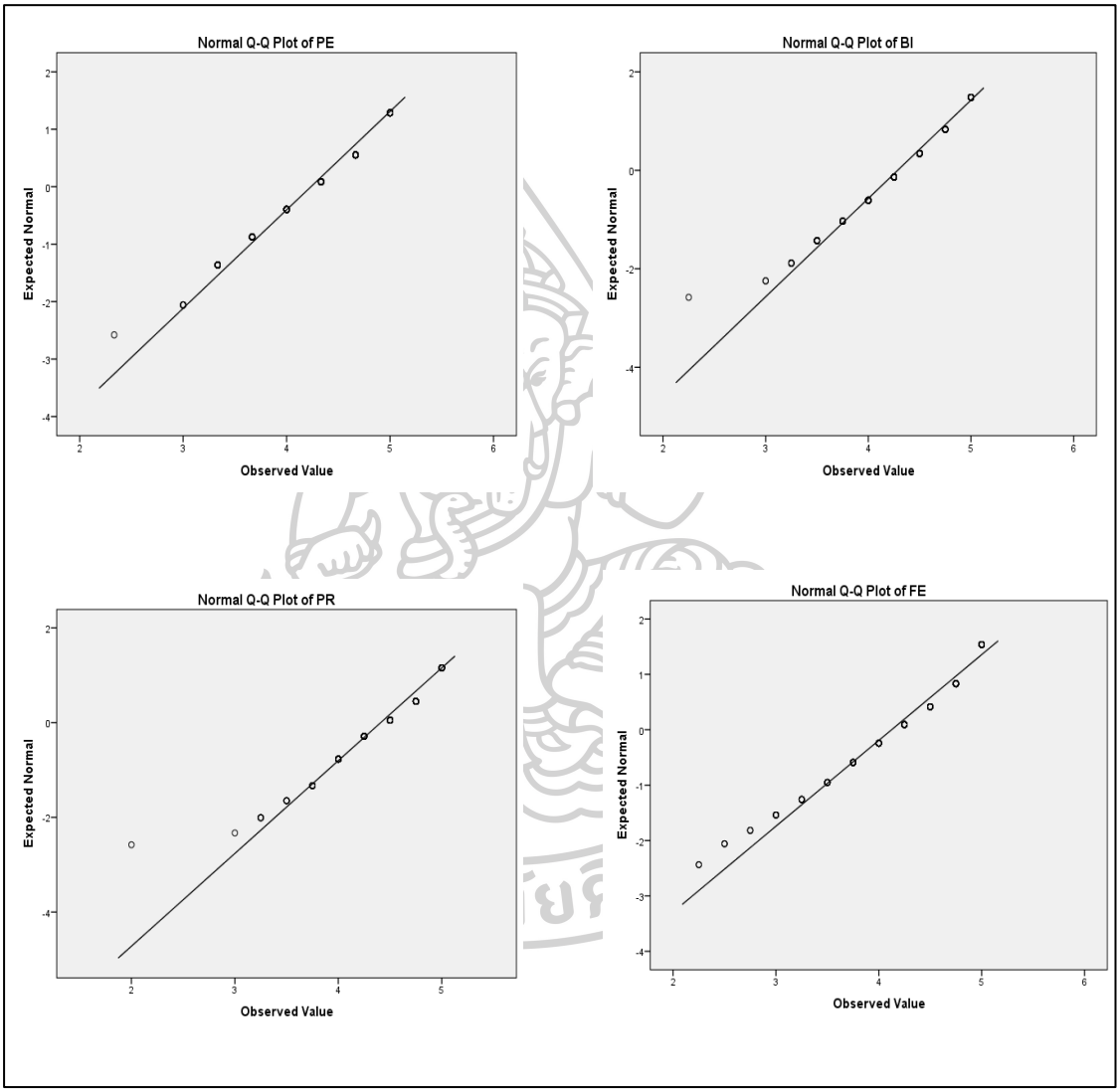
ทดสอบการแจกแจกแบบปกติ (Multivariate Normality) ของตัวแปร 9 ตัว โดยสร้างแผนภาพกระจาย ซึ่งข้อมูลต้องมีการกระจายแสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง พบว่าตัวแปรทุกมีการแจกแจกแบบปกติโดยข้อมูลมีการกระจายรอบเส้นตรง

2.1 ตัวแปรกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ได้แก่ 1.1 การสร้างกลุ่มคนเก่ง (TS) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KS) ดังภาพที่ 27



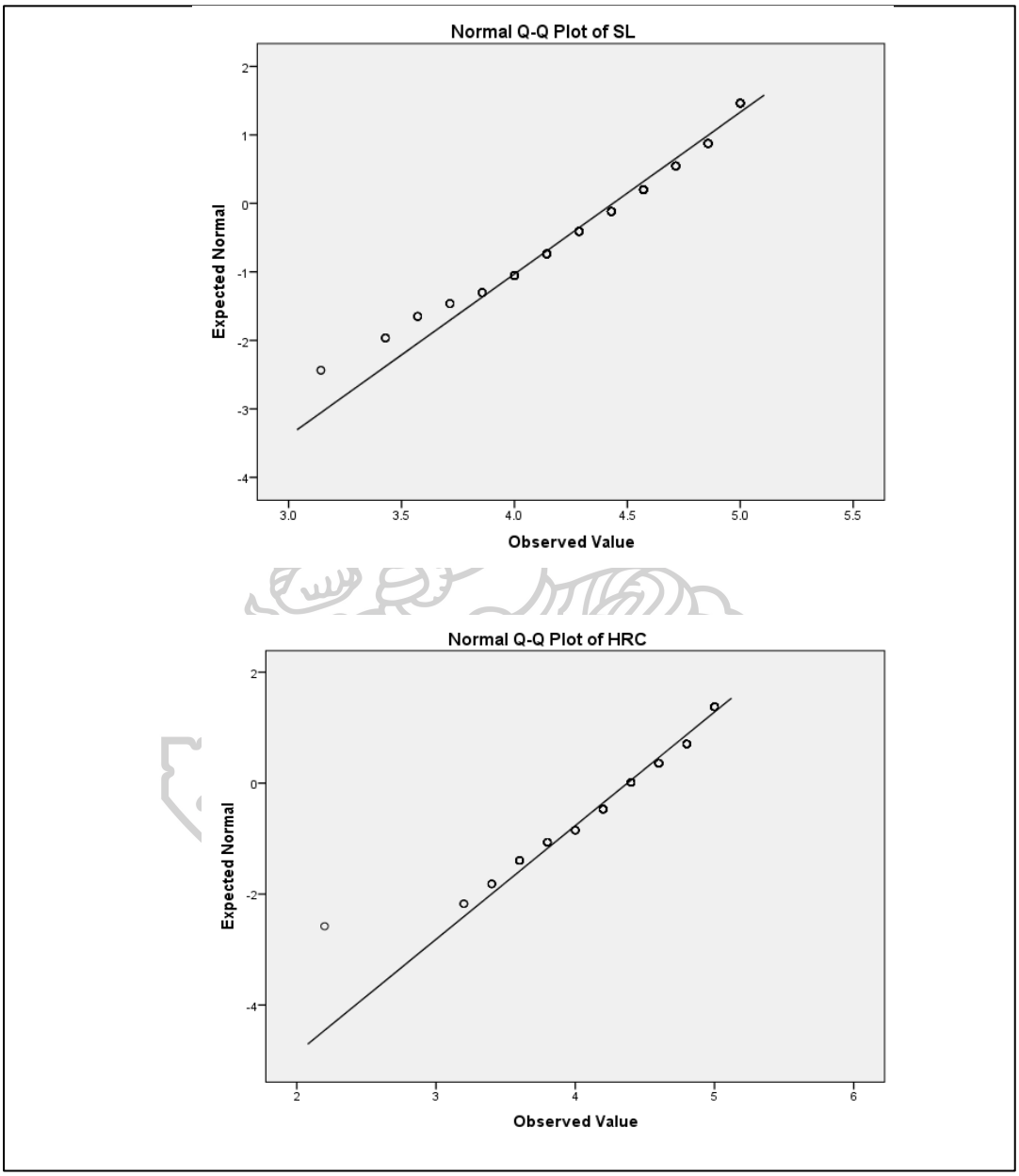
ภาพที่ 18 แสดงการแจกแจกแบบปกติของตัวแปรกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

2.2 ตัวแปรผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (PE) นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) และผลการดำเนินธุรกิจ(PR) ตัวแปรแทรกได้แก่ ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (FE) ดังภาพที่ 28



ภาพที่ 19 แสดงการแจกแจกแบบปกติของตัวแปรผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

2.3 ตัวแปรสาเหตุของของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRC) ดังภาพที่ 29



ภาพที่ 20 แสดงการแจกแจกแบบปกติของตัวแปรสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง

3. การทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multi-collinearity)

การทดสอบ Multicollinearity พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมดมีค่าน้อยกว่า 0.80 แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน (Cooper and Schindler, 2006) ดังตารางที่ 38

ตารางที่ 31 การทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ

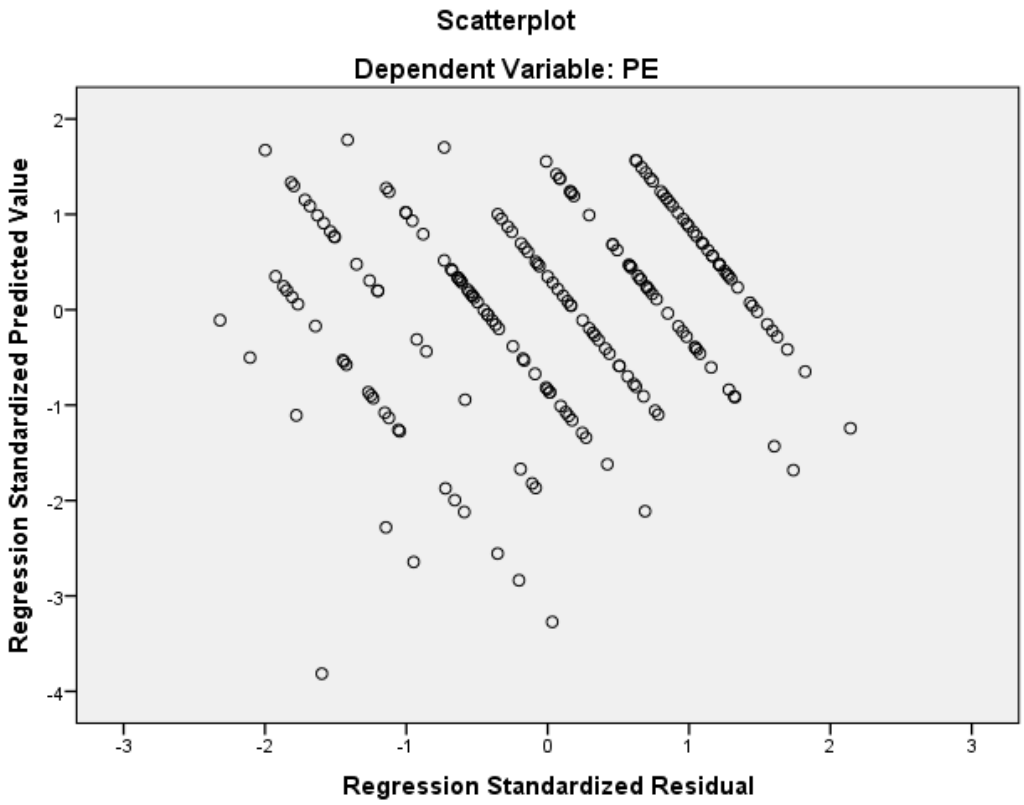
ตัวแปร	TPB	PCD	KSI	OE	BI	BEF	BP	SL	HMC
TPB									
PCD	0.595***								
KSI	0.473***	0.549***							
OE	0.378***	0.412***	0.390***						
BI	0.392***	0.464***	0.494***	0.596***					
BEF	0.257***	0.228***	0.285***	0.481***	0.458***				
BP	0.328***	0.322***	0.457***	0.441***	0.457***	0.445***			
SL	0.573***	0.568***	0.483***	0.363***	0.427***	0.247***	0.343***		.
HMC	0.576***	0.601***	0.499***	0.516***	0.490***	0.355***	0.391***	0.688***	

มหาวิทยาลัยศิลปากร

4. การทดสอบค่าแปรปรวนของค่าเคลื่อนที่คงที่ (Homoscedasticity)

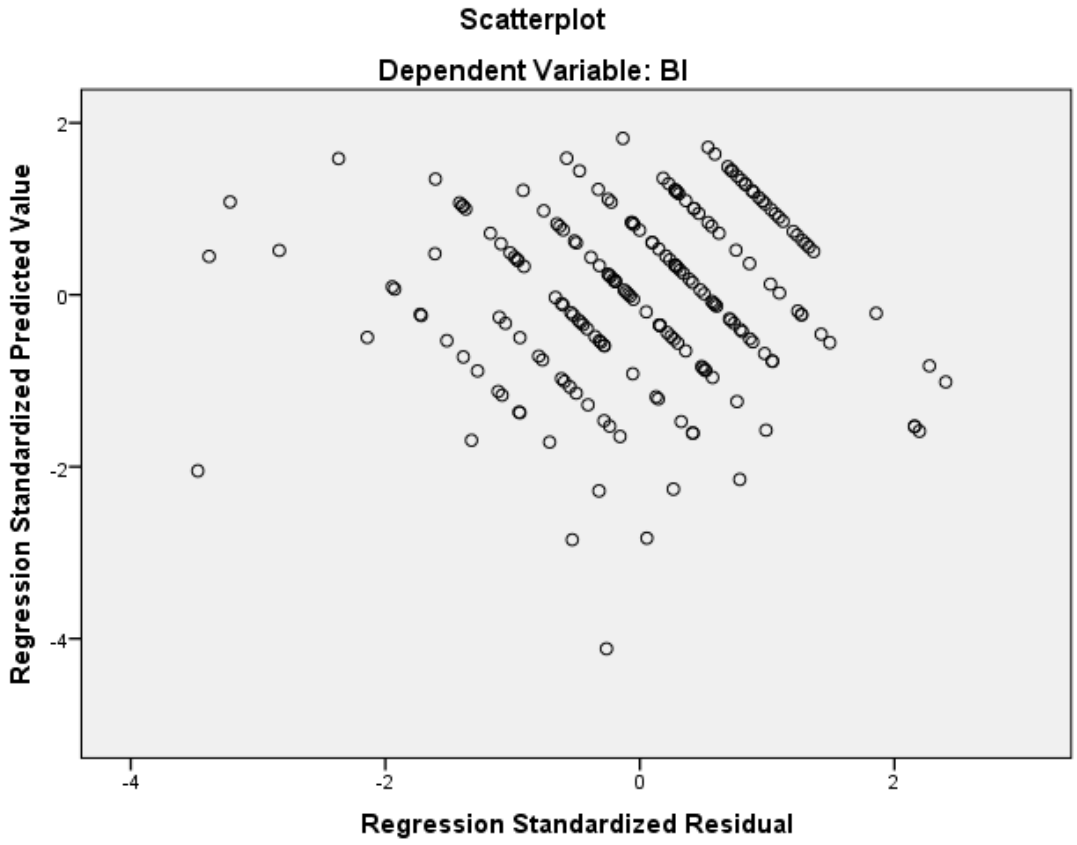
การทดสอบค่าแปรปรวนของค่าเคลื่อนที่คงที่ (Homoscedasticity) โดยพิจารณาจากแผนภาพการกระจาย Scatter Plot และค่า Residual ในทุกสมการที่ใช้ทดสอบพบว่า ค่าความแปรปรวนของความเคลื่อนไม่มีลักษณะอยู่ด้านบวกหรือลบตลอดผลการทดสอบ ถือว่าการกระจายของตัวแปรตามในแต่ละค่าของตัวแปรอิสระมีความแปรปรวนในลักษณะคงที่

4.1 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (PE) โดยค่า Residual อยู่ระหว่าง 0.098 – 0.115 และแผนภาพการกระจาย Scatter Plot ดังภาพที่ 30



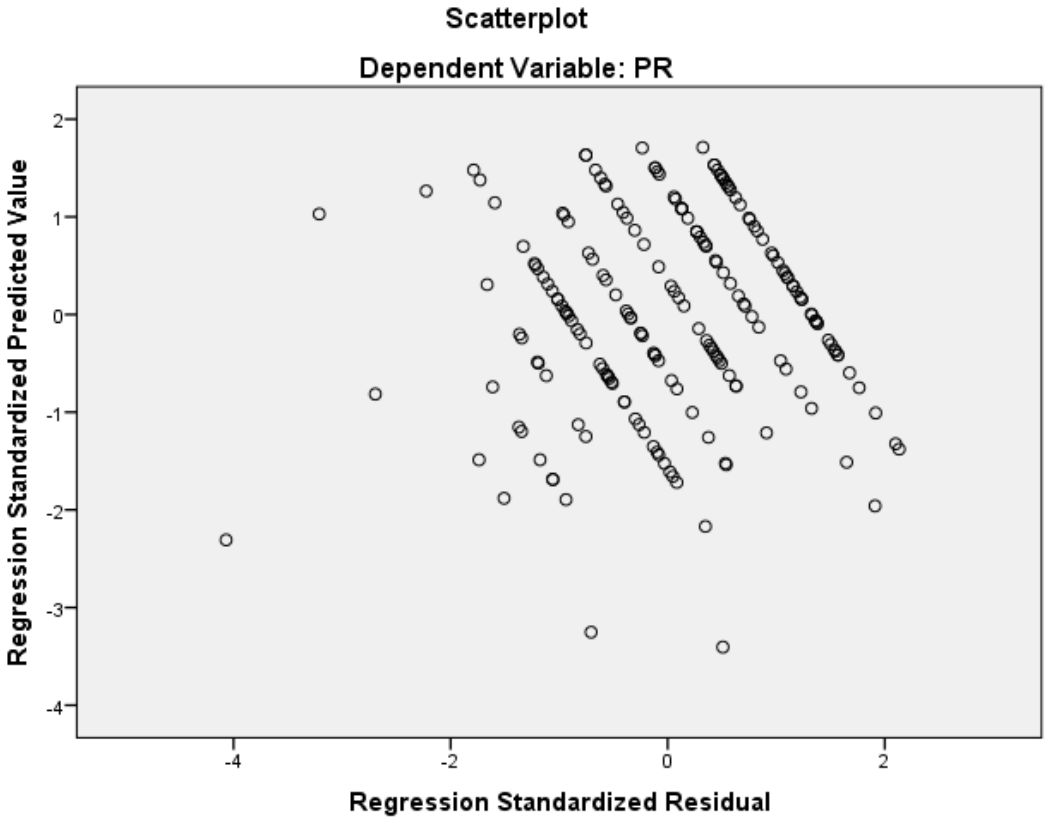
ภาพที่ 21 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (PE)

4.2 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) โดยค่า Residual อยู่ระหว่าง 0.079 – 0.084 และแผนภาพการกระจาย Scatter Plot ดังภาพที่ 31



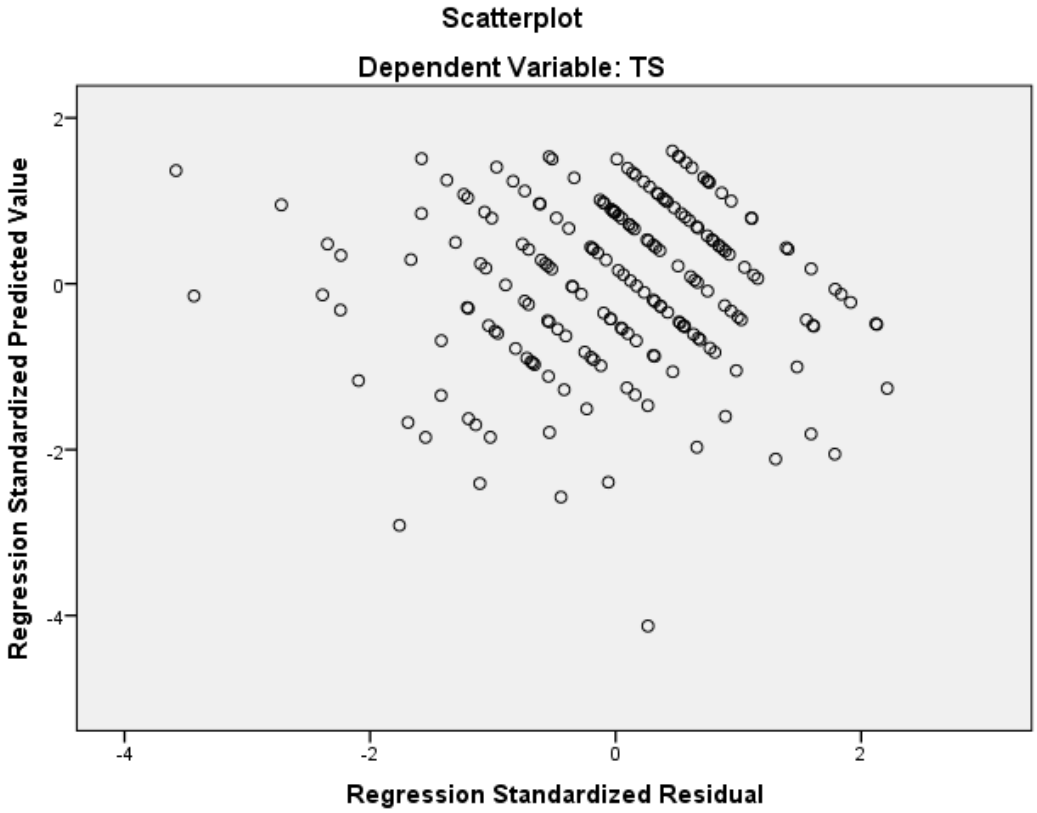
ภาพที่ 22 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI)

4.3 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม ผลการดำเนินธุรกิจ (PR) โดยค่า Residual อยู่ระหว่าง 0.068 – 0.080 และแผนภาพการกระจาย Scatter Plot ดังภาพที่ 32



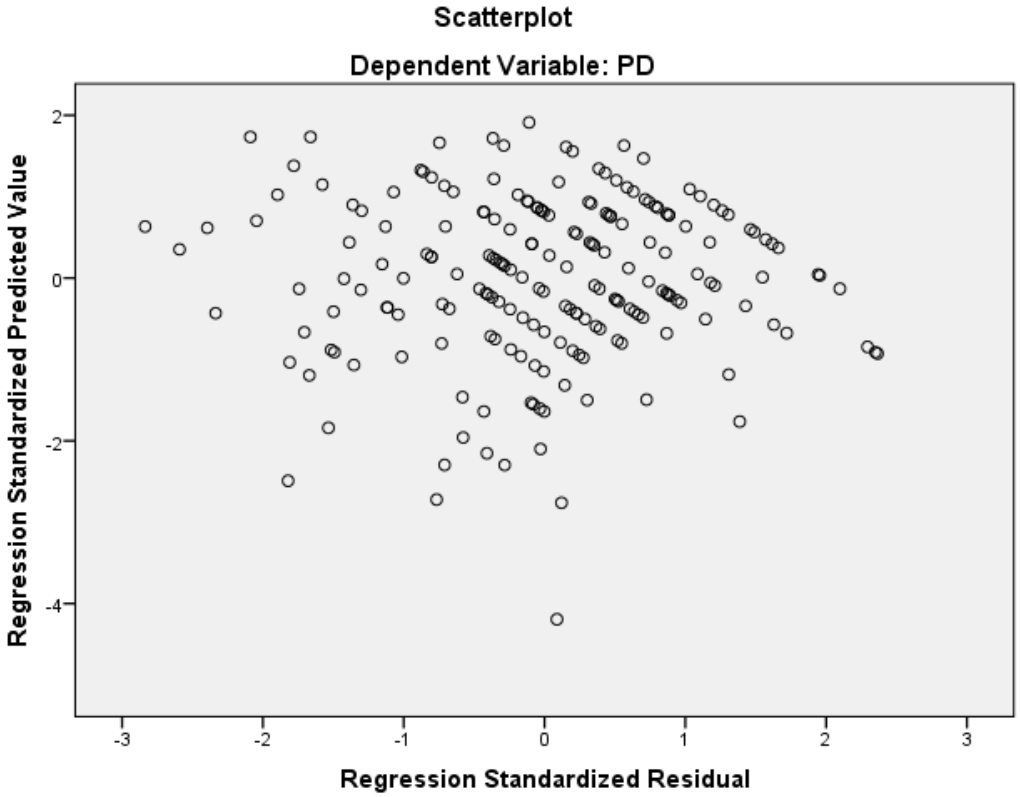
ภาพที่ 23 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม ผลการดำเนินธุรกิจ

4.3 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม การคัดเลือกกลุ่มคนเก่ง (TS) โดยค่า Residual อยู่ระหว่าง 0.075 – 0.287 และแผนภาพการกระจาย Scatter Plot ดังภาพที่ 34



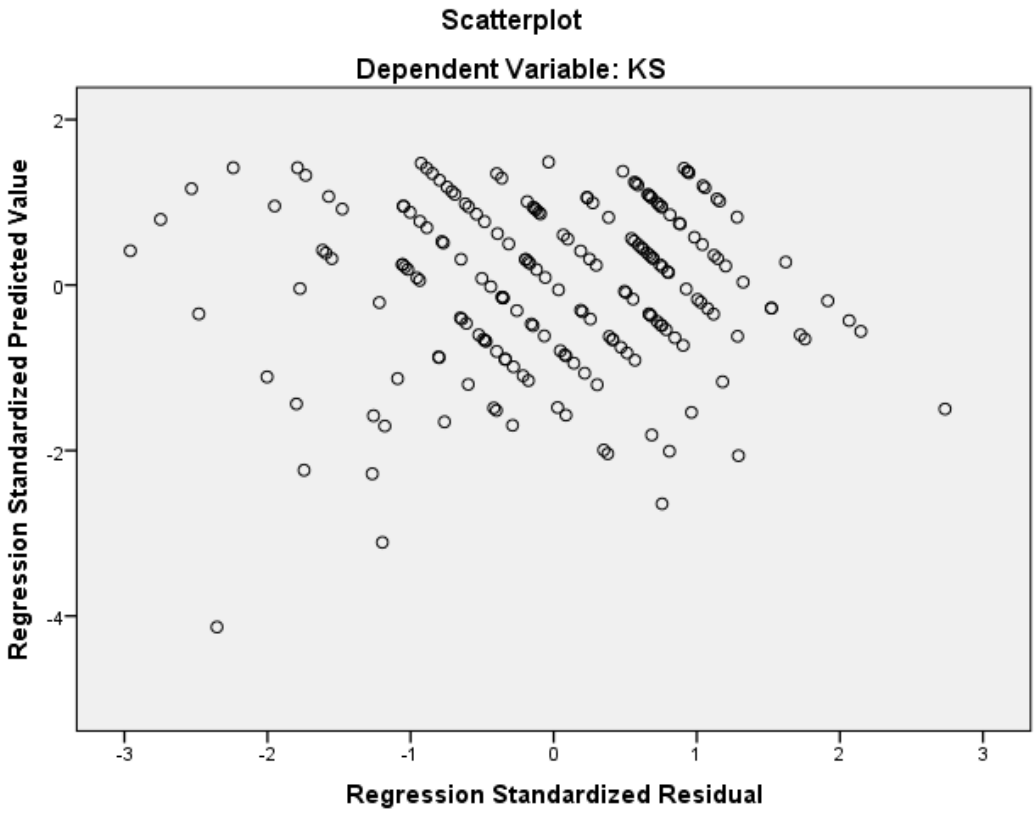
ภาพที่ 24 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม การสร้างกลุ่มผู้คนเก่ง(TS)

4.5 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PD) โดยค่า Residual อยู่ระหว่าง 0.062 – 0.079 และแผนภาพการกระจาย Scatter Plot ดังภาพที่ 35



ภาพที่ 25 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PD)

4.6 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KS) โดยค่า Residual อยู่ระหว่าง 0.074 – 0.085 และแผนภาพการกระจาย Scatter Plot ดังภาพที่ 36



ภาพที่ 26 ค่าความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KS)

ภาคผนวก ฉ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 32 ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
- ชาย	44	21.89
- หญิง	157	78.11
รวม	201	100.00
อายุ		
- น้อยกว่า 30 ปี	30	14.93
- 30 - 40 ปี	113	56.21
- 30 - 40 ปี	46	22.89
- มากกว่า 50 ปี	12	5.97
รวม	201	100.00
ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	2.49
- ปริญญาตรี	155	77.11
- สูงกว่าปริญญาตรี	41	20.40
รวม	201	100
ประสบการณ์ทำงาน		
- น้อยกว่า 5 ปี	54	26.87
- 5 - 10 ปี	76	37.81
- 11 - 15 ปี	36	17.91
- มากกว่า 15 ปี	35	17.41
รวม	201	100

ภาคผนวก ช หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0520.107/ ๑๖๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๒ มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จินดา ขันทอง

ด้วย นางสาวนริศา ธรรมอุปกรณ์ นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : ข้อพิสูจน์เชิงประจักษ์ของผู้ประกอบการธุรกิจด้านพลังงานในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 0520.107/ ๙๙๘

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๒ มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วัชระ เวชประสิทธิ์

ด้วย นางสาวนริศา ธรรมอุปกรณ์ นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : ข้อพิสูจน์เชิงประจักษ์ของผู้ประกอบการธุรกิจด้านพลังงานในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 0520.107/ ๒๙๙๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๒ มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายปิติพันธ์ เทพปฏิมากรณ์

ด้วย นางสาวนริศา ธรรมอุปกรณ์ นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : ข้อพิสูจน์เชิงประจักษ์ของผู้ประกอบการธุรกิจด้านพลังงานในประเทศไทย" และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ภาคผนวก ซ หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107/ 7997

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ถนนบรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

2 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ผู้ประกอบการ

ด้วย นางสาวนริศา ธรรมอุปกรณ์ นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : ข้อพิสูจน์เชิงประจักษ์ของผู้ประกอบการธุรกิจด้านพลังงานในประเทศไทย" จึงมีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวนริศา ธรรมอุปกรณ์ หมายเลขโทรศัพท์ 08-1174-8606 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นริศา ธรรมอุปกรณ์
วัน เดือน ปี เกิด	24 สิงหาคม
สถานที่เกิด	ประเทศไทย
วุฒิการศึกษา	มหาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	129/31 ม.เพอร์เฟคเพลส ต.บางรักน้อย อ.เมืองนนทบุรี จ. นนทบุรี 12000
ผลงานตีพิมพ์	กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย (Strategic Talent Management An Empirical Evident of Energy Business in Thailand)

มหาวิทยาลัยศิลปากร