



JOURNAL OF **HRi**ntelligence

ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2559

ISSN 1905-5986



คอลัมน์

Thailand Human Vision : กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Human Resources in Asia : ถอดประสบการณ์ HR ในยุคอาเซียนนิยม

HR Tips : การบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังเกษียณ

บทความวิจัย

มุมมอง แนวปฏิบัติ และข้อเสนอต่อการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย

อาจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว

มุมมองใหม่ต่อการหมุนเวียนงาน

กรกมล กิจคงชีพ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคนเก่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการดำเนินงาน

ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สันติชัย อินทรอ่อน, ดร.อัศวิน อธิธิวิวัฒน์, ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์

อิทธิพลของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ

ในเขตอีสานใต้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณ

อิทธิพลของการสนับสนุนจากครอบครัวต่อการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน

ผ่านงานที่ขัดแย้งกับครอบครัวและความเหนื่อยหน่ายในงาน

อัญทิพย์ กองม่วง และ อาจารย์ ดร.รัชনীวรรณ วนิชย์ถนอม

Editor Talk

บรรณาธิการชวนคิด

สวัสดีครับท่านผู้อ่าน

วารสาร HR Intelligence ฉบับนี้เป็นวารสารปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2559) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเวทีเปิดทางวิชาการให้ผู้สนใจทั้งผู้ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ นักบริหารที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและภาคส่วนต่างๆ ได้เผยแพร่ความคิด แง่มุม และความรู้ทางวิชาการ งานวิจัยและผลงานสร้างสรรค์อันเป็นประโยชน์ ในเล่มจะประกอบด้วยคอลัมน์และบทความวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่างๆ ที่หลากหลาย ภายใต้การประกันคุณภาพของการเป็นวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI กลุ่มที่ 1

ในฉบับนี้มีงานวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่โดดเด่นเกี่ยวกับการบริหารดาวเด่นในภาครัฐและภาคเอกชน เรื่องแรกเป็นงานที่นำเสนอในรูปแบบบทความวิจัยในหัวข้อ มุมมอง แนวปฏิบัติ และข้อเสนอต่อการบริหารคนเก่งในภาครัฐไทย ซึ่งศึกษากระบวนการบริหารคนเก่งของไทยในภาครัฐ 2 ระบบใหญ่ ได้แก่ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) ที่ริเริ่มโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่หรือ นปร. (Public Service Executive Development Program : PSED) ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ส่วนอีกเรื่องเป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องของการบริหารคนเก่งกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผลการดำเนินงานของบริษัทในรูปแบบการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) ในบทความวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคนเก่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในฉบับนี้ยังมีผลการศึกษาที่เกิดจากสืบค้นความจริงเกี่ยวกับการหมุนเวียนงานที่จะทำให้ผู้อ่านได้ข้อคิดจากการนำเอาวิธีการนี้ไปใช้จากงานวิจัยเรื่องมุมมองใหม่ต่อการหมุนเวียนงาน และบทความอีกชิ้นที่ช่วยทำให้เห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อธุรกิจ ในบทความเรื่อง อิทธิพลของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมที่มีต่อประสิทธิภาพองค์กรของธุรกิจในเขตอีสานใต้ เรื่องสุดท้ายเป็นบทความวิจัยที่สะท้อนให้เห็นถึงความเกี่ยวพันของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับครอบครัวและทรัพยากรมนุษย์ในเรื่อง อิทธิพลของการสนับสนุนงานจากครอบครัวต่อการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานผ่านงานที่ขัดแย้งกับครอบครัวและความเหนื่อยหน่ายในงาน

นอกจากนี้ยังมีคอลัมน์ Thailand Human Vision ที่ได้นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่อง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนคอลัมน์ Human Resources in Asia ได้นำเสนอเรื่องการถอดประสบการณ์ HR ในยุคอาเซียนนิยม และสำหรับคอลัมน์ HR Tips ได้นำเสนอวิธีการและแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังเกษียณ

ทั้งนี้ ทางวารสารขอขอบคุณผู้ส่งบทความทุกท่านและยินดีเป็นอย่างยิ่งหากมีผู้สนใจเขียนและส่งบทความด้านทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมที่แตกต่างออกไป อันเป็นการสะท้อนภาพการพัฒนาด้านความรู้และแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาคส่วนและองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาระดับมหภาค (Macro) หรือจุลภาค (Micro) ทั้งนี้การศึกษามีได้จำกัดสาขาวิชา แต่เป็นการเปิดกว้างในลักษณะสหวิทยาการก็จะช่วยทำให้วงการด้านทรัพยากรมนุษย์พัฒนาไปควบคู่กับศาสตร์อื่นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดนวัตกรรมและแนวคิดใหม่ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาด้านความรู้

ในท้ายที่สุดนี้ กองบรรณาธิการหวังว่าวารสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านและหากมีข้อเสนอแนะใดในการปรับปรุงให้วารสารมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทางกองบรรณาธิการขออภัยรับไว้ด้วยความยินดี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาควงศ์ ฤกษ์เมธ
(บรรณาธิการวารสาร)

JOURNAL OF *HRi*ntelligence

เจ้าของ	สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
กองบรรณาธิการ วารสาร HR Intelligence :	
บรรณาธิการ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	อาจารย์ ดร.จิรวรรณ เดชานิพนธ์
กองบรรณาธิการวิชาการ	รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ ผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญลักษณ์ วีระสมบัติ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร สถาบันทรัพยากรมนุษย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อาจารย์ ดร.จิรวรรณ เดชานิพนธ์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิริยา กุลกลการ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อาจารย์ ดร.อดิศร จันทรสุน คณะวิทยาการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อาจารย์บุญขันธ์มี เดชะวชิรกุล คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศาสตราจารย์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ เลขาธิการมูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ ดร.สรารุณ ไพฑูรย์พงษ์ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) รองศาสตราจารย์ ดร.นพมาศ อึ้งพระ นักวิชาการอิสระสาขาจิตวิทยา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุสุมาวลี คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

JOURNAL OF *HRi*ntelligence

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกริช สังขมณี

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรวุฒิ ปัดไธสง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร)

ดร.ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ

ผู้ช่วยผู้จัดการ สายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย

คุณทนายท ศรีปลั่ง

Managing Partner, Milestone Consulting Co., Ltd.

คณะผู้จัดทำวารสาร

คุณยุรนันท์ ตามกาล

คุณชินกฤต คงเจริญพร

คุณอุไรวรรณ รุ่งไธรัญ

สำนักงาน

โครงการวารสาร HR Intelligence

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เลขที่ 2 ถนนพระจันทร์ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทรศัพท์ 0 2613 3305 โทรสาร 0 2226 5324

Website : <http://www.journalhri.com> E-mail : hri.tu.journal@gmail.com

กำหนดออก-ช่วงเวลาตีพิมพ์

วารสาร HR intelligence เป็นวารสารราย 6 เดือน (1 ปี มี 2 ฉบับ)

ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - มิถุนายน

ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม - ธันวาคม

ออกแบบและพิมพ์ที่

บริษัท ธรรมนิติ เพรส จำกัด โทรศัพท์ 0 2555 0922 www.dst.co.th

สารบัญ : Content

- 6 Thailand Human Vision : กระบวนการพัฒนาศักยภาพคน
รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โทคพลากรณ
- 9 Human Resources in Asia : ทอดประสบการณ์ HR ในยุคอาเซียนนิยม
ยุรนันท์ ตามกาล
- 11 HR Tips : การบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังเกษียณ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาวุฒิ พิธพรวิฑูร

บทความวิจัย

- 17 มุมมอง แนวปฏิบัติ และข้อเสนอต่อการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย
อาจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว
- 38 มุมมองใหม่ต่อการหมุนเวียนงาน
กรกมล กิจคงชีพ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑล สรไกรกิติภูล
- 59 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคนเก่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการดำเนินงาน
ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
สันติชัย อินทรอ่อน, อาจารย์ ดร.อัศวิทย อภิทธิภูมิพัฒน์, ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์
และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ ดร.กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์
- 86 อิทธิพลของกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพคนในรูปแบบดั้งเดิมที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร
ธุรกิจในเขตอีสานใต้
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณ
- 103 อิทธิพลของการสนับสนุนงานจากครอบครัวต่อการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ผ่านงานที่
ขัดแย้งกับครอบครัวและความเหนื่อยหน่ายในงาน
ธัญทิพย์ กองม่วง และ อาจารย์ ดร.รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Lee Lacocca ได้กล่าวว่า

*"IN THE END, ALL MANAGEMENT CAN BE REDUCED TO THREE WORDS,
PEOPLE, PRODUCT AND PROFIT,
PEOPLE COME FIRST"*

จากคำกล่าวดังกล่าวอธิบายได้ว่า ในท้ายที่สุดแล้ว การจัดการอาจจะสรุปได้เพียง 3 คำ คือ พนักงาน สินค้า และกำไร แต่พนักงานต้องมาเป็นลำดับแรก จะเห็นได้ว่าพนักงานหรือบุคลากรมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรหรือธุรกิจ การจัดการหรือการดำเนินการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีอาจจะหลีกเลี่ยงได้ในโลกใบนี้

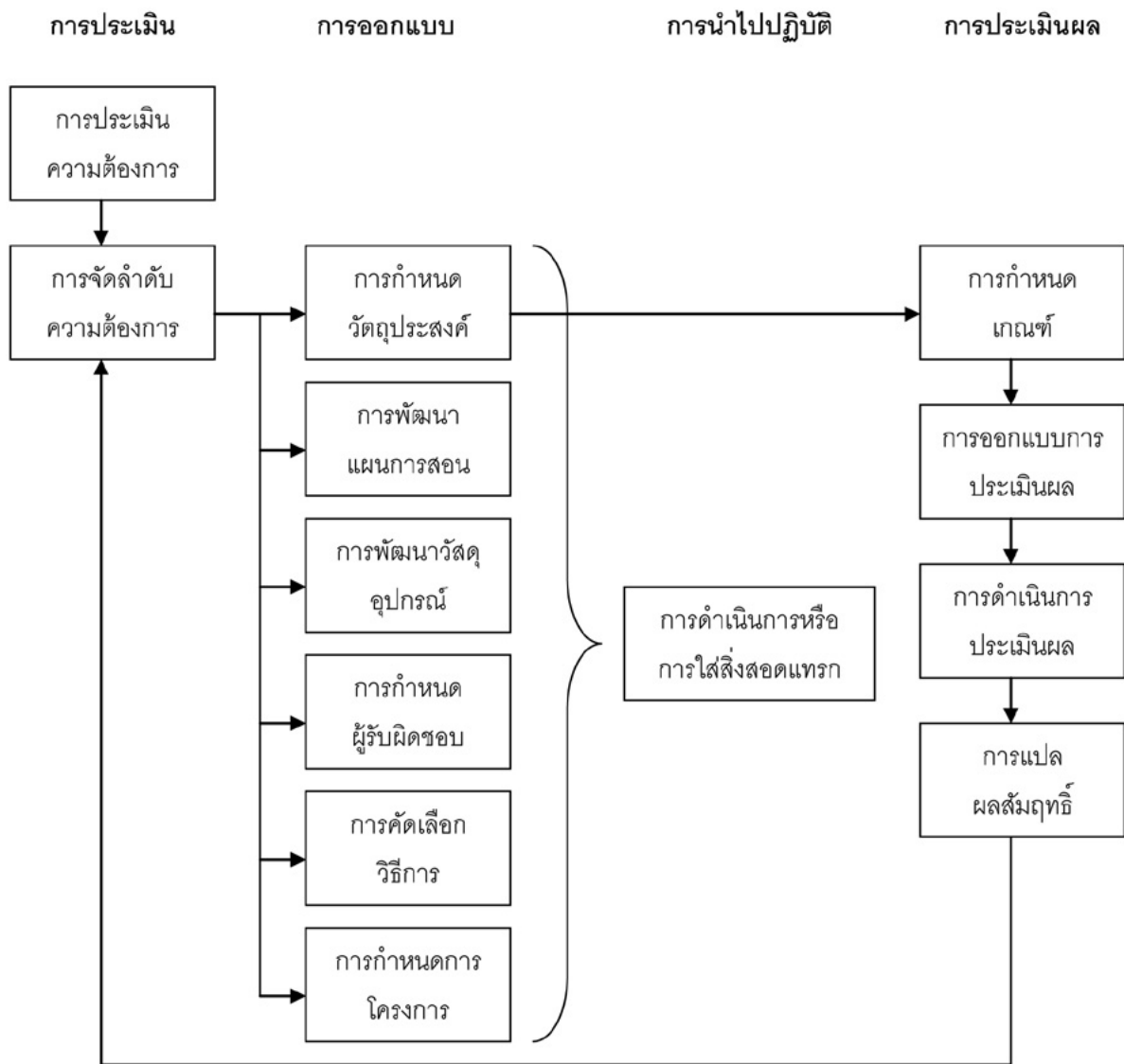
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินการที่เป็นลำดับขั้นตอน ซึ่งก็มีผู้สนใจเสนอไว้หลายท่านด้วยกัน แต่ในเรื่องนี้จะขอนำเสนอ แนวคิดของ Randy L. Desimone and others และ Jack J. Phillip

Desimone, Werner และ Harris (2002:23-26) ได้เสนอกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมถึงการฝึกอบรมที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่เรียกว่า "A DImE" ซึ่งก็คือ

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. การออกแบบ (Design)
3. การดำเนินการ (Implementation)
4. การประเมินผล (Evaluation)

แต่ละขั้นตอนสามารถแสดงได้ดังภาพ

ภาพแสดงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Desimone และเพื่อน



จากภาพดังกล่าวสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การประเมินความต้องการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งลดช่องว่างภายในองค์กรและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ความไร้ประสิทธิภาพ ผลงานของพนักงานตกต่ำ มีคู่แข่งเข้ามาใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดความท้าทาย เป็นต้น ซึ่งปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในทศวรรษที่ 1980 กับบริษัท Ford Motor จำกัด ที่เกิดปัญหาเรื่องคุณภาพของรถยนต์และรถบรรทุกที่เป็นเหตุให้บริษัทสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดกับคู่แข่งจากต่างประเทศ เพื่อให้ปัญหาทุเลาเบาบางลง บริษัทก็ได้เร่งระดมการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพและเทคนิคการแก้ปัญหา

การกำหนดความต้องการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการศึกษาคณะการ สภาพแวดล้อม งาน และผลงานของพนักงาน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อ

- การจัดลำดับในการใช้ความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม

- การกำหนดเกณฑ์การประเมินผล

2. การออกแบบ เป็นขั้นที่ต่อมาจากขั้นการประเมินความต้องการ ในขั้นการออกแบบนี้จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังนี้

- การคัดเลือกวัตถุประสงค์เฉพาะของโครงการ
- การพัฒนาแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับโครงการ
- การพัฒนาและการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มเป้าหมาย
- กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการ
- คัดเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดหรือวิธีที่จะใช้ดำเนินการ
- การกำหนดการโครงการ

กล่าวคือ ถ้าขั้นการกำหนดความต้องการสามารถกำหนดได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์ก็จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนได้มากขึ้น ยังช่วยให้การกำหนดแผนการเรียนรู้ชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาอันเกี่ยวเนื่องกับทรัพยากรและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้อีกด้วย ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการก็สามารถดำเนินการได้ง่าย เพราะถ้าหากองค์การไม่มีบุคลากรที่เพียงพอ ก็อาจจะต้องให้ผู้รับผิดชอบภายนอกที่เป็นผู้เชี่ยวชาญมาดำเนินการแทน

ในขั้นการออกแบบนี้ยังเกี่ยวกับการคัดเลือกและกำหนดเนื้อหาของโครงการ คือวิธีการ สถานที่ เทคนิคที่จะใช้ในการพัฒนา และวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้อีกด้วย การกำหนดการพัฒนาที่มีใช่เป็นเรื่องที่ง่าย อาจจะมีปัญหาต่างๆ ที่ต้อง

แก้ไข เช่น ปัญหาเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลาของโครงการ สถานที่อบรม เป็นต้น

3. การดำเนินการ เป็นขั้นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้ากำหนดความต้องการและการออกแบบมาดีเพียงไรก็ตาม ถ้าไม่สามารถปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการแล้วก็ตาม ก็จะไม่มีความหมายแต่อย่างใด ขั้นดำเนินการนี้เป็นขั้นการส่งมอบโครงการให้กับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมักจะมีปัญหาและอุปสรรคต่างๆ มากมาย เช่น ปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์ กลุ่มเป้าหมายไม่มีเวลาเพียงพอต่อการพัฒนา มีความขัดแย้งกันระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนากับผู้รับผิดชอบ สถานที่ไม่เอื้ออำนวย เป็นต้น ปัญหาต่างๆ เหล่านี้สร้างความท้าทายให้กับผู้รับผิดชอบและสร้างสรรค์วิธีการในการแก้ปัญหาต่างๆ

4. การประเมินผล เป็นขั้นที่มีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่มักจะไม่ค่อยดำเนินการและไม่เห็นความสำคัญ การประเมินผลจะช่วยวัดและตรวจสอบความสำเร็จของการพัฒนาว่าได้ผลตามต้องการหรือไม่ สามารถทำให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่ ซึ่งการประเมินผลจะช่วยให้การตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ดังนี้

- การใช้เทคนิคนี้ต่อไปและในอนาคต
- การกำหนดโครงการที่แน่ชัดในอนาคต
- การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ
- การใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นต่างๆ

ผลจากการประเมินผลจะเป็นประโยชน์ที่จะชี้ให้เห็นถึงผลงานของพนักงานและองค์การซึ่งผู้รับผิดชอบหรือผู้จัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถนำไปใช้ในการเจรจาต่อรองกับผู้จัดการหน่วยงานตามหน้าที่อื่นๆ ในการต่อรองและแข่งขันด้านงบประมาณต่อไป **A**

เรียบเรียงโดย นางสาวยุรฉัตร ตามกาล
นักวิจัย สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Human Resources in Asia

ถอดประสบการณ์ HR ในยุคอาเซียนนิยม

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จัดโครงการบริการวิชาการสำหรับผู้สนใจทั่วไป เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2559 ที่ผ่านมา ณ ห้องประชุมประกอบ หุตะสิงห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์ ได้รับเกียรติจาก คุณกฤษกร เจริญพานิช Human Resources Manager-Strategy and Systems บริษัท เอสซีจี ซิเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด มาเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ในหัวข้อ “ถอดประสบการณ์ HR ในยุคอาเซียนนิยม”

กลยุทธ์ธุรกิจในการรวมของ SCG คือ การโตในต่างประเทศหรือการขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ และการสร้างนวัตกรรม สำหรับการขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศนั้น จะพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลักก่อน คือ 1) ประเทศเพื่อนบ้าน 2) ประเทศนั้นต้องมีกำลังซื้อ โดยพิจารณาจาก GDP per Capita และ SCG มีปรัชญาการไปทำธุรกิจในต่างประเทศ คือ สร้างการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (ธุรกิจที่ไปต้องเป็นธุรกิจ Green และเป็นมิตรกับทุกสิ่ง) และสร้างการเติบโตของพนักงาน

ประสบการณ์ HR ในประเทศอาเซียนของ SCG ที่นำมาถ่ายทอดมีในหลายประเทศและหลายประเด็นที่พอจะทำให้เห็นความแตกต่างหลากหลายของสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรมของแต่ละประเทศอันเป็นสิ่งสำคัญที่ HR ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เมื่อไปดำเนินธุรกิจยังประเทศนั้นๆ เริ่มที่การเลือกประเทศที่จะเข้าไปดำเนินธุรกิจนั้น จะต้องพิจารณาพื้นฐานของประเทศนั้นๆ ในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะของคนที่รับเข้ามาทำงาน (คนท้องถิ่น) คือ พิจารณาวัยของคนในประเทศ กล่าวคือ ต้องเลือกประเทศที่มีคนหนุ่มสาววัยทำงาน และพิจารณา GDP ของประเทศเพื่อโอกาสในการที่จะขายสินค้า

การดำเนินธุรกิจในประเทศอาเซียนของ SCG เริ่มจากประเทศลาว (สำหรับ SCG แล้ว ลาวไม่ถือเป็นต่างประเทศ แต่จะพิจารณารายละเอียดต่างๆ เช่นเดียวกับไทย) กัมพูชา และเวียดนาม ก่อนแล้วจึงขยายไปที่ เมียนมา และอินโดนีเซีย การเข้าไปทำธุรกิจในแต่ละประเทศนั้น HR ก็ต้องมีกลยุทธ์ที่ต่างกันในการไปจ้างงานคนของแต่ละประเทศด้วย โดยปกติแล้วธุรกิจของ SCG ในต่างประเทศจะมีพนักงานที่เป็นคนท้องถิ่นมากกว่าพนักงานคนไทย ซึ่งส่วนหนึ่งของแผน HR คือการพัฒนาให้คนท้องถิ่นได้ในระดับหนึ่ง แต่ไม่ให้ได้ขนาดที่ให้อายุทุกอย่างแล้วถูกซื้อตัวไป รวมทั้งการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษด้วย

ส่วนประเด็นต่างๆ ที่เป็นประสบการณ์ด้าน HR ของ SCG ที่นำมาถ่ายทอด มีดังต่อไปนี้ ประเด็นการจัดหาแรงงาน เนื่องจากแต่ละประเทศมี Workforce ต่างกัน การหาคนในแต่ละประเทศจึงต่างกัน เช่น สิงคโปร์มีการศึกษาดี แต่เราจ้างไม่ได้ เมียนมามีแรงงานในตัวเมืองที่ใช้ได้คือได้รับการศึกษาดี แต่ถ้าเป็นนอกเมืองก็จะเป็นอย่างนั้น ถ้าจะหาคนเมียนมาที่มีทักษะต้องไปหาที่สิงคโปร์ อย่างหาที่เมียนมา แต่ชาวเมียนมาเหล่านี้ก็มักจะตั้งรกรากในสิงคโปร์ มีครอบครัวไปแล้ว ถ้าจะใช้ก็ต้องเอาไปทั้งครอบครัว

การรักษาคนให้อยู่กับธุรกิจขององค์กรให้ได้ ก็ต้องมีนโยบายหรือวิธีการที่แตกต่างกันตามลักษณะของกำลังแรงงานในแต่ละประเทศ *เมียนมา* จะมีความยากกว่าประเทศอื่น คือ หาคนงานก็ยาก เมื่อหามาแล้วต้องให้การศึกษาด้วย คนงานมีความส่อนยาก ดังนั้นต้องส่ง (คนไทย) ที่เป็นคนใจเย็นไป ในขณะที่ถ้าต้องส่งคนไปสอนคนที่มีความรู้อยู่แล้วจะต้องส่งคนที่มีความรู้ “ทันคน” ไปด้วย *กัมพูชา* จะต้องให้ผลประโยชน์

กับพนักงานในลักษณะ “ผ่นตกหัวฟ้า” (จะใช้ Mindset แบบเดียวกับที่เข้ากับคนไทยไม่ได้ ที่มักจะให้ผลประโยชน์แบบใครทำอะไรได้มากทำน้อยได้น้อย) **อินโดนีเซีย**จะมีกำลังแรงงานที่แบ่งเป็นสองประเภท คือ คนอินโดนีเซียดั้งเดิม จะต้องรักษาคนไว้ในธุรกิจโดยการให้ทำงานที่ชอบ งานหนัก แรงงานก็จะอยู่ยาวจนถึงเกษียณ กับอีกประเภทหนึ่งคือ คนอินโดนีเซียเชื้อสายจีน จะต้องรักษาไว้โดยการหมุนเวียนสลับงานที่ให้อินโดนีเซียมี Mindset เกี่ยวกับศาสนา (อิสลาม) เป็นหลัก เช่น มีวันหยุดที่ไม่แน่นอน ไม่ใช่เพียงแค่วันหยุดสุดสัปดาห์ แต่ยังมีวันหยุดอิงกับพิธีกรรมทางศาสนาด้วย นอกจากนี้อินโดนีเซียยังมีระบบการจ้างงานที่แปลกกว่าประเทศอื่น คือในพื้นที่ 33 จังหวัดของอินโดนีเซียนั้นมีค่าจ้างไม่เท่ากัน เช่น การไปลงทุนในจาการ์ตาจะต้องขึ้นค่าแรงก่อนเมืองอื่นเสมอ ถ้าไปลงทุนต่างจังหวัดค่าแรงต่ำกว่า แต่ก็ไม่ค่อยมีโอกาสทางธุรกิจ HR จะคาดการณ์ค่าจ้างยาก ในการกำหนดค่าจ้างล่วงหน้ามักจะทำไม่ได้ ต้องทำใหม่อยู่บ่อยๆ โดยใช้การต่อรองค่าจ้างตามพื้นที่และแบ่งตามอัตราอายุอีก เช่น แบ่งตามประเภทธุรกิจ แบ่งตามเมือง การจ่ายค่าชดเชย (ในกรณีจ้างออก) ก็มาก จ่ายที่อัตราสูงสุด (ประมาณ 33 เท่าของเงินเดือนสุดท้าย และคนอินโดนีเซียไม่ชอบออกจากบ้านเกิด ภูมิประเทศของอินโดนีเซียก็เกี่ยวกับการทำธุรกิจคือ อินโดนีเซียตั้งอยู่บนภูเขาไฟ การทำธุรกิจจึงต้องเลือกทำที่เมืองท่า (การตั้งโรงงาน) เพื่อลดงบประมาณ เพราะมีหินปูนเยอะ แต่ก็เสี่ยงกับสึนามิ **เวียดนาม** เป็นประเทศที่มีแรงงานวัยหนุ่มสาวมากและเป็นแรงงานที่มีทักษะสูงกว่าประเทศอื่น แต่ยากตรงที่การปฏิบัติจะต่างกับที่อื่นมาก ให้ความสำคัญกับเรื่องครอบครัวมาก แรงงานหญิงที่นี่ลาคลอดได้ถึง 6 เดือน (HR ต้องวางแผนดี ๆ) และการมอบหมายงานให้คนเวียดนามนั้นจะต้องกำหนดชัดเจนไว้ในสัญญาจ้างงานตั้งแต่แรก ไม่เช่นนั้นจะไม่ทำอะไรที่นอกเหนือจากงานของตัวเอง การให้ผลประโยชน์ต้องให้แบบไม่ตายตัว ยิ่งทำยิ่งดี ในการดูแลเรื่องรายละเอียดอื่นๆ ก็สำคัญ บางประเทศชอบการสังสรรค์เฮฮา บางประเทศชอบการดูแลครอบครัว

เช่น **ฟิลิปปินส์** จะชอบการสังสรรค์อย่างการร้องคาราโอเกะ มีเบรกเป็นอาหารหนัก เป็นต้น

ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพของคนในประเทศอาเซียน **อินโดนีเซีย** มีเผ่าหรือชาติพันธุ์จำนวนมาก และไม่ชอบยกยัดกัน ไม่ค่อยทะเลาะกัน ไม่มีเหตุการณ์รุนแรง เมียนมา มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และมากกว่าอินโดนีเซีย แต่มีลักษณะของการ “ทำให้เป็นเหมือนกัน” มาบ้างแล้ว แต่มีการทะเลาะกันบ่อย มีความเชื่อและนับถือผี **ฟิลิปปินส์** นิสัยเป็นคนสนุก แต่ชอบการแข่งขัน **เวียดนาม** พื้นฐานลักษณะนิสัย 3 F คือ 1. Face ให้เกียรติ รักษาหน้า 2. Family ให้ความสำคัญกับครอบครัวเป็นหลัก 3. Fighting ไม่ยอมแพ้ ดังนั้นเวลาที่จะไปบริหารคนในต่างประเทศให้คิดถึงว่า คนที่นั่นมองตัวเองอย่างไร ไม่ใช่มองอย่างที่เรา (คนไทย) มองเขา ก่อนไปให้คิดก่อนว่าเขาต่างจากเราอย่างไร จะต้องปรับเข้าหากันอย่างไร

การบริหารจัดการเหตุไม่คาดฝันและแผนการแก้ไข (Uncertainty Management & Recovery Plan) เหตุการณ์ไม่คาดฝันหรือเหตุการณ์ที่ควบคุมไม่ได้มี 3 ลักษณะ คือ 1. การเมือง 2. การก่อการร้าย 3. ภัยธรรมชาติ HR ต้องมีการวางแผนรับมือและแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ เหล่านี้ SCG มีแผนอพยพสำหรับประเทศที่มีการก่อการร้าย ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วก็อย่างเช่น ที่อินโดนีเซียมีเหตุการณ์ระเบิดใกล้กับที่ตั้งของสำนักงาน SCG ที่สำคัญที่สุดก็คือเมื่อมีแผนแล้วต้องมีการซ้อมให้คนเข้าใจให้ได้ ถ้ามีแต่แผนอย่างเดียวก็ใช้ไม่ได้ หนึ่งในแผนการสำหรับการรับมือเหตุการณ์กรณีไม่คาดฝันก็คือ SCG มีการเตรียมกระเป๋าถังชีพไว้สำหรับพนักงานทุกคนในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝันเหล่านี้ด้วย ภายในกระเป๋าบรรจุสิ่งของต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการยังชีพ น้ำหนักรวม 7 กิโลกรัม

ท้ายสุดที่วิทยากรฝากไว้ก็คือ “ความน่าสนใจในความยากของงาน HR ที่กล่าวมานั้นก็คือ ถ้าองค์กรเราผ่านเรื่องยากๆ นี้ไปได้ เราก็จะเป็นองค์กรข้ามชาติที่มีความสุขและประสบความสำเร็จ” **A**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาวุฒิ พิรพรวิฑูร
หัวหน้าสาขาองค์การผู้ประกอบการและการจัดการทรัพยากรมนุษย์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

HR Tips

การบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังเกษียณ

ประชากรไทยมีแนวโน้มอายุยืนมากขึ้นเรื่อยๆ จนมีอายุเฉลี่ยประมาณ 75 ปี ในปัจจุบัน แม้จะมีชีวิตยืนยาวกว่าเดิมมาก แต่คนไทยวัยทำงานก็ยังคงเกษียณที่อายุ 60 ปีเหมือนเดิม ไม่ได้มีการขยายอายุการเกษียณตามอายุขัยที่ยาวขึ้น ทำให้ประชากรวัยเกษียณ (อายุ 60 ปีเป็นต้นไป) มีแนวโน้มมากขึ้นทุกปี ในขณะที่ประชากรวัยทำงาน (15-59 ปี) และวัยเด็ก (0-14 ปี) มีแนวโน้มลดน้อยลง อันเป็นผลของอัตราการเกิดที่ต่ำลงต่อเนื่องกันมาหลายปี จนอยู่ที่ ร้อยละ 0.5 คนต่อปี ซึ่งต่ำมากและมีแนวโน้มที่จะลดต่ำลงอีก จึงเกิดปัญหาอัตราส่วนระหว่างประชากรวัยทำงานกับวัยเกษียณที่มากขึ้นตลอด คือ 100 : 23 ในปี 2563, 100 : 31 ในปี 2568 และ 100 : 50 ในปี 2595 (สถิติของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ 2559) ซึ่งหมายความว่า ประชากรวัยทำงานต้องแบกรับประชากรวัยเกษียณ ซึ่งมากขึ้นเรื่อยๆ ในอีก 9 ปีข้างหน้า คนวัยทำงาน 3 คน ต้อง “อุ้ม” คนเกษียณ 1 คน และอีก 36 ปีเท่านั้น คนวัยทำงาน 2 คน ต้อง “กระเตง” คนเกษียณ 1 คน ซ้ำร้าย เมื่อภาครัฐและเอกชนนำนโยบายการเกษียณอายุการทำงานก่อนกำหนดมาใช้ ยิ่งทำให้อัตราส่วนผู้เกษียณเพิ่มขึ้นอีก คราวนี้มีทั้ง “เกษียณอายุจริง” และ “เกษียณอายุเทียม” ซึ่งเกิดขึ้นในยุคหลัง

ปัญหา

โครงสร้างประชากรที่ผิดสัดส่วนจะก่อให้เกิด “ผลเสียรอบด้าน” ที่ร้ายแรงมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งต่อผู้เกษียณ คนวัยทำงาน รัฐบาล และนายจ้าง ซึ่งนำไปสู่ผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม กล่าวคือ ผู้เกษียณที่มีสุขภาพดีและแข็งแรงยังสามารถทำงานและประสงค์จะทำงานหรือยังจำเป็นต้องทำงาน ต้องอยู่ในภาวะไร้งานทำด้วยเหตุเกษียณ เพราะ

ระบบการจ้างงานของไทยเป็นเช่นนี้ และไม่มีระบบการทำงานรองรับแรงงานหลังเกษียณ การไม่มีงานทำคือการสูญเสียอาชีพ ซึ่งนำไปสู่การสูญเสียทุกอย่างในชีวิตของผู้เกษียณ คือ สูญเสียรายได้ สถานภาพ (ไม่มีตำแหน่งแห่งที่) ความสามารถในการพึ่งตนเอง (ต้องขอเงินลูกหลานและรัฐบาล) ศักดิ์ศรี (ต้องเป็นผู้ขอหรือรอการหยิบยื่น) อิสรภาพและเสรีภาพ (ทำอะไรหรือไปไหนไม่ได้) และความภาคภูมิใจในชีวิต (พึ่งตนเองหรือเป็นที่พึ่งใครไม่ได้) รวมทั้งการเสื่อมสุขภาพ (การเจ็บไข้ได้ป่วยและเสียชีวิตเร็วขึ้น) อันเป็นผลของการสูญเสียอัตลักษณ์แห่งตน การไม่ได้ทำงานที่เหมาะสมกับการขาดสังคมและเพื่อน และการมีเวลาว่างมาก ซึ่งทำให้เกิดความเหงาและคิดมาก ในขณะที่ผู้เกษียณไม่มีงานทำ คนวัยทำงานกลับต้องทำงานหนักเพราะต้องแบกรับเสมือนเลี้ยงดูผู้เกษียณ รัฐและสังคมก็ต้องมีภาระเพิ่มในการจัดสวัสดิการพื้นฐานและการรักษาพยาบาลผู้เกษียณอายุ รวมทั้งต้องจ่ายเบี้ยยังชีพผู้สูงวัย ในขณะที่รัฐจัดเก็บภาษีได้น้อยลง ซึ่งกระทบต่อระบบการคลังและงบประมาณของรัฐ นี่เป็นเรื่องใหญ่ที่ต้องรีบแก้ไข หากปล่อยไว้จะกลายเป็นปัญหาวิกฤติในอนาคต

ความท้าทาย

รัฐและสังคมจะมีวิธีการบริหารแรงงานที่ขาดไปและใช้ประโยชน์จากแรงงานเกษียณอย่างไรเพื่อแก้ปัญหา แนวทางหนึ่งซึ่งรัฐบาลไทยใช้มาหลายปีแล้ว คือ นโยบายการต่ออายุข้าราชการหลังเกษียณ สำหรับข้าราชการตุลาการ อัยการ และอาจารย์มหาวิทยาลัย แต่นโยบายนี้มุ่งแก้ไขการขาดแคลนข้าราชการในสาขาวิชาชีพชั้นสูง 3 ประเภทดังกล่าว ซึ่งมีจำนวนน้อยและปกติอยู่ในกลุ่มอาชีพที่สามารถทำงานต่อหลัง

เกษียณได้อยู่แล้ว หากยังประสงค์จะทำงานต่อ และส่วนใหญ่ก็ยังคงทำงานต่อหลังอายุ 60 ปี บางท่านกลับทำงานหนักกว่าตอนก่อนอายุเกษียณด้วยซ้ำไป นโยบายนี้จึงไม่เกี่ยวกับปัญหาผู้เกษียณโดยทั่วไปที่ยังปรารถนาจะทำงาน

อีกแนวทางหนึ่ง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) นำเสนอรัฐบาลเมื่อเร็วๆ นี้ คือนโยบายการขยายอายุการเกษียณออกไปเป็น 65 ปี ซึ่งแม้มีเสียงขานรับมากเพราะครอบคลุมข้าราชการโดยทั่วไป แต่ก็มีเสียงค้านไม่น้อยเพราะไม่มีกฎเกณฑ์อะไร ข้อห่วงใยสำคัญคือการขยายอายุจะปิดกั้นการเลื่อนไหลในตำแหน่งผู้บริหาร โลกยุคใหม่ต้องการผู้บริหารที่มีอายุน้อยลง แต่การขยายอายุจะได้ผู้บริหารที่อาวุโสมากขึ้น นับเป็นการสวนกระแส ในทำนองเดียวกัน โลกการทำงานสมัยใหม่ใช้ความรู้และเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ หากขยายอายุเกษียณโดยไม่พิจารณาโลกของการทำงานที่เปลี่ยนไป ก็จะได้คนสูงวัยที่ทำงานไม่ได้เพราะอ่อนด้อยในเรื่องเทคโนโลยี แต่กีดกันแรงงานรุ่นใหม่ที่มีความรู้และทักษะเหมาะสมกว่า

ปัญหาที่หนักหนาสาหัสคือ หากขยายอายุเกษียณแบบเปิดกว้าง ครอบคลุมข้าราชการทุกคน โดยไม่มีการพิจารณาแยกแยะผลการปฏิบัติงาน ความประพฤติ และสุขภาพ จะเป็นการเปิดโอกาสให้ข้าราชการหรือบุคลากรที่มีพฤติกรรมไร้ประสิทธิภาพหรือไม่สามารถทำงานได้ด้วยปัญหาสุขภาพ “เกาะกินองค์กร” หรือ “กินแรงคนอื่น” ต่อไปอีก 5 ปี ซึ่งไม่เกิดผลดีโดยประการทั้งปวง และถ้าขยายอายุเกษียณโดยไม่พิจารณาประเภทและตำแหน่งงานก็อาจเกิดปัญหา เช่น สาขาอาชีพหรือตำแหน่งงานซึ่งต้องใช้กำลังกายในการทำงานอย่างตรากตรำเหนื่อยยาก ควรกำหนดอายุเกษียณต่ำกว่า 60 ปี แต่รัฐกลับไปขยายอายุเกษียณ และหากขยายอายุเกษียณโดยกำหนดเงื่อนไขในการประเมินประสิทธิภาพและสุขภาพ ก็มีปัญหาเรื่องการประเมินที่ไม่ถูกต้องและเป็นธรรม ด้วยเหตุความไม่มีมาตรฐานและอคติหรือการเล่นพรรคเล่นพวกในการประเมิน ดังปัญหาการต่ออายุอาจารย์มหาวิทยาลัยซึ่งมีความขัดแย้ง ร้องเรียน และฟ้องร้องศาลปกครองเป็นคดี

จำนวนมากในมหาวิทยาลัยหลายแห่ง การขยายอายุเกษียณจึงเป็นเรื่องยากและซับซ้อน มีแง่มุมและประเด็นในการพิจารณามาก ซึ่งยากต่อการตัดสินใจ

มุมมองใหม่ต่อผู้เกษียณอายุ

เมื่อการขยายอายุเกษียณยังเป็นปัญหา ก็น่าจะต้องมีวิธี “รีไซเคิลผู้เกษียณ” คือนำคนสูงวัยมาใช้งานอีกครั้ง ในเงื่อนไขใหม่ของการทำงาน เป็นการมองนอกกรอบ แต่ความคิดนี้มีปัญหา คนไทยแต่ไหนมาต่างเห็นว่า ผู้เกษียณสมควรแก่เวลาที่จะออกจากงาน แล้วอยู่บ้านเลี้ยงหลาน เป็น “กะลาความคิด” (Mindset) ที่ยังไม่เปลี่ยน ความเชื่อนี้ถูกต้องเมื่อ 50-60 ปีก่อน ซึ่งคนทำงานส่วนใหญ่ไปไม่ถึงเกษียณ ส่วนน้อยที่ไปถึงก็แก่หง่อมจนหมดสภาพที่จะทำงานได้ จึงต้องอยู่บ้านเลี้ยงหลาน ซึ่งมีให้เลี้ยง เพราะเป็นครอบครัวขยาย แต่ความคิดนี้ไม่ถูกต้องอีกต่อไปแล้ว เพราะคนไทยทุกวันนี้มีอายุยืนยาวกว่าเก่าก่อนมาก คนส่วนใหญ่ไปถึงเกษียณ หลังเกษียณก็ยังแข็งแรงและทำงานได้ และหลายท่านก็ยังต้องทำงาน ดังการรายงานผลสำรวจของสถาบันผู้สูงอายุไทยในปี 2557 ผู้สูงอายุวัยต้น (60 - 64 ปี) ร้อยละ 59 มีรายได้หลักจากการทำงาน และผู้สูงอายุวัยกลาง (65 - 69 ปี) ร้อยละ 46 มีรายได้หลักจากการทำงาน ทุกวันนี้มีผู้อายุ 70 ปี อยู่ไม่น้อยที่ยังทำงาน อีกทั้งครอบครัวไทยปัจจุบันเป็นครอบครัวเดี่ยว ลูกแยกครอบครัวไป ผู้สูงวัยไม่มีหลานให้เลี้ยง ผลสำรวจของสถาบันเดียวกันพบว่า ในปี 2545 ผู้สูงวัยอยู่คนเดียว ร้อยละ 6 อยู่กับคู่ครองตามลำพัง ร้อยละ 16 รวมเป็น ร้อยละ 22 ในปี 2557 เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 9 และ 19 ตามลำดับ รวมเป็น ร้อยละ 28 โอกาสที่ผู้เกษียณจะได้เลี้ยงหลานมีแนวโน้มลดลง แล้วจะให้ผู้สูงวัยที่ยังแข็งแรงและอยากจะทำงาน ทำอะไร ยังอยากทำงาน แต่ไม่มีงานให้ทำ อยู่บ้านก็ไม่ให้หลานให้เลี้ยง จึงจำเป็นต้องให้โอกาสผู้เกษียณกลับมาทำงานอีกครั้งหลังเกษียณ

การนำผู้เกษียณกลับมาทำงานรอบใหม่อาจมีข้อห่วงใยในเรื่องประสิทธิภาพ เรื่องนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองและวิธีการ

จัดการ ผู้สูงวัยเป็นได้ทั้ง “จุดอ่อน” และ “จุดแข็ง” ผู้สูงวัย ย่อมไม่แข็งแรง ไม่มีพลัง ไม่มีกำลังวังชา ไม่ปราดเปรียว และ กระฉับกระเฉงเหมือนคนวัยหนุ่มสาว อีกทั้งอาจดูเชย ไม่ทันสมัย ไม่ทันโลกเท่าคนหนุ่มสาว แต่ผู้สูงวัยมีสติ วุฒิภาวะ ความ มั่นคงในอารมณ์ ความรอบคอบ ความอดทน และความ อดกลั้นสูงกว่าวัยหนุ่มสาว และปล่อยวางได้มากกว่า อีกทั้ง มีประสบการณ์ในการทำงาน การดำเนินชีวิต และการแก้ปัญหา ต่างๆ ดีกว่า ที่สำคัญคือ มีความต้องการในการบริโภค ความ ออยากมีอยากเป็น ความอยากเด่นอยากดัง น้อยกว่า ทำให้การ ทำงานมีการขัดแย้ง แข่งขัน และทะเลาะเบาะแว้งน้อยกว่า

เมื่อผู้สูงวัยเป็นได้ทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง จึงไม่น่า คนสูงวัยมาทำงานที่ต้องใช้กำลังและความตรากตรำ รวมทั้ง งานที่มีความกดดันและความเครียดสูง แต่ให้ทำงานที่ความ สูงวัยไม่เป็นอุปสรรค ซึ่งส่วนใหญ่คืองานบริการต่างๆ เช่น จำหน่ายตั๋วหนัง ตั๋วรถไฟ ตั๋วรถเดินทาง ขายหนังสือ และ ขายของในห้าง ถ้าจะให้ดีกว่านั้น คือให้ทำงานที่ความสูงวัย เป็นจุดแข็งหรือความได้เปรียบ ได้แก่ งานบริการที่เกี่ยวข้อง กับมนุษย์โดยตรง ซึ่งผู้ให้บริการต้องมี “ความเป็นมนุษย์ใน หัวใจ” เช่น งานเลี้ยงเด็ก การดูแลผู้ป่วยและคนชรา และการ สอนหนังสือ งานเหล่านี้ผู้สูงวัยมีแนวโน้มทำได้ดีกว่าคนหนุ่มสาว ญี่ปุ่นเป็นตัวอย่งที่ดีที่สุดในเรื่องนี้ ด้วยเหตุที่มีประชากร สูงวัยจำนวนมากจึงต้องมีนโยบายจ้างงานหลังเกษียณ และมี ผู้สูงวัยจำนวนมากทำงานบริการต่างๆ ทั่วประเทศเป็นหลักฐาน ยืนยันว่าแรงงานหลังเกษียณมีประสิทธิภาพ และอาจมีผลิต ภาพมากกว่าแรงงานหนุ่มสาวด้วยซ้ำไป จึงควรมีระบบ การทำงานหลังเกษียณเพื่อรองรับปัญหาผู้สูงวัยและแก้ไข ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังเกษียณ

เมื่อผู้เกษียณต้องกลับมาทำงานอีกครั้ง ก็จำเป็นต้อง มี “ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังเกษียณ” มารองรับ ระบบที่ว่านี้จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการแบบ “ได้ด้วยกันทุกฝ่าย” (Win-win Approach) กล่าวคือ

ผู้เกษียณที่จำเป็นต้องทำงานหรือยังประสงค์จะทำงานต้องมี งานทำที่เหมาะสมกับวัย สุขภาพ ความชอบ และความถนัด เพื่อผู้เกษียณจะได้มีรายได้ สถานภาพ ศักดิ์ศรี เสรีภาพ คุณค่า สังคมและสุขภาพที่ดี มีชีวิตยืนยาวอย่างมีคุณค่าและ มีคุณภาพ ในขณะที่สถานประกอบการหรือนายจ้างจะได้ แรงงานที่มีคุณภาพ วุฒิภาวะ และประสบการณ์สูงมาทำงาน ทดแทนการขาดแคลนแรงงาน ด้วยค่าจ้างที่ย่อมเยากว่าการ จ้างแรงงานปกติ ซึ่งทำให้ลดต้นทุน แต่เพิ่มผลิตภาพ และ รัฐสามารถจัดเก็บภาษีเพิ่มจากผู้เกษียณที่กลับมาทำงานใน รอบใหม่ ลดภาระในการจ่ายเงินยังชีพและจัดสวัสดิการเพื่อ ดูแล อีกทั้งยังเป็นการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร มนุษย์ในตลาดแรงงาน และลดภาระของแรงงานหนุ่มสาว ในการแบกภาระของผู้เกษียณที่ไม่ทำงาน ระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์หลังเกษียณที่จะสามารถตอบสนองความ ต้องการของทุกฝ่ายได้ต้องเริ่มต้นที่การเปลี่ยนมุมมองต่อ ผู้เกษียณ มีนโยบายและระบบการจ้างหลังเกษียณที่เหมาะสม และมีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้อง

การเปลี่ยนมุมมองใหม่ต่อผู้เกษียณ

ผู้เกษียณยุคใหม่ไม่ใช่ “คนแก่ที่ต้องอยู่บ้าน เลี้ยงหลาน” เหมือนอดีต แต่เป็นทรัพยากรที่มีวัยวุฒิ ความสุขุม รอบคอบ และประสบการณ์ ไม่ใช่ “ผู้ยากไร้” ที่รัฐต้องให้การ สงเคราะห์ด้วยเงินยังชีพ แต่เป็นมนุษย์ที่มีศักดิ์ศรี มีคุณค่า และ ปรารถนาที่จะทำงานพึ่งตนเอง ผู้สูงวัยไม่ใช่ “หมาแก่” หรือ “ซอฟต์แวร์ตกยุค” ที่ต้องถูกปลดระวาง แต่เป็นทรัพยากรที่ ยังมีไฟในการทำงาน มีสติปัญญาในการเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีความปรารถนาที่จะมีคุณค่าในสังคม ผู้สูงวัยไม่ใช่ “จุดอ่อน” ที่ต้องกำจัด แต่เป็น “จุดแข็ง” ที่ต้องรักษาไว้และมอบหมาย ให้ถูกงาน และผู้สูงวัยไม่ใช่ “คนพิการ” ที่ต้องรับการพึ่งพา แต่เป็น “ผู้ด้อยโอกาส” ในการทำงาน เพราะระบบการจ้าง ของไทยไม่เปิดโอกาส ภาครัฐและเอกชนต้องมีมุมมองใหม่ รัฐ ต้องเลิกทำตัวเป็น “พ่อเด็กตั้ง” คิดแต่จะ “กระเตง” ผู้เกษียณ เหมือน “ผู้ตกทุกข์ได้ยาก” ซึ่งทำให้ผู้เกษียณง่อยเปลี้ยเสียขา

และพลาถาณบประมาณมหาศาลโดยเปล่าประโยชน์ เอกชนก็ต้องมองเห็นผู้เกษียณเป็น “ทรัพย์สินที่มองไม่เห็น” (Hidden Values) อยู่ที่ว่าตาถึงหรือตามัว ต้องตระหนักว่าผู้เกษียณคือ “ขุมทรัพย์” หรือแหล่งแรงงานประเภท “ของดีแต่ราคาถูก”

นโยบายและระบบการจ้างหลังเกษียณ

ภาครัฐและเอกชนต้องวางนโยบายและพัฒนาระบบการจ้างงานหลังเกษียณ ซึ่งส่งเสริมและสนับสนุนผู้เกษียณที่อยากทำงานให้ได้ทำงานที่เหมาะสม นโยบายและระบบการจ้างต้องเปิดกว้างต่อผู้เกษียณโดยทั่วไป ไม่จำกัดด้วยคุณสมบัติใดๆ อันไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และมีลักษณะยืดหยุ่นเหมาะสมกับความต้องการ สภาพ ข้อจำกัด และเงื่อนไขของผู้เกษียณแต่ละคน รวมทั้งมีความเป็นธรรมต่อผู้เกษียณ กล่าวคือ ผู้เกษียณมีทางเลือกที่เปิดกว้าง เช่น อยากรทำงานแบบเต็มเวลา (Full Time) หรือไม่เต็มเวลา (Part Time) ถ้าเป็นแบบไม่เต็มเวลาจะทำช่วงเช้าหรือช่วงบ่าย หรือกำหนดเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Time) ตามความต้องการของผู้เกษียณและความจำเป็นของงาน จะทำงานเดิมในหน่วยงานเดิม งานใหม่ในหน่วยงานเดิม งานเดิมในหน่วยงานใหม่ หรืองานใหม่ในหน่วยงานใหม่ สุดแล้วแต่จะเจรจาและตกลงกันระหว่างผู้เกษียณที่ประสงค์จะทำงานกับนายจ้างหรือผู้บริหารของสถานประกอบการ ที่สำคัญมาก ควรออกแบบงานหรือปรับปรุงงานใหม่ (Job Redesign) ให้เหมาะสมกับการทำงานของผู้เกษียณ

โดยทั่วไปผู้เกษียณไม่อยากรทำงานเต็มเวลาเหมือนปกติวิสัย ไม่อยากเครียด เหน็ดเหนื่อย และมีชีวิตจำเจ ขอแค่ครึ่งวันเช้าหรือบ่าย อีกครึ่งวันพักผ่อนด้วยกิจกรรมสังคมตามอัธยาศัย เช่น เข้าสโมสรหรือกลุ่มสังคมต่างๆ เพื่อสังสรรค์ เช่น เล่นไพ่นกกระจอก ร้องเพลง เดินรำ ฯลฯ หรือไปเรียนในสิ่งที่มีใจรักหรือชอบ เช่น เรียนภาษา ดนตรี วาดรูป ฯลฯ กิจกรรมเหล่านี้จะทำให้ผู้เกษียณไม่เหงา ไม่อับเฉา ไม่คิดมาก มีความสุขและมีสุขภาพดี เพราะไม่มีเวลา

ว่าง มีสังคมและเพื่อน รวมทั้งมีกิจกรรมให้ทำ สถานประกอบการที่มีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกส่งเสริมให้แรงงานเกษียณที่กลับมาทำงานได้บรรลุความต้องการด้านจิตใจและสังคม ด้วยการตั้งกลุ่มหรือชมรมและจัดให้มีกิจกรรมสังคม เนื่องจากการจ้างงานหลังเกษียณนั้น ผู้เกษียณที่กลับมาทำงานใหม่จะได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่าต่อนก่อนเกษียณ และอาจไม่มีสวัสดิการหรือมีเพียงบางส่วน เช่น รับค่าจ้างเป็นรายเดือนที่น้อยกว่าเดิม หรือรับเป็นค่าจ้างรายชั่วโมง การส่งเสริมสนับสนุนการของแรงงานหลังเกษียณก็จะเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง

ระบบการพัฒนาศักยภาพมนุษย์หลังเกษียณ

ทรัพยากรมนุษย์หลังเกษียณจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเช่นเดียวกับทรัพยากรมนุษย์ปกติ เนื่องจากผู้เกษียณมาทำงานในรอบใหม่จึงต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 4 เรื่อง คือ เรื่องแรกคือ การพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน เพราะงานที่ทำอาจเป็นงานใหม่ซึ่งต่างจากงานเดิม หรือเป็นงานเดิมแต่วิธีการทำงานอาจเปลี่ยนไป ซึ่งต้องใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการทำงาน หรืออาจเป็นการเปลี่ยนสถานที่ทำงานใหม่ ไม่ว่าจะเป็นงานเดิมหรืองานใหม่ก็ต้องได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาใหม่ เพราะที่ใหม่หรือที่เก่าอาจมีวิธีปฏิบัติงานที่ต่างกัน แม้จะเป็นงานอย่างเดียวกัน ในกรณีเปลี่ยนสถานที่ทำงาน ต้องฝึกอบรมเรื่องวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้ผู้เกษียณปรับตัวกลมกลืนกับวัฒนธรรมการทำงานของสถานประกอบการใหม่ จะได้ไม่เกิดปัญหา “การช็อกทางวัฒนธรรม” ที่จำเป็นมากคือ การพัฒนาทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงานหลังเกษียณ การทำงานหลังเกษียณไม่ใช่เพื่อเงิน ตำแหน่ง หรือความก้าวหน้า แต่เพื่อชีวิตที่มีคุณค่า อิศราภาพแห่งชีวิต ความสุข คุณค่าแห่งตน และการสร้างคุณประโยชน์ ผู้เกษียณต้องไม่เปรียบเทียบตำแหน่ง สถานภาพ และผลตอบแทนของตนหลังเกษียณกับต่อนก่อนเกษียณ แต่ยินดีที่ยังได้ทำงานที่อยากทำด้วยเงื่อนไขที่ตนพอใจ เรื่องที่สองที่ต้องพัฒนา คือ การมีสัมพันธภาพที่ดีกับคนต่างรุ่น

(Inter-generation Relationship) การทำงานร่วมกันย่อมมี ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย ซึ่งในอดีตปัญหานี้มีไม่มากเพราะ คนต่างวัยไม่ต่างกันมาก เนื่องจากผ่านโลกที่ใกล้เคียงกัน แต่ ในปัจจุบัน “ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ” หรือ “สังคมดิจิทัล” คนต่างรุ่นแตกต่างกันมากจน “เหมือนอยู่กันคนละโลก” เกิด ช่องว่างมหาศาลระหว่างรุ่นที่เกิดหลังสงครามโลก (Baby Boomer) ซึ่งเติบโตเป็นผู้ใหญ่โดยไม่มี IT รุ่นที่โตมากับ IT (Generation - X) และรุ่นที่เกิดมาพร้อม IT (Generation - Y) ปกติคนสูงวัยใกล้เกษียณมีช่องว่างระหว่างวัยกับแรงงาน รุ่นหนุ่มสาวมากอยู่แล้ว การทำงานหลังเกษียณยุค IT ยังมี ช่องว่างต่างออกไปอีก ดังนั้น การฝึกอบรมพัฒนาความสัมพันธ์ ระหว่างรุ่น (Inter-generation Relationship Training Program) จึงเป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตการทำงานหลังเกษียณ

เรื่องอื่น ๆ ที่ผู้เกษียณจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา คือ การเสริมสร้างสุขภาพพลานามัยให้สมบูรณ์แข็งแรง (Psycho-Physical Wellness) วัยเกษียณเป็นวัยใกล้สู่ความเสื่อมจึงต้อง พัฒนาสุขภาพให้แข็งแรงและทำงานได้นานหลายปี ผู้เกษียณ ต้องได้รับการอบรมทั้งเรื่องอาหารการกิน การพักผ่อน และการ ออกกำลังกาย นอกจากนี้ ผู้เกษียณอยู่ในวัยที่อยู่ด้วยเงินเก็บ หรือเงินออม หากทำงานก็ไม่ได้มีรายได้มาก จึงต้องได้รับการ อบรมการวางแผนด้านการเงิน ต้องรู้จักวางแผนการ ใช้จ่ายเงินอย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีเหตุผล และรู้จักบริหาร เงินออมหรือเงินฝากอย่างชาญฉลาดและปลอดภัย เพื่อความ มั่นคงของชีวิต และเนื่องจากโลกยุคนี้เป็นโลก IT ผู้คนติดต่อ สื่อสารกันทางอินเทอร์เน็ตและเครื่องมือสื่อสารต่างๆ ผู้สูงวัย จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมให้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เท่าที่ จำเป็นในการทำงาน เช่น Word และ Excel และรู้จักการใช้ แหล่งสืบค้นข้อมูล เช่น Google เพื่อประโยชน์ในการทำงาน และการใช้ชีวิต รวมทั้งสามารถใช้เครื่องมือสื่อสารพื้นฐาน ที่ใช้กันแพร่หลาย เช่น อีเมล Facebook และการเล่น Line ซึ่งจะช่วยให้ผู้เกษียณทำงานต่อและใช้ชีวิตในโลกดิจิทัลได้ อย่างมีศักดิ์ศรี มีสังคม มีความสุข และมีคุณภาพ ไม่แปลกแยก ต่างจากใครในโลก

กลยุทธ์การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ

การผลักดันความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลังเกษียณให้เป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติในภาครัฐและ เอกชนนั้นเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง เพราะผู้นำทั้งภาครัฐและ เอกชนยัง “ติดหล่ม” ในโลกทัศน์เดิมๆ จึงต้องเริ่มด้วยกลยุทธ์ ให้การศึกษาเพื่อเปลี่ยน “กะลาความคิด” ด้วยการชี้ให้เห็นจริง ว่าสังคมและประชากรไทยเปลี่ยนไปมาก มีปัญหาต่างๆ ที่คิด แบบเดิมและทำแบบเดิมจะแก้ไม่ได้ ต้องคิดใหม่ ทำใหม่ ประชากรไทยอายุยืนขึ้น ผู้เกษียณมากขึ้น แต่ยังสุขภาพดี แข็งแรง และพร้อมที่จะทำงานด้วยผลตอบแทนที่ลดลง แต่ไม่มี ระบบการจ้างงานหลังเกษียณรองรับ ทำให้แรงงานหายไป จากระบบ ในขณะที่เด็กไทยเกิดน้อยลง กลุ่มสาววัยทำงาน ก็พลอยลดน้อยลง นี่เป็นความจริงและเป็นปัญหาที่ทุกฝ่าย ต้องรับรู้และช่วยกันหาวิธีแก้ไข หากไม่ขยับเพื่อลงมือแก้ไข ปัญหา ทุกฝ่ายจะเสียหายและเสียหายหลายประการเมื่อ เวลาผ่านไป ยิ่งนานยิ่งเสียหาย

กลยุทธ์ที่สอง คือการสร้างการยอมรับด้วยกลยุทธ์ได้ ด้วยกันทุกฝ่าย (Win-win Strategy) โดยการวิเคราะห์ให้ เห็นว่า การจ้างงานหลังเกษียณเหมือน “การเติมน้ำในหม้อ ที่กำลังพร่อง” หรือเพิ่มแรงงานในตลาดแรงงานที่มีแรงงาน น้อยลงเรื่อยๆ เป็นผลดีต่อนายจ้างในการมีทางเลือกในการ จ้างแรงงานเกษียณ ซึ่งเป็น “ของดี ราคาถูก” และ “ต้นทุนต่ำ คุณค่าสูง และปัญหาน้อย” เป็นผลดีต่อการจัดเก็บภาษี รัฐมี รายได้เพิ่ม แต่ลดภาระการดูแลคนเกษียณ ที่สำคัญมากคือ เป็นผลดีต่อผู้เกษียณโดยประการทั้งปวง มีงานทำ รายได้ สถานภาพ ศักดิ์ศรี เสรีภาพ สุขภาพ ความสุข และคุณภาพ ชีวิต ทั้งหมดนี้เป็นผลดีต่อเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม

กลยุทธ์ที่สาม คือการจูงใจและสร้างความมั่นใจใน การปฏิบัติ โดยการสร้างเครือข่ายผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการและนักบริหารในระดับชาติมา ขับเคลื่อนผลักดันด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ให้นมวัวด้วยหลัก เหตุผล ตรรกะและข้อเท็จจริง ผลงานการวิจัยตัวอย่างความ สำเร็จในการใช้แรงงานเกษียณทั้งในและต่างประเทศและ

การเล่าเรื่อง (Story Telling) ซึ่งสร้างแรงบันดาลใจได้มาก ที่ขาดไม่ได้คือ มีการจัดทำโครงการทดลองโดยเลือกหน่วยงาน ตัวอย่างทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ผลของโครงการทดลอง เป็นหลักฐานหรือประจักษ์พยานความสำเร็จแทนการโฆษณา ประชาสัมพันธ์

กลยุทธ์สุดท้าย ซึ่งสำคัญมาก หลังโครงการทดลอง รัฐต้อง “นำร่อง” ในการวางนโยบายและดำเนินการจ้างและ บริหารทรัพยากรมนุษย์หลังเกษียณในหน่วยงานของรัฐ เพื่อเป็น ตัวอย่างในการสร้างความเชื่อมั่นแก่ภาคเอกชนให้ดำเนินการ ตามที่ควรทำอย่างยิ่ง คือ รัฐจูงใจโดยใช้มาตรการภาษี โดยกำหนดให้องค์กรภาครัฐและเอกชนต้องรับผู้เกษียณเข้า ทำงานในงานที่ความสูงวัยไม่เป็นอุปสรรคตามสัดส่วนของ บุคลากร หน่วยงานใดยังไม่พร้อมก็ให้จ่ายเงินชดเชยแทน เช่นเดียวกับกรณีการที่รัฐกำหนดให้หน่วยงานต้องรับผู้พิการเข้า ทำงาน นอกจากมาตรการด้านภาษี รัฐต้องมีมาตรการการ จูงใจด้วยการให้ค่ายกย่องชมเชยขององค์กร หน่วยงาน และห้างร้าน ที่รับผู้เกษียณเข้าทำงานเป็น “องค์การตัวอย่างในการจ้าง งานหลังเกษียณ” การจ้างงานผู้เกษียณเป็นการแสดงความ รับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจังและจริงใจ เป็นการทำ CSR อย่างแท้จริง ไม่ใช่การสร้างภาพ ซึ่งจะได้รับการสนับสนุน จากสังคม

บทส่งท้าย

การจ้างงานและบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังเกษียณ ไม่ใช่เรื่องเลื่อนลอย มีความเป็นไปได้ และที่จริงเป็นไปได้แล้วในสถาบันการศึกษาของรัฐ เช่น มหาวิทยาลัยของรัฐ มีการแก้ปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ด้วยการจ้างอาจารย์ เกษียณซึ่งไม่ได้รับการต่ออายุหลังเกษียณเป็น “อาจารย์ อัตราร้าง” หรือจ้างสอนเป็นรายวิชา และมีการจ้างบุคลากร ระดับบริหาร หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญงาน และนักการ ภารโรง ทำงานเดิมต่อหลังเกษียณ โดยได้รับการจ้างน้อยกว่า เดิมและไม่มีสวัสดิการ หน่วยงานของรัฐอื่นๆ เช่น เขตหรือ อำเภอจ้างข้าราชการระดับหน้าที่เชี่ยวชาญงานทะเบียนและ

มีจิตบริการสูง ทำหน้าที่เป็น “บริการด้านแรก” คอยต้อนรับ อำนวยความสะดวก สอบถาม และแนะนำผู้รับบริการ ในภาค เอกชนก็มีการจ้างผู้เกษียณทำงานและจ้างหลากหลายกว่าใน ภาครัฐเพราะติดขัดด้วยกฎระเบียบน้อยกว่า เช่น บริษัทของ คนจีนบางแห่งไม่มีเกษียณสำหรับบุคลากร ไม่ว่าตำแหน่งใด หากชื่อสัตย์ ขยัน และตั้งใจทำงาน ฟาร์มโชคชัยก็เช่นกัน เป็นบริษัทที่ไม่มีเกษียณ ถ้าพนักงานยังทำงานได้ แต่อาจ ย้ายไปทำงานที่เหมาะสมกับวัย ในต่างประเทศก็มีการจ้าง ผู้เกษียณทำงาน เช่น ในสหรัฐอเมริกามีการจ้างผู้สูงวัยมากกว่า ในเมืองไทยเสียอีก Society for Human Resource Management (SHRM) รายงานการสำรวจในปี 2003 มี หน่วยงานร้อยละ 68 ที่จ้างคนสูงวัยมาทำงาน ในจำนวนนี้ มีถึงร้อยละ 41 ที่ตั้งเป้ารับคนสูงวัยมาทำงาน และเหตุผล ที่จ้างผู้สูงวัยเพราะเต็มใจทำงานในเวลาที่ยืดหยุ่น (Flexible Schedule) สามารถสอนหรือเป็นที่ปรึกษา (Mentor) และมี ประสบการณ์ทรงคุณค่า ตัวอย่างเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า การ จ้างงานผู้เกษียณหรือผู้สูงวัยมีอยู่จริง จำเป็น และคุ้มค่า

อย่างไรก็ตาม การจ้างผู้เกษียณในประเทศไทยนั้นเป็น “ระบบปิดแคบ” โดยทั่วไป เจาะจงจ้างหลังเกษียณเฉพาะคน ดีมีผลงาน คือเสียต๋ายถ้าให้เกษียณไป หรือจ้างต่อเฉพาะกรณี ขาดคนทำงานตำแหน่งนั้น และผู้นั้นเป็นคนทำงานดีและไม่มี ปัญหา การจ้างหลังเกษียณจึงเป็น “การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า” และ “เฉพาะตำแหน่ง” ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ซึ่ง เปรียบเหมือน “การอุดรูรั่ว” หรือ “ปะผุ” เท่านั้นเอง ยังไม่ใช่ “ระบบเปิดกว้าง” ที่รับผู้เกษียณหรือผู้สูงวัยจากภายในและ ภายนอกอย่างกว้างขวาง โดยมองเห็นผู้เกษียณหรือผู้สูงวัย เป็น “แหล่งทรัพยากรมนุษย์อันล้ำค่า” และมีระบบการพัฒนา หลังเกษียณรองรับ ผู้เกี่ยวข้องต้อง “จุดให้ติด” ผลักดัน ความคิดไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งสังคม A

อาจารย์ ดร.สุณิสา ช่อแก้ว
อาจารย์ประจำสาขาบริหารรัฐกิจ
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทความวิจัย

มุมมอง แนวปฏิบัติ และข้อเสนอต่อการบริหาร คนเก่งในภาครัฐของไทย

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย พร้อมทั้งทำการทบทวนว่าแนวปฏิบัติที่ใช้ในภาครัฐของไทยนั้นเป็นไปตามมุมมองใดระหว่างเน้นตัวบุคคลหรือเน้นตำแหน่งและเป็นแบบเฉพาะกลุ่มหรือเน้นภาพรวม (หรือเหมารวม) ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย 2 ระบบใหญ่ๆ ได้แก่ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โดยเก็บข้อมูลจากเอกสาร ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐ และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบหลักด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่าระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงใช้แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่เป็นไปตามมุมมอง เน้นภาพรวมมากกว่า ขณะที่โครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ใช้แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่เป็นไปในแนวทางเฉพาะกลุ่ม ทั้งนี้ระบบทั้ง 2 ระบบมีความเหมือนกันคือ เป็นระบบที่เน้นตัวบุคคล ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ส่งผลให้การบริหารคนเก่งในภาครัฐยังไม่เชื่อมโยงกับความสำเร็จในภาพรวม ผู้วิจัยจึงให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนอัตรากำลังกับการวางแผนการบริหารคนเก่ง ข้อเสนอแนะที่สำคัญรองลงมาคือ การส่งเสริมให้คนเก่งเป็นผู้ขับเคลื่อนผลงานและเปลี่ยนแปลงการออกแบบแนวปฏิบัติ และระบบการบริหารคนเก่งให้มีความเชื่อมโยงและยืดหยุ่น รวมทั้งการส่งเสริมภาพลักษณ์ของระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐเพื่อสร้างแรงดึงดูดให้กลุ่มคนเก่งรุ่นใหม่

คำสำคัญ : การบริหารคนเก่ง, ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่, ภาครัฐ

Talent Management in the Thai Public Sector :

Perspectives, Practices and Propositions

Abstract

The main purpose of this research is to study the talent management practices in the Thai public sector. Along with the review of the practices used by the government of Thailand, a question has been asking is whether the practices emphasis on people-based or position-based, and exclusive-based or inclusive-based. The two famous talent management systems were selected as a case are Public Service Executive Development Program (PSED) and High Performance and Potential System (HiPPS). Data were collected through official document, the government electronic data base, and structured interviews from the key responsible persons of each system. The results show that the HiPPS is a system that rather inclusive than PSED. In other words, the PSED is somewhat exclusive than another one. Both systems, however, seem to be mainly people-based. This similarity is a main limitation to align the talent management system with the success of the public sector. A key policy recommendation is a revision of the talent management system should base on strategic manpower planning. Other recommendations are a promotion of : talent performance, system flexibility in which enabling the linking of the PSED and HiPPS, and the talent system branding.

Keywords : Talent Management, Public Service Executive Development Program, High Performance and Potential System, Public Sector

บทนำ

คำว่า Talent เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า "Talanton" หรือที่ในภาษาลาตินเรียกว่า "Talenta" ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายแทนหน่วยของน้ำหนักหรือหน่วยของค่าเงิน (Tansley, 2011) ในช่วงศตวรรษที่ 13 คำว่า Talent หมายถึง ความต้องการหรือความโน้มเอียง ความชอบ ขณะที่ความหมายในปัจจุบันที่ปรากฏอยู่ในพจนานุกรม Longman (Longman Dictionary of Contemporary English) ได้ให้คำนิยามของ Talent ว่าเป็นความสามารถที่มีมาโดยธรรมชาติในการทำบางสิ่งบางอย่างได้อย่างดีเยี่ยม (Longman Dictionary of Contemporary English, 2006) หากสืบค้นในพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน ปี พ.ศ. 2554 จะพบคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับความหมายข้างต้น นั่นคือคำว่า "พรสวรรค์" ซึ่งมีความหมายถึงความสามารถพิเศษที่ติดตัวมาแต่กำเนิด

ความหมายตามพจนานุกรมข้างต้นมีความแตกต่างจากความหมายในทางวิชาการ นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามของการเป็นคนเก่งหรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Talent ไว้หลากหลายมุมมอง อาทิ ไมเคิลและคณะ (Michaels, Handfield and Axelrod, 2001) ที่มองว่าคนเก่งคือองค์ประกอบโดยรวมของความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ พรสวรรค์ บุคลิกภาพ และแรงขับภายในตัวบุคคล รวมทั้งศักยภาพในการเรียนรู้และการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ขณะที่นักวิชาการบางท่าน อาทิ ลูน (Lunn, 1992) มองว่าคนเก่งคือคนที่มีศักยภาพในการทำผลงาน (Performance) ให้สมบูรณ์แบบที่สุด รวมทั้งมุมมองของนักวิชาการบางท่าน อาทิ โอดิโออร์น (Odiome, 1984) ที่มองว่าคนเก่งไม่ใช่เพียงแต่มีผลการปฏิบัติงานสูง หากแต่ยังหมายถึงคนที่มีศักยภาพ (Potential) ที่จะช่วยส่งมอบความสำเร็จให้กับองค์กรอีกด้วย

นิยามของการเป็นคนเก่งในข้างต้นทำให้เห็นว่าการพิจารณาคนเก่งดูจากผลงานที่ผ่านมาเท่านั้น (หรือที่เราคุ้นหูกันในสุภาษิตของไทยที่กล่าวว่า "ค่าของคนดูที่ผลของงาน") เหล่านี้คงไม่ใช่นิยามที่ครอบคลุมคำว่าคนเก่งได้ทั้งหมด เมื่อกล่าวถึงคนเก่งจะต้องพิจารณาอีกคำสองคำที่สำคัญคือคำว่า

"ผลการปฏิบัติงาน (Performance)" กับคำว่า "ศักยภาพ (Potential)"

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างคำว่า "ผลการปฏิบัติงาน" กับคำว่า "ศักยภาพ" คำแรกเป็นคำที่ไม่ต้องอาศัยการตีความมากนัก เพราะโดยทั่วไปผลการปฏิบัติงานจะเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดจากเป้าหมายขององค์กรและภาระงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ แต่ความหมายของคำหลังคือคำว่า "ศักยภาพ" ยังคงเป็นคำที่ต้องนำมาพิจารณาถึงองค์ประกอบของคำนี้ให้ถ่วงถ่วงว่าจะใช้สิ่งใดเป็นตัววัดระหว่างความฉลาดทางสติปัญญา (Intellectual Quotient) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) หรือความสามารถในการแก้ปัญหาและการเผชิญต่อความยากลำบาก (Adversity Quotient)

ในงานวิจัยบางฉบับยังได้จำแนกให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้ที่เรียกว่ามีศักยภาพสูง อาทิ งานวิจัยของมาร์ตินและชมิทต์ (Martin and Schmidt, 2010) ที่ได้ทำการศึกษาคคุณลักษณะของพนักงานที่อยู่ในกลุ่มดาวรุ่ง (Emerging Stars) ในองค์กรชั้นนำทั่วโลก 100 แห่ง ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือร้อยละ 70 ของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับแนวหน้าขององค์กร กลับเป็นบุคคลที่ไร้ซึ่งคุณลักษณะของผู้มีศักยภาพสูง (ผู้ที่นำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร โดยสามารถรับมือกับบทบาทของตนเองในอนาคตได้อย่างดีเยี่ยม) ทั้งนี้คุณลักษณะของผู้มีศักยภาพสูงที่กล่าวมานี้ ได้แก่

- 1) มีความฉลาดทางสติปัญญา มีความสามารถทางเทคนิคในงานและมีความฉลาดทางอารมณ์
- 2) มีความสามารถในการเชื่อมโยงผู้คนในองค์กร และสามารถสร้างพันธมิตรผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงาน
- 3) มีพลังแห่งความมุ่งมั่นที่จะก้าวหน้า ต้องการได้รับการยอมรับและยกย่อง

นอกจากนิยามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและศักยภาพดังข้างต้นแล้ว ยังมีมุมมองเกี่ยวกับนิยามของคำว่าคนเก่งที่น่าสนใจ ซึ่งถูกนำเสนอโดยนักวิชาการชื่อดังทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างอุลริช (Ulrich, 2006) ได้ให้มุมมอง

เกี่ยวกับคนเก่งไว้ว่า การนิยามว่าใครเป็นคนเก่งต้องมองแบบเป็นองค์รวมที่เกิดจากองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่

- 1) สมรรถนะ (Competence) หรือความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 2) พันธะผูกพัน (Commitment) ที่มีต่องานและต่อองค์กร
- 3) สิ่งที่ส่งมอบ (Contribution) ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ

จากนิยามข้างต้นจะเห็นได้ว่า นิยามของนักวิชาการที่มีต่อคำว่า “คนเก่ง” มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและบริบทภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ การเจริญเติบโตในหน้าที่การงานและการสร้างผลงานให้กับองค์กร สิ่งนี้นักวิชาการและผู้บริหารสนใจคือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถบริหารคนเก่งและทำให้การบริหารนั้นนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นคำนิยามที่มาพร้อมกับคนเก่งคือ “การบริหารคนเก่ง (Talent Management)” ในมุมมองพื้นฐานที่แตกต่างกันต่อไป

1. การบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวคน (Key People) เริ่มต้นด้วยคำถามสำคัญคือ ใครเป็นคนเก่งขององค์กรและคนเหล่านี้มีลักษณะแบบใด ปรัชญาการบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวคนนี้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการหลายท่าน เช่น ซูบอฟฟ์ (Zuboff, 1988) กัตเตอร์ไรต์ ดอมม์ และลอร์สัน (Guthridge, Domm, and Lawson, 2006) อีกทั้งในรายงานการวิจัยของบริษัทที่ปรึกษาแม็คคินซีของไมเคิล แฮนด์ฟิลด์ และแอกเซลรอด (Michaels, Handfield, and Axelrod, 2001) เกี่ยวกับบริษัทที่ทำให้เรื่องของการบริหารคนเก่งได้รับความสนใจจากทั่วโลก โดยให้ความสนใจกับการบริหารคนเก่งที่เน้นไปที่ตัวคนและใช้ผลการปฏิบัติงาน (Performance - led Talent Strategy) เป็นตัวแบ่งบุคลากรในองค์กรออกเป็น 3 ประเภทคือ ผู้เล่นกลุ่มเอ (A Player) เป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ผู้เล่นกลุ่มบี (B Player) เป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ และผู้เล่นกลุ่มซี (C Player) เป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับที่ต้องปรับปรุง อย่างไรก็ตาม การบริหารคนเก่งโดยมุ่งเน้นไปที่การจำแนกคนเก่งโดย

พิจารณาเฉพาะตัวผลงาน (Performance) อาจจะไม่สะท้อนศักยภาพ (Potential) ในอนาคต

2. การบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่ง (Key Position) คือการบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่งซึ่งเป็นผู้กุมความสำเร็จหรือเป็นตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร โดยฮิวส์ลิดและคณะ (Huselid, Beatty and Becker, 2005) ได้อธิบายว่า การจำแนกว่ากลุ่มตำแหน่งใดคือกลุ่มที่เป็นตำแหน่งสำคัญ กลุ่มนั้นจะให้ความสำคัญกับประสิทธิผลขององค์กรหรือหมายถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ถ้าเปรียบว่ากลุ่มเอคือตำแหน่งที่มีความสำคัญที่สุด ลักษณะสำคัญของคนตำแหน่งนี้มีด้วยกัน 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก เป็นตำแหน่งที่มีอำนาจในการขับเคลื่อนความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร แม้ว่าตำแหน่งนี้อาจไม่ใช่ตำแหน่งที่ควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวมทั้งหมด แต่ต้องเป็นตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่มากกว่าตำแหน่งอื่นๆ เพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับองค์กร อำนาจที่กล่าวมานี้อาจรวมถึงอำนาจการตัดสินใจในด้านงบประมาณ และประการที่สอง การขับเคลื่อนและการควบคุมเชิงกลยุทธ์จะส่งผลให้เกิดแรงกระตุ้นที่ทำให้บุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาถึงความเชื่อพื้นฐานในการบริหารคนเก่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบันจะพบว่า มีมุมมองที่น่าสนใจอยู่สองมุมมองที่ตรงข้ามกัน นั่นคือ มุมมองที่มองว่าคนเก่งคือบุคคลเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะบางตำแหน่ง (Exclusive Approach) กับมุมมองที่อธิบายว่าคนเก่งนั้นอยู่ในทุกกลุ่มงานและทุกระดับขององค์กร (Inclusive Approach) คนเหล่านี้มีสิทธิได้รับการพิจารณาว่าเป็นคนเก่ง ไม่ว่าจะอยู่ส่วนใดขององค์กร

3. ความเชื่อของมุมมองการบริหารคนเก่งแบบเฉพาะกลุ่มและการบริหารคนเก่งแบบภาพรวม ตามมุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) มีความเชื่อว่าคนเก่งคือคนบางกลุ่มหรือบางระดับขององค์กรที่มีผลงานในระดับสูง (High Performer) เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กร คนเหล่านี้คือคนส่วนน้อยที่ถือว่าเป็นคนเก่งที่สุด

การเน้นการระบุและแยกคนเก่งที่ดีที่สุด (Best and Brightest) จะเรียกคนกลุ่มนี้ว่าผู้เล่นกลุ่มเอ (A Player) โดยผู้เล่นกลุ่มนี้จะถูกแยกออกจากบุคลากรคนอื่นในองค์กร (Michaels, Handfield and Axelrod, 2001) รวมไปถึงการระบุว่าสายงานใดหรือกลุ่มงานใดที่ถือว่าเป็นกลุ่มที่จัดว่าเป็นคนเก่งขององค์กร ถ้าองค์กรใดที่มีมุมมองในลักษณะนี้มักจะระบุให้บุคลากรเหล่านี้อยู่ในสายงานวิกฤติ (Critical Task) หรือสายงานหลัก (Core Job) และคนกลุ่มนี้ก็จะได้รับความสำคัญเป็นพิเศษ (CIPD, 2014) ทั้งนี้ถ้าแบ่งตัวผู้เล่นในทีมออกเป็น 3 ส่วนคือ ผู้เล่นกลุ่มเอ (A Player) ผู้เล่นกลุ่มบี (B Player) และผู้เล่นกลุ่มซี (C Player) ผู้เล่นกลุ่มเอจะเป็นกลุ่มคนที่มีจำนวนประมาณร้อยละ 10 ของจำนวนบุคลากรในองค์กรทั้งหมด แต่ก็ยังเป็นกลุ่มคนที่ทำผลงานได้สูงและเป็นคนที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับคนกลุ่มอื่นๆ ขณะที่ผู้เล่นกลุ่มบีจะเป็นคนที่มีผลงานในระดับปกติ และผู้เล่นกลุ่มซีคือคนกลุ่มน้อยที่มีผลงานไม่ได้ตามเป้าหมายขั้นต่ำที่องค์กรกำหนดไว้ (Huselid, Becker and Beatty, 2005)

ขณะที่มุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach) มีความเชื่อว่าคนเก่งหมายถึงบุคลากรในทุกระดับขององค์กร โดย โอ เรย์ลีย์ และเพฟเฟอร์ (O'Reilly and Pfeffer, 2000) นักวิชาการที่มีชื่อเสียงทางด้านทำให้มุมมองการบริหารคน ที่เน้นแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มองว่าการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรจะต้องมองแบบภาพรวม (Collective View) โดยความสำเร็จขององค์กรไม่ได้เกิดจากคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ถ้ามองในมุมนี้คนเก่งจะอยู่ในหลากหลายกลุ่มงาน ทั้งนี้จากข้อค้นพบของบริษัทที่ปรึกษา แม็คคินซี (Michaels, Handfield and Axelrod, 2001) พบว่ามีการให้ค่าตอบแทนกับผู้เล่นกลุ่มเอมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่นถึงร้อยละ 42 แต่หลายองค์กรก็เลือกใช้กลยุทธ์ที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจของบุคลากรกลุ่มอื่น และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทุ่มเทให้กับคนกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดมากเกินไป ด้วยการใช้กลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับคนที่เป็นผู้เล่นทั้ง 3 กลุ่ม โดยองค์กรจะเน้นลงทุนให้ค่าตอบแทนในผู้เล่นกลุ่มเอ

ขณะเดียวกันก็พัฒนาผู้เล่นกลุ่มบี เพราะผู้เล่นกลุ่มนี้อาจจะขยับขึ้นมาเป็นกลุ่มเอ และก็ยังจับตามองผู้เล่นกลุ่มซีที่อาจจะสามารถขยับขึ้นมาเป็นผู้เล่นกลุ่มบีได้ การบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบภาพรวมจึงมีนัย 3 ประการคือ *ประการแรก* แนวทางปฏิบัติที่มอบให้กับบุคลากรที่ถือว่าเป็นผู้ที่มีสมรรถนะเฉพาะที่องค์กรต้องการและสมรรถนะนั้นนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร *ประการที่สอง* แนวทางปฏิบัติที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีสิทธิที่ได้รับสิ่งนี้อย่างเท่าเทียมกัน และ *ประการที่สาม* ความสำเร็จของการบริหารคนเก่งนั้นจะวัดได้จากความสำเร็จที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร (Ulrich, 2006)

เมื่อมองในภาพรวมจะพบว่า การบริหารคนเก่งไม่เพียงเป็นประเด็นแพร่หลายในแวดวงธุรกิจ แต่แนวคิดดังกล่าวได้แพร่หลายในแวดวงวิชาการในสาขาบริหารธุรกิจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการตีพิมพ์ของสำนักพิมพ์ฮาเวิร์ด (Michaels, Handfield and Axelrod, 2001) กระทั่งประเด็นเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งเริ่มถูกนำมาใช้ในภาครัฐ อาทิ โครงการผู้บริหารระดับสูงในภาครัฐของสหรัฐอเมริกา (The United States's Senior Executive Service) โครงการผู้นำรุ่นใหม่ในภาครัฐของสหราชอาณาจักร (The United Kingdom's Fast Stream) โครงการผู้บริหารระดับสูงของเกาหลีใต้ (South Korea's Senior Civil Service) และโครงการนักบริหารของสิงคโปร์ (Singapore's Administrative Services)

ส่วนระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยนั้นมีอยู่ด้วยกัน 2 รูปแบบ รูปแบบแรกคือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) รูปแบบนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำมาใช้อย่างจริงจังตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 (ดำเนินโครงการนำร่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546) และรูปแบบที่สองคือโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่หรือ นปร. (Public Service Executive Development Program : PSED) ที่ถูกนำมาใช้โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ

ราชการ (ก.พ.ร.) โดยเริ่มใช้อย่างจริงจังตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เป็นต้นมา รวมทั้งระบบการบริหารคนเก่งในรูปแบบอื่นๆ ที่ถูกนำไปต่อยอดในรัฐวิสาหกิจบางแห่ง อาทิ โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (High Performance and Potential Staffs : HiPPS) ทั้งนี้นับตั้งแต่มีการนำเอาระบบการบริหารคนเก่งมาใช้ในภาครัฐของไทยจนปัจจุบันเกือบสิบปี ยังไม่มีงานวิจัยฉบับใดที่ทำการศึกษาและอธิบายว่ารูปแบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยนั้นเป็นแบบใด งานวิจัยส่วนใหญ่เน้นการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่ออธิบายความคาดหวังขององค์กรและคนเก่งที่มีต่อระบบการบริหารคนเก่งว่าเป็นไปในทิศทางใด แต่ยังไม่มีการศึกษาที่อธิบายถึงแนวคิดพื้นฐานที่เป็นหลักและรากฐานในการวางระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย ผู้วิจัยจึงคาดหวังว่าการได้ศึกษาและวิเคราะห์ถึงแนวคิดที่เป็นพื้นฐานนี้จะนำไปสู่ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่ง (Talent Management Practice) ในภาครัฐของไทยว่าเป็นไปตามมุมมองใด (ระหว่างเน้นตัวบุคคลหรือเน้นตำแหน่ง และเป็นแบบเฉพาะกลุ่มหรือเน้นภาพรวม)
2. เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย

วิธีการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือดำเนินการประกอบการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ที่พัฒนามาจากการทบทวนมุมมองพื้นฐานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองที่มีต่อการบริหารคนเก่งในคนที่ตรงข้ามกัน 2 คู่ ได้แก่ คู่แรก การบริหารคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวคน (Key People) กับการบริหารคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่ง (Key Positions) และคู่ที่สอง

การบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) กับการบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach)

ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาจากระบบที่ถูกกำหนดและขับเคลื่อนโดยหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบการบริหารคนเก่งของภาครัฐของไทย 2 ระบบใหญ่ๆ ได้แก่ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ. และโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ.ร. ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนถึงจุดเริ่มต้นของระบบ แนวทางปฏิบัติที่ใช้ตั้งแต่แรกเริ่มจนกระทั่งปัจจุบันและเป็นข้อมูลในเชิงลึกที่สะท้อนถึงความเคลื่อนไหวของตัวระบบที่เกิดขึ้นจริง ผู้วิจัยจึงได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) จากสำนักงาน ก.พ.ร. โดยผู้เชี่ยวชาญท่านนี้อยู่ในทีมเลขาคณะกรรมการตั้งแต่เริ่มมีการตั้งโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) เมื่อปี พ.ศ. 2547 ปฏิบัติงานกับโครงการฯ ในช่วงเริ่มต้นเป็นระยะเวลา 1 - 2 ปี ก่อนหมุนเวียนไปปฏิบัติภารกิจอื่น จากนั้นกลับมาปฏิบัติงานดูแลโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อีกครั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 จนถึงปัจจุบัน

- 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) จากสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ดูแลระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) ใน HiPPS รุ่นที่ 5 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 มาจนถึงปัจจุบัน ก่อนการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นจากเอกสารและฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่

- 1) ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนหรือสำนักงาน ก.พ. (สำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2558) โดยคำหลัก (Key Word) ที่ใช้ในการสืบค้นในหน้าฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์คือ คำว่า “HiPPS”

2) ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการหรือสำนักงาน ก.พ.ร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก), 2558) โดยคำหลัก (Key Word) ที่ใช้ในการสืบค้นในหน้าฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์คือคำว่า “นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่” หรือค้นอักษรย่อว่า “นปร.” และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (Public Service Executive Development Program : PSED) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ข), 2558)

การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ได้ถูกดำเนินการหลังจากที่ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับระบบการบริหารคนเก่งที่ใช้ในประเทศไทยแล้ว จึงได้ดำเนินการติดต่อเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์และขอข้อมูลที่ไม่สามารถสืบค้นได้จากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของส่วนราชการ รวมทั้งได้ลงพื้นที่สัมภาษณ์อีก 2 ครั้งเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ. ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ครั้งละประมาณ 3 ชั่วโมง (โดยได้ดำเนินการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 และลงพื้นที่เก็บข้อมูลและสัมภาษณ์ที่สำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2558)

ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพราะระหว่างการสัมภาษณ์จะทำให้ผู้วิจัยมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นหรือซักถามผู้ถูกสัมภาษณ์ (ฐานะผู้ให้ข้อมูล) ในกรณีที่ผู้วิจัยเกิดข้อสงสัยหรือยังไม่เข้าใจในประเด็นที่ต้องการศึกษาเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อธิบายหรือแสดงรายละเอียดเพิ่มเติมในประเด็นนั้นๆ แต่เพื่อไม่ให้หลุดประเด็นหลักที่ต้องการได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interviews) ประกอบกัน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่เป็นระบบมีขั้นตอน มีการตั้งข้อคำถาม และได้ส่งแบบโครงสร้างให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ทราบถึงข้อคำถาม

ล่วงหน้า ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงมีเวลาในการเตรียมตัวและทราบถึงประเด็นที่จะผู้วิจัยต้องการ ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ค่อนข้างละเอียดในประเด็นที่ต้องการศึกษา (Campion, Campion and Hudson, 1994) โดยชุดคำถามจะแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนแรก ประเด็นคำถามเพื่อสะท้อนมุมมองความคิดเห็นพื้นฐานในการบริหารคนเก่ง โดยคำถามประเภทนี้จะอยู่ในข้อแรกและข้อที่สอง ซึ่งเป็นการถามถึงที่มาและแนวคิดสำคัญของตัวระบบ รวมทั้งที่มาของคุณสมบัติของผู้ที่เรียกว่าเป็นคนเก่ง

ส่วนที่สอง ประเด็นคำถามเพื่อสะท้อนแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่ง คำถามประเภทนี้ได้แก่ คำถามเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติ การสรรหาคัดเลือก แนวทางในการพัฒนาคนเก่ง และการให้ค่าตอบแทน

ส่วนที่สาม ประเด็นคำถามเพื่อสะท้อนภาพรวมของการดำเนินการขับเคลื่อนระบบการบริหารคนเก่ง คำถามในส่วนนี้จะถามถึงตัวอย่างความสำเร็จที่เกิดขึ้น จุดแข็งและปัญหา รวมทั้งแนวโน้มการพัฒนาระบบในอนาคต

สิ่งสำคัญที่ผู้วิจัยคำนึงถึงในการเก็บข้อมูลคือ ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ. ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ผู้วิจัยไม่เบียดเบียนประเด็นหรือขัดแย้งผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ผู้วิจัยจะได้คำตอบที่ตรงกับประเด็นคำถามมากที่สุด ในกรณีที่ผู้วิจัยยังได้คำตอบที่ไม่ชัดเจนในแต่ละข้อคำถาม ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายและให้ข้อมูลในประเด็นดังกล่าวเพิ่มเติมเพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูลมากที่สุด

ในการวิเคราะห์ผลการศึกษา ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาและวิเคราะห์ผลการศึกษาจากเอกสาร (Document Analysis) การวิเคราะห์ผลเชิงพรรณนา (Descriptive) ถึงแนวปฏิบัติที่ถูกกำหนดและนำมาใช้เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจถึงความต่อเนื่องของการนำเอาแนวปฏิบัติการบริหารคนเก่งมาใช้ในภาครัฐของไทย ผู้วิจัยจึงใช้การ

วิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่รับผิดชอบการนำเอาระบบการบริหารคนเก่งมาใช้ในภาครัฐ เนื่องจากข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ผลในส่วนนี้มีทั้งส่วนที่เป็นเนื้อหา ข้อมูลเชิงตัวเลข รวมทั้งคำอธิบายต่อคำถามหลักที่มีต่อการนำเอาระบบและแนวปฏิบัติต่างๆ มาใช้ โดยการมุ่งตีความถึงความหมายและแนวคิดพื้นฐานในการบริหารคนเก่งในรูปแบบคู่ตรงข้าม (เน้นตัวคนหรือเน้นตำแหน่ง และเฉพาะกลุ่มหรือภาพรวม)

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. บริบทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งของภาครัฐของไทย

โครงการและระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยถูกพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 นับตั้งแต่มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการปี พ.ศ. 2546 - 2550 โดยในยุทธศาสตร์ที่ 4 มาตรการที่ 4.1 ตามคำให้สัมภาษณ์ "เร่งสรรหามุคลากรผู้มีความสามารถสูงหรือระดับหัวกะทิเข้ามาสู่ระบบราชการไทยที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง" และเพื่อเตรียมผู้นำที่มีคุณภาพเพื่อเข้าสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูงดังคำให้สัมภาษณ์ "เป็นการเตรียมและพัฒนากำลังคนเพื่ออนาคต เพราะข้อมูลที่ประสบ เช่น การขาดแคลนบุคลากรคนเก่งๆ ที่จะเข้าสู่ระบบราชการ และคนที่จะเกษียณมีจำนวนมาก แต่ไม่มีกลไกที่จะมารับในส่วนนี้ ส่วนนี้คงเป็นหลักๆ ซึ่งในตอนแรกทำตั้งแต่ปี 46 เป็นโครงการนำร่อง"

โครงการและระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐที่สำคัญมีอยู่ 2 โครงการ ได้แก่ โครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System หรือ HiPPS) ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงานข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) แม้ว่าทั้งสองโครงการจะถูกพัฒนาในเวลาใกล้เคียงกัน แต่แนวปฏิบัติและจุดเด่นของทั้งสองโครงการ

มีความแตกต่างกันดังผลการศึกษาในลำดับถัดไป (โปรดดูเปรียบเทียบรายละเอียดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของ นปร. และ HiPPS ในภาคผนวก)

2. มุมมองที่มีต่อการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งในภาครัฐของไทย

การกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งตามโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและศักยภาพที่จะเติบโตได้ในอนาคต ในปัจจุบันโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้กำหนดคุณสมบัติทางด้านวุฒิการศึกษาของผู้ที่มีสิทธิสมัครเข้าโครงการในขั้นต่ำตั้งแต่ระดับปริญญาโท เพื่อแก้ไขปัญหาผู้ได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการลาออกไปศึกษาต่อ ดังคำให้สัมภาษณ์ "คือจริงๆ เมื่อทำไปถึงจุดหนึ่งผู้เข้าโครงการเมื่อจบจากโครงการแล้วไปทำงาน เด้ามาบอกว่าเด้าอยากออกไปเรียนต่อโท บางคนถึงขั้นลาออกไปเรียนก็มี พอเด้าลาออกสิ่งที่เราสร้างให้เด้าขึ้นมามันก็หายไป ก็เลยมามองว่าน่าจะเริ่มจากปริญญาโท เพราะในปัจจุบันคนที่จบปริญญาโทก็มีเยอะมาก และเนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป พอรับคนเข้ามาก็ไม่มีปัญหาคนขอลาออกไปเรียนต่อโท ทำให้เราได้คนที่ทำงานต่อเนืองนานๆ เด้าสามารถนำความรู้อื่นๆ มาใช้ได้เลย"

โดยตามกำหนดของคุณสมบัติ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทจะต้องมีอายุไม่เกิน 30 ปี และผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกต้องมีอายุไม่เกิน 35 ปี นอกจากนี้ผู้สมัครกลุ่มดังกล่าวแล้ว ยังมีผู้สมัครอีก 2 กลุ่ม คือผู้ที่มาจากภาคเอกชนและผู้ที่เป็นข้าราชการซึ่งเปิดโอกาสให้มีการเทียบประสบการณ์ได้ จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ามุมมองในการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งในโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ค่อนข้างคล้ายกับของประเทศสิงคโปร์และอังกฤษ แต่แตกต่างกันที่สิงคโปร์ใช้วิธีการลงทุนตั้งแต่คนเก่งเหล่านั้นยังอยู่ในช่วงวัยรุ่นตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษา ส่วนอังกฤษได้จำแนกตำแหน่งคนเก่งไว้อย่างชัดเจนคือ ตำแหน่ง

นักบริหารที่ต้องอาศัยความรู้รอบด้าน (Generalist Fast Stream) และตำแหน่งที่อาศัยความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialist Fast Stream)

ขณะที่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ. จะใช้การกำหนดคุณสมบัติโดยเน้นการให้โอกาสบุคลากรในองค์กร โดยใช้แนวทางคือการให้ผู้บังคับบัญชาเสนอชื่อหรือให้บุคลากร/พนักงานเสนอชื่อตัวเองโดยให้ผู้บังคับบัญชาเซ็นรับรอง มุมมองนี้เป็นการมองคนเก่งโดยพิจารณาคำว่า “ความเก่ง” มากกว่า “ความสามารถ” และ “ความฉลาดทางสติปัญญา” และยังให้ความสำคัญกับระบบโดยภาพรวมขององค์กรด้วย

3. แนวปฏิบัติสำหรับการสรรหาคัดเลือกคนเก่งในภาครัฐของไทย

แนวปฏิบัติในการคัดเลือกคนเก่งตามโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีวิธีการและขั้นตอนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก โดยคนเก่งของทั้งสองโครงการจะต้องผ่านการคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้น การทดสอบข้อเขียนวัดความถนัดทางด้านเชาว์ปัญญา การทดสอบสภาวะจิตใจและอารมณ์ และการประเมินความเหมาะสมทางพฤติกรรมโดยวิธีการประเมินแบบ Assessment Center Method หรือที่เรียกโดยย่อว่า ACM กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่มีขั้นตอนหลายขั้นตอน ความยากและความท้าทายของการสอบแข่งขันถือได้ว่าเป็นแรงดึงดูดหนึ่งที่ทำให้คนเก่งหันมาสนใจสมัครเข้าโครงการ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ที่ดูแลโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) *“อันนี้ได้มาจากน้องๆ เองเค้าบอกว่าอันนี้ดีกว่า ทำท่าย ตอนแรกก็เข้าใจว่าพูดเล่น แต่เค้าก็บอกว่าถ้าเก่งจริงก็น่าจะมาลอง และเราก็พบว่ามียุคนสอบผ่านได้เป็นตัวจริงแล้วสละสิทธิ์ ก็เคยถามว่าสอบได้แล้วสละสิทธิ์ทำไม เค้าก็บอกว่ามันมีหลายปัจจัย บางคนบอกว่าสอบได้เหมือนความท้าทายในชีวิต”*

แม้ว่ากระบวนการในการคัดเลือกจะดูเหมือนไม่แตกต่างกันมากนัก แต่จากหลักคิดที่แตกต่างกันทำให้แนวทางการสรรหาแตกต่างกัน โดยโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) จะใช้การรับสมัครจากบุคคลภายนอก แต่ระบบการคัดเลือกข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) จะใช้การสรรหาซึ่งประกอบด้วยสองส่วนหลัก ส่วนแรก ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกโดยส่วนราชการเป็นผู้คัดเลือกบุคลากรของตน และขั้นตอนการคัดเลือกดังที่ได้อธิบายไว้ในย่อหน้าข้างต้นซึ่งเป็นการคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ. โดยจะพิจารณาศักยภาพจะพิจารณาความสามารถ ประกอบกับความประพฤติและการปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาของผู้เข้ารับการคัดเลือก

สิ่งที่น่าสังเกตคือ จากประสบการณ์ในช่วงแรกของการใช้ระบบ HiPPS (โครงการนำร่อง HiPPS) ไม่ได้มีกลไกใดในการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบ แต่เปิดโอกาสให้ส่วนราชการนั้นเป็นคนคัดเลือกกลุ่มคนเก่งของตนเอง จากนั้นมาในรุ่นที่ 3 เป็นต้นมาได้เริ่มใช้ผลการทดสอบ TOEFL มาประกอบการพิจารณาเข้าโครงการ ซึ่งกำหนดคะแนน TOEFL ไม่ต่ำกว่า 500 คะแนน แต่ข้าราชการสามารถใช้ผลการทดสอบที่ 450 คะแนน เพื่อเข้าร่วมโครงการและให้ระยะเวลา 1 ปี ในการทดสอบภาษาอังกฤษให้ไม่ต่ำกว่า 500 คะแนน และเนื่องจากข้าราชการหลายคนไม่สามารถทดสอบ TOEFL ให้มีผลคะแนนตามที่กำหนดไว้ได้ ส่งผลให้ข้าราชการหลายคนต้องออกจากโครงการไป จากนั้นจึงมีการเข้มงวดเกี่ยวกับผลการทดสอบภาษาอังกฤษมากขึ้น โดยกำหนดให้ข้าราชการต้องมีผลการทดสอบภาษาอังกฤษหรือ TOEFL ไม่ต่ำกว่า 500 คะแนนตั้งแต่วันที่สมัครเข้าร่วมโครงการ และสำนักงาน ก.พ. ได้เพิ่มทางเลือกในการทดสอบภาษาอังกฤษให้มีมากขึ้น เช่น ผลการทดสอบภาษาอังกฤษ IELTS หรือผลการทดสอบภาษาอังกฤษของกระทรวงต่างประเทศ อีกทั้งสำนักงาน ก.พ. ได้มีการปรับปรุงการทดสอบการเข้าร่วมโครงการให้มีประสิทธิภาพมาโดยตลอด ตั้งแต่รุ่นที่ 7 มีการใช้เครื่องมือที่วัดสมรรถนะและมีการใช้กลไกของระบบ Assessment Center Method

(ACM) ในการคัดเลือกดังกล่าวให้สัมภาษณ์ "ทำวิจัยในรอบ 5 ปีศึกษาคณะคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคนที่จะมาเป็น HIPPS ก็คือเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ถามความคิดเห็นจากผู้บริหาร คนที่ไม่ได้อยู่ในระบบหัวหน้างาน คนที่ไม่ใช่ Talent แต่เป็นเพื่อนร่วมงานกับกลุ่ม Talent ก็คือถามความคิดเห็นค่อนข้างเยอะ ก็เลยได้คุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือว่าแบบความคาดหวัง ก็ประมาณ 11 ตัว ตั้งแต่รุ่น 7 เป็นต้นมาพอเริ่ม Competency Model System ก็ค้นหาเครื่องมือที่จะมาวัด Competency เราเลยใช้กลไกพวก Assessment Center มากขึ้น...ใน 11 ตัวจะมี 5 ตัวหลัก ที่เป็น Core Competency ของข้าราชการอยู่แล้ว และ 6 ตัวที่เพิ่มเข้ามาจะเป็นมองภาพรวม ในรายงานประจำปีมีนะคะ ก็มีความ Creative มุ่งมั่น เรียนรู้ พัฒนา อุทิศตนเพื่อสังคม ความผูกพันต่อระบบราชการ เหล่านี้เป็นตัวที่เพิ่มเข้ามา"

ข้อสังเกตดังข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการของระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐ ยิ่งระบบที่อิงหรือเชื่อมโยงกับระบบหรือบุคลากรที่มีอยู่ในระบบมีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้งกว่าระบบที่เน้นการรับคนเก่งจากภายนอก ทั้งนี้เพื่อให้รองรับต่อสถานการณ์ที่เป็นจริงของหน่วยงาน

4. แนวปฏิบัติสำหรับการพัฒนาคนเก่งในภาครัฐของไทย

จุดเด่นของแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยคือการพัฒนาศักยภาพของคนเก่ง ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติที่ใช้ในโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่กับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จะพบว่ามีความแตกต่างกัน โดยแนวทางการพัฒนาคนเก่งของโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) จะใช้วิธีการเรียนรู้ระยะยาวอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 22 เดือนก่อนเข้าสู่การปฏิบัติงานในส่วนราชการ ระหว่างกระบวนการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะได้เรียนรู้ในภาควิชาการและเรียนรู้การบริหารจัดการจากการปฏิบัติราชการในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมทั้งมีการประเมินผลการเรียนรู้ระหว่างการศึกษา

และการสอบประเมินเป็นผู้ผ่านโครงการ เมื่อสิ้นสุดโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่สามารถเลือกลงหน่วยงานราชการที่ตนต้องการได้ ทั้งนี้ ผู้ที่เข้าโครงการที่ได้คะแนนในลำดับต้นจะมีสิทธิ์เลือกหน่วยงานที่ตนต้องการสังกัดได้ก่อนดังกล่าวให้สัมภาษณ์ "คือตาม มติ ครม. เมื่อ นปร. เข้ามาเค้าจะทราบว่าจะจบจากโครงการแล้วผู้ที่ได้คะแนนในลำดับต้นมีสิทธิ์เลือกหน่วยราชการก่อน ซึ่ง จปร. ก็ใช้วิธีนี้เช่นกัน ส่วนหนึ่งก็เป็นเรื่องของการจัดระเบียบในแง่ของการเลือก ไม่นับถึงกันว่าใครเลือกก่อนเลือกหลัง ซึ่ง นปร. ผลิตรายชื่อรุ่นหนึ่งไม่เกิน 40 คน แต่ตำแหน่งในส่วนราชการมีน้อยกว่าตำแหน่ง ทุกคนก็มีสิทธิ์เลือก แต่บางครั้งก็ร้องกว่าตำแหน่งก็ไม่ได้โดนใจทุกคน เช่น บางครั้งมีบางกรมเป็นอะไรที่ นปร. อยากไปมาก แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งว่างของหน่วยงานในปีนั้น เพราะหน่วยงานจะเป็นคนให้ตำแหน่งมาไม่ใช่ ก.พ.ร. เป็นคนกำหนด โดยก่อนจบโครงการประมาณ 3 - 4 เดือน ก.พ.ร. จะบอกหน่วยงานราชการว่ามี นปร. จบกี่คน แล้วเค้าจะตอบกลับมาว่าตำแหน่งว่างกี่ตำแหน่ง"

ส่วนการพัฒนาข้าราชการตามระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS) ของสำนักงาน ก.พ. จะเชื่อมโยงกับแผนการพัฒนาที่เป็นระบบและต่อเนื่อง บูรณาการระบบการปฏิบัติงาน การบริหารงาน และการหมุนเวียนงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้มีความสอดคล้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งส่วนราชการจะเป็นผู้รับผิดชอบหลัก จากการสัมภาษณ์พบว่า การพัฒนาตามระบบ HIPPS ในช่วงแรกเป็นการลงทุนเกี่ยวกับการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ระยะเวลาในแต่ละครั้งประมาณสองสัปดาห์ และให้ Development Dimensions International (หรือเรียกโดยย่อว่า DDI) นำเครื่องมือที่วัดคุณลักษณะ เช่น 7 Habits และ DISC เพื่อวัดและพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ โดยทางสำนักงาน ก.พ. ต้องการให้หลักสูตรการพัฒนาที่มีความเฉพาะ (ผู้ให้สัมภาษณ์ใช้คำว่า หลักสูตรแบบ Premium Package) ค่าใช้จ่ายในระยะแรกนั้นจึงค่อนข้างสูงมาก แต่หลังจากนั้นมาทางสำนักงาน ก.พ. ได้ใช้วิธีการบริหารจัดการเอง โดยใช้วิธีการจัดหลักสูตรที่มี

เส้นทางการฝึกอบรมที่ชัดเจน (Training Roadmap) ประมาณ 15 หลักสูตรต่อปี ข้าราชการสามารถเลือกว่าจะลงพัฒนาในหลักสูตรใดได้ประมาณ 3 - 5 หลักสูตรต่อปี

เมื่อเปรียบเทียบแนวทางในการพัฒนาคนเก่งของทั้งสองระบบจะพบว่า หลักสูตรนักบริหารการเปลี่ยนแปลง รุ่นใหม่ (นปร.) เน้นเนื้อหาในการปฏิบัติราชการ ทักษะการคิดวิเคราะห์และทักษะทางด้านการจัดการ แต่หลักสูตรข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) จะเน้นการพัฒนาคุณสมบัติได้นำของข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ทักษะ และคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับผู้คนและทีมงาน (Soft Skills)

5. แนวปฏิบัติสำหรับการให้ค่าตอบแทนคนเก่งในภาครัฐของไทย

แนวปฏิบัติที่เป็นจุดอ่อนในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยคือ เรื่องการให้ค่าตอบแทนจูงใจพิเศษ แรงจูงใจที่สำคัญซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ. ใช้ในการจูงใจคือ การได้ประสบการณ์จากเครือข่ายที่หลากหลายเป็นสิ่งจูงใจให้คนเก่งตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ

ผู้เข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่นี้จะได้รับเงินเดือนเช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนสามัญทั่วไป และในกรณีที่ผู้เข้าร่วมโครงการที่มีประสบการณ์ทำงานจากหน่วยงานภาคเอกชนก่อนเข้าร่วมโครงการสามารถนำประสบการณ์จากการทำงานหน่วยงานภาคเอกชนมาปรับเป็นค่าประสบการณ์ในการเข้ารับราชการได้ สิ่งนี้ถือเป็นการให้แรงจูงใจเพราะ นปร. มีโอกาสได้รับการบรรจุแรกเข้าในตำแหน่งที่สูงกว่าระดับปฏิบัติการ ดังนั้นสิ่งจูงใจที่สำคัญของโครงการ นปร. จึงเป็นเรื่องโอกาสในการได้พัฒนาและได้รับประสบการณ์ที่ทำหาย ดังคำให้สัมภาษณ์ "เค้าจะมีความได้เปรียบในเฉพาะช่วงแรกที่เค้าเข้ามาในโครงการ สามารถเทียบประสบการณ์ได้ ซึ่งเค้าจะเริ่มต้นต่างจากคนอื่น บางคนที่มีประสบการณ์หลายปีและนำมาเทียบ เค้าจะได้เงินเดือนมากกว่าเพื่อนคนอื่นที่เข้ามาพร้อมกันแรกบรรจุ ขณะเดียวกัน

เค้าอาจจะได้รับเลื่อนระดับจากปฏิบัติการไปเป็นชำนาญการ และสิ่งที่ได้ระหว่างทางคือ การได้เรียนรู้จากผู้บริหารต่าง ๆ ซึ่งทุกคนจะบอกว่าไม่เคยเจอหลักสูตรไหนที่มีแบบนี้ เค้าก็รู้สึกดี ขณะเดียวกันเป็นการเอาคนรุ่นใหม่มาอยู่ด้วยกัน เค้าก็เรียนรู้และพัฒนาตัวเองค่อนข้างมาก"

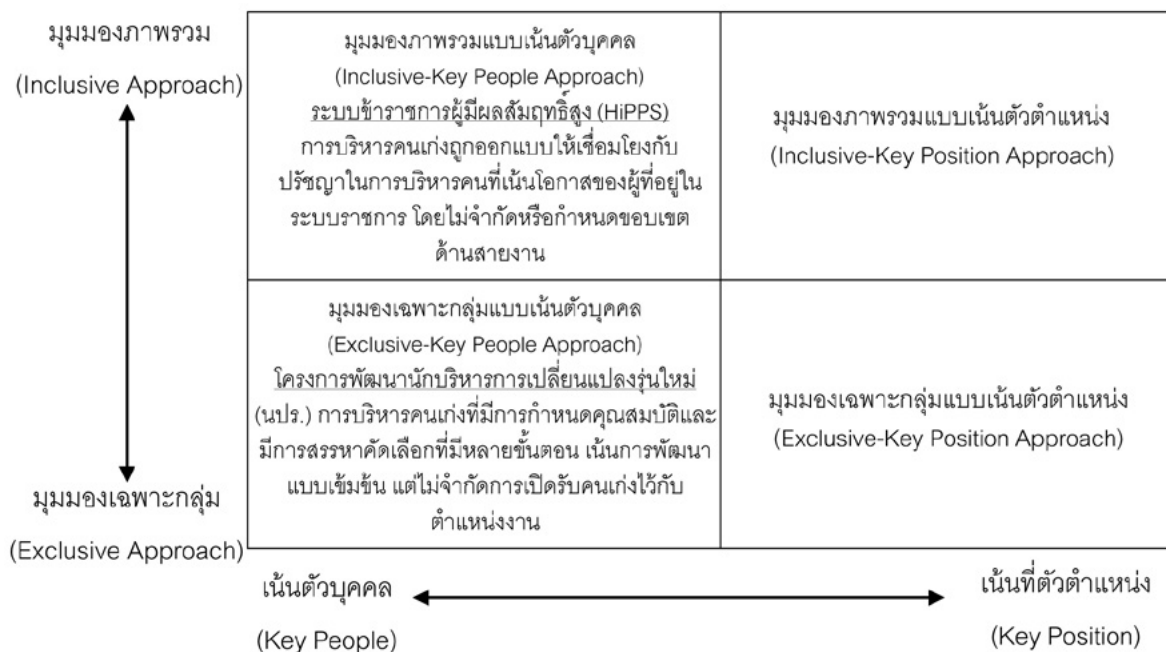
ขณะที่ค่าตอบแทนของข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะได้ค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มเติมจากกรณีการเลื่อนเงินเดือนในกรณีปกติ โดยข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่นในแต่ละส่วนราชการจะได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นจากการเลื่อนเงินเดือนกรณีปกติ ในอัตราร้อยละ 1 ของฐานในการคำนวณต่อรอบการประเมิน ทั้งนี้การเลื่อนเงินเดือนกรณีปกติกับกรณีพิเศษรวมกันต้องไม่เกินร้อยละ 6 ของฐานในการคำนวณ แต่ละส่วนราชการจะมีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้รับการเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หากมีเศษจากการคำนวณเป็น 0.5 หรือมากกว่าให้ปัดเป็น 1 คน ส่วนราชการที่มีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงน้อยกว่า 4 คน ให้มีโควตาการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษจำนวน 1 คน ทั้งนี้ส่วนราชการที่มีการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนอกเหนือจากโควตาปกติ จะต้องเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ได้รับการประเมินผลในระดับดีเด่นทุกคนเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในภาพรวมอย่างเป็นธรรมของส่วนราชการ เมื่อส่วนราชการได้พิจารณาดำเนินการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษแก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ให้ส่วนราชการนั้นๆ แจ้งผลการปฏิบัติให้สำนักงาน ก.พ. ทราบ

นอกจากค่าตอบแทนดังกล่าวแล้ว ผู้ให้สัมภาษณ์เพิ่มเติมว่าสิ่งจูงใจที่ HiPPS จะได้รับคือการได้พัฒนาศักยภาพซึ่งเชื่อมโยงกับกรอบส่งเสริมประสบการณ์ ดังคำให้สัมภาษณ์ "จุดเน้นก็เลยเปลี่ยนมาที่การพัฒนา จนมีกรอบส่งเสริมประสบการณ์ที่อย่างน้อยก็จะได้รู้ว่าพัฒนาอะไร ได้รับทุนรัฐบาล การฝึกอบรมระยะสั้น เป็น Package การพัฒนา"

6. บทสรุปเกี่ยวกับมุมมองในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย

คำถามสำคัญที่จะนำไปสู่การสรุปผลคือ จากผลการศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่ง (Talent Management Practice) ในภาครัฐของไทยสรุปได้ว่า เป็นไปตามมุมมองใด ระหว่างเน้นตัวบุคคลหรือเน้นตำแหน่ง และเป็นแบบเฉพาะกลุ่มหรือเน้นภาพรวม จะได้คำอธิบายดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 1 เปรียบเทียบมุมมองการบริหารคนเก่ง : โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่กับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง



เมื่อเปรียบเทียบระหว่างโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) จะเห็นได้ว่า โครงการ นปร. เป็นโครงการที่ให้คำนิยามของคนเก่งไว้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะกระบวนการกำหนดคุณสมบัติและการสรรหาคัดเลือกซึ่งเป็นด่านแรกในการบริหารคน ซึ่งได้กำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้าโครงการไว้ทั้งทางด้านวุฒิการศึกษาและอายุ รวมทั้งเน้นกระบวนการพัฒนาในส่วนต้นทางโดยใช้เวลาในการพัฒนานุเคราะห์ก่อนที่จะลงปฏิบัติราชการเป็นเวลาเกือบ 2 ปี ซึ่งถือว่ามีการพัฒนาที่เป็นระบบและมีความเข้มข้น ขณะที่ระบบ HiPPS เน้นให้คนที่เข้าสู่ระบบราชการแล้วได้โอกาสในการเข้าสู่ระบบการบริหารคนเก่งของภาครัฐ และเน้นความสอดคล้องระหว่างคนเก่งกับบุคลากรส่วนอื่น โดยให้ผู้บังคับบัญชาได้เป็นผู้มีส่วนร่วมในการประเมินและให้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกในการคัดกรองอีกครั้ง

ถ้าเปรียบเทียบแนวทางในการพัฒนาคนเก่งของทั้งสองระบบจะสังเกตได้ว่า เนื้อหาของตัวหลักสูตร นปร. เน้นเนื้อหาในการปฏิบัติราชการ ทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะทางด้านการจัดการ ขณะที่หลักสูตร HiPPS จะเน้นการพัฒนาคุณสมบัติได้นำ (Soft skills) ของข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับผู้คนและทีมงาน

เมื่อ นปร. เข้าไปปฏิบัติงานในส่วนราชการแล้วก็อาจจะต้องเข้าสู่โครงการ HiPPS เพื่อรักษาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนอย่างเป็นระบบ ซึ่งถ้าจะเปรียบเทียบทั้งสองระบบอาจกล่าวได้ว่า โครงการ นปร. เป็นการค้นหาค้นหาคนและสร้าง

คนเก่งให้พร้อมต่อการไปปฏิบัติงานในส่วนราชการต่าง ๆ แต่คนเก่งจะต้องดูแลตนเองได้ ขณะที่ระบบ HiPPS เป็นการส่งเสริมคนเก่งให้ได้พัฒนาศักยภาพและได้รับโอกาสในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพิ่มทักษะในการวางแผนและพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองอย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของทั้งสองระบบคือการสร้างระบบค่าตอบแทนรูปแบบพิเศษให้กับคนเก่ง อาจจะเป็นเรื่องด้วยข้อจำกัดทางงบประมาณและแนวคิดที่เกี่ยวกับการตระหนักถึงความเสมอภาคภายในองค์กร จึงไม่เอื้อต่อการสร้างระบบค่าตอบแทนพิเศษภายใต้บริบทของราชการไทย ดังนั้นสิ่งที่ช่วยจูงใจได้คือการส่งเสริมและผลักดันให้คนเก่งได้เจริญเติบโตในเส้นทางอาชีพได้เร็วขึ้นภายใต้เงื่อนไขของคุณสมบัติประจำตำแหน่ง

ข้อค้นพบจากการวิจัยสะท้อนว่า ระบบการบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐของไทยทั้งสองระบบเป็นระบบที่เน้น *ตัวบุคคล (Key People)* ซึ่งตามมุมมองดังกล่าวสนใจว่าใครคือคนที่เป็นคนเก่งขององค์กรและคนเหล่านี้มีลักษณะแบบใดเมื่อเปรียบเทียบทั้งสองระบบที่เน้นตัวบุคคลจะพบว่ามี ความแตกต่างกัน โดยโครงการ นปร. ซึ่งมีจุดเด่นที่การกำหนดคุณสมบัติและมีการประเมินผลแบบเข้มข้น มีระบบการบริหารคนเก่งที่ชัดเจนแตกต่างจากระบบปกติโดยไม่ได้จำกัดตำแหน่งงาน (ตามความชำนาญวิชาชีพ) และไม่ได้อิงกับแผนกลยุทธ์ทางด้านอัตรากำลังของส่วนราชการ แนวปฏิบัติของโครงการ นปร. ที่กล่าวมานี้ตรงกับมุมมอง *การบริหารคนเก่งเฉพาะกลุ่มแบบเน้นตัวบุคคล (Exclusive-Key People Approach)* ซึ่งระบบการบริหารคนเก่งแบบเฉพาะกลุ่มตามโครงการ นปร. นั้น แตกต่างจากระบบที่ใช้ในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งมีระบบเส้นทางความก้าวหน้าและค่าตอบแทนแบบพิเศษของกลุ่มคนเก่ง แต่โครงการ นปร. จะทำหน้าที่ในการคัดเลือกและพัฒนาคนเก่งก่อนการบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในส่วนราชการ แม้ว่าคนเก่งจะได้รับการแต่งตั้งเมื่อผ่านการคัดเลือกให้ร่วมโครงการก็ตาม แต่การบรรจุเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในส่วนราชการจะเริ่มต้นเมื่อโครงการพัฒนาสิ้นสุดตาม

ระยะเวลา 2 ปี หลังจากนั้น นปร. ก็จะต้องปรับตัวเข้าสู่ระบบการบริหารงานและการบริหารคนตามเส้นทางปกติเหมือนข้าราชการทั่วไป แต่ถ้า นปร. ต้องการจะเดินในลู่อองการเป็นคนเก่งในภาครัฐก็ต้องพัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่ระบบหรือโครงการในการบริหาร/พัฒนาคนเก่งในภาครัฐอื่น ๆ อาทิ การหาโอกาสในการเข้าสู่ระบบ HiPPS

ขณะที่ระบบ HiPPS เน้น *การบริหารคนเก่งตามมุมมองภาพรวม (Inclusive-Key People Approach)* เพราะระบบการบริหารคนเก่งได้ถูกออกแบบมาให้เชื่อมโยงกับปรัชญาในการบริหารคนที่เน้นโอกาสของผู้ที่อยู่ในระบบราชการ โดยไม่จำกัดหรือกำหนดขอบเขตด้านสายงานหรือส่วนราชการที่สังกัด หากแต่ต้องอาศัยการส่งเสริมจากส่วนราชการที่จะส่งบุคลากรเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ระบบ

สิ่งที่น่าสังเกตคือ การตีความคนเก่งแบบเน้นตัวบุคคล (Key People) ตามแนวทางของ นปร. และ HiPPS นั้นแตกต่างกัน โครงการ นปร. ให้ความสนใจคนเก่งโดยเน้นศักยภาพ (Potential) ในอนาคต เพราะตัวระบบเปิดโอกาสให้ผู้ที่ยังไม่ได้บรรจุตำแหน่งในระบบราชการได้สอบคัดเลือกเข้าสู่ระบบ แม้ว่าโครงการ นปร. จะเปิดโอกาสให้มีการเทียบประสบการณ์จากเอกชนก็ตาม แต่ประสบการณ์ดังกล่าวก็ไม่ใช่ประสบการณ์ที่สะท้อนผลงานในบริบทของการปฏิบัติงานในภาครัฐ จุดนี้จึงเป็นข้อแตกต่างจากระบบ HiPPS ที่ผู้มีสิทธิเข้าสู่ระบบจะต้องมีประสบการณ์ในภาครัฐอย่างน้อย 1 ปี (ในกรณีผู้สมัครบรรจุรับราชการด้วยวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท) หรือ 2 ปี (ในกรณีผู้สมัครบรรจุรับราชการด้วยวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี) สะท้อนให้เห็นว่าระบบ HiPPS ให้ความสำคัญกับคนเก่งโดยอิงจากตัวผลงาน (Performance) ที่ปรากฏในระบบราชการ ซึ่งต้องอาศัยผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมคนเก่งของส่วนราชการให้เข้าสู่ระบบ

โครงการและระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยที่กล่าวมาในข้างต้นมีจุดเด่นที่แตกต่างกัน และทั้งสองระบบก็อาจจะเป็นส่วนที่เชื่อมต่อกันของระบบคนเก่ง เพราะมี นปร. ถึง 43 คน ที่เข้าสู่ระบบ HiPPS (จากจำนวน

HiPPS ทั้งหมด 232 คน) ความเชื่อมต่อนี้สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามของภาครัฐในการสร้างระบบการบริหารคนเก่งที่มีความหลากหลาย ซึ่งมีความท้าทายคือการสร้างทางเชื่อมต่อของแต่ละระบบเข้าด้วยกันภายใต้ข้อจำกัดในการปรับเปลี่ยนเรื่องค่าตอบแทน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบที่ได้ในงานวิจัยครั้งนี้มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอในการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนอัตรากำลังกับการวางแผนการบริหารคนเก่ง

ประเด็นท้าทายของระบบคนเก่งในภาครัฐของไทย อันสืบเนื่องมาจากมุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งที่เน้นตัวคนมากกว่าการพิจารณาตัวตำแหน่ง ทำให้เกิดการขาดการเชื่อมโยงความต้องการทางด้านอัตรากำลังของส่วนราชการกับความต้องการในการปฏิบัติงาน เช่น กรณีโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่เกิดจากการเลือกที่จะไม่ปฏิบัติงานตามสายงานที่ตนถนัด ทำให้บางกระทรวงมีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เพียงไม่กี่คน หรือในบางกระทรวงก็ไม่มีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เลย และในบางกรณีก็อาจมีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน รวมทั้งข้อสังเกตที่ผู้วิจัยพบคือ ยังไม่ได้มีการเชื่อมโยงการเติมเต็มช่องว่างของสมรรถนะทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพของกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางของหน่วยงาน สำหรับข้อเสนอแนะในส่วนนี้ ผู้วิจัยขอยกบทเรียนเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งของภาครัฐในต่างประเทศ (แนวปฏิบัติในสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ) เพื่อให้เห็นถึงประเด็นความท้าทาย ซึ่งภาครัฐของไทยอาจจะนำมาเป็นกรอบสำหรับการพิจารณาการปรับปรุงแนวปฏิบัติการบริหารคน โดยบทเรียนดังกล่าว (United States Office of Personnel Management, 2015) คือ

1) การพิจารณาข้อจำกัดด้านการเพิ่มของอัตรากำลังทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

2) การรับมือกับการเปลี่ยนทางประชากร โดยแรงงานที่อยู่ในภาครัฐในปัจจุบันที่สูงอายุมีมากกว่าแรงงานที่อยู่ในภาคเอกชน รวมทั้งการพยากรณ์อัตราการเกษียณอายุที่กำลังเกิดขึ้น

3) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่เป็นคนเก่งซึ่งเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูง มีความท้าทายในการแย่งชิงคนเก่งกับภาคเอกชนซึ่งมีศักยภาพในการให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า

4) การเติมช่องว่างทางสมรรถนะและภาวะผู้นำ เนื่องด้วยข้าราชการที่เกษียณอายุส่วนใหญ่คือผู้บริหารระดับสูงและข้าราชการในตำแหน่งงานทางเทคนิค ซึ่งในบางตำแหน่งเป็นเรื่องยากที่จะทดแทนความสามารถได้ด้วยระยะเวลาอันสั้น

จากบทเรียนดังกล่าว ผู้วิจัยเสนอให้ภาครัฐของไทยต้องนำข้อมูลและแนวโน้มด้านอัตรากำลัง (Workforce Facts and Figures) ทั้งในภาครัฐและในภาคเอกชนมาเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดทิศทางสำหรับการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งที่ต้องเริ่มให้ความสำคัญกับตำแหน่งสำคัญ (Key Positions) ซึ่งการมองจากตัวตำแหน่งสามารถมองได้ทั้งมุมมองตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทั่วไป (Generalization) กับตำแหน่งที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization)

2. การส่งเสริมให้คนเก่งเป็นผู้ขับเคลื่อนผลงานและความเปลี่ยนแปลง

นอกจากความพยายามในการส่งเสริมศักยภาพของคนเก่งแล้ว สิ่งที่ภาครัฐควรจะต้องตระหนักคือการส่งเสริมให้คนเก่งได้ขับเคลื่อนผลงานหรือสร้างความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งนี้ข้อเสนอที่เป็นไปได้สำหรับการขับเคลื่อนผลงานในช่วงแรกของการนำเอาระบบ/โครงการบริหารคนเก่งมาใช้ ควรเริ่มจากการเพิ่มโอกาสในระหว่างการจัดหลักสูตรการพัฒนา โดยให้นำเสนอโครงการหรือ

ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนงานหรือหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การเปิดโอกาสให้คนเก่งได้นำเสนอโครงการและผลงานในช่วงสุดท้ายของการอบรมในแต่ละปี ที่สำคัญคือทุกครั้งที่มีการนำเสนอก็ควรมีผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชามาร่วมรับฟังการนำเสนอ มีการให้คะแนน รวมทั้งมีการนำเอาโครงการบางโครงการไปประยุกต์ใช้จริงในหน่วยงาน ตลอดจนมีการกำหนดระบบการติดตามผลที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้โครงการดังกล่าว

อีกด้านหนึ่ง การบริหารคนเก่งก็ควรจะต้องมีการประเมินผลศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของคนเก่งตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ โดยต้องพิจารณาว่าคนเก่งเหล่านี้ได้ส่งมอบมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานอย่างไรบ้าง การกำหนดตัวชี้วัดการส่งมอบมูลค่าเพิ่มของผลงานที่กล่าวมานี้อาจจะวัดได้จากสองส่วนคือ จากงานในหน้าที่ปัจจุบันและจากงานหรือโครงการพิเศษที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติเป็นภารกิจพิเศษ

นอกจากนี้ หากการนำเอาระบบการบริหารคนเก่งเข้ามาใช้ในหน่วยงานมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานหรือประสิทธิภาพของหน่วยงานให้ดีขึ้นในภาพรวม ประเด็นนี้ถือได้ว่าเป็นความท้าทายในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยซึ่งจากการวิเคราะห์ได้ข้อสรุปว่า แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐเป็นไปตามมุมมองที่เน้นตัวคน (Key People) ซึ่งตามแนวทางนี้มีข้อจำกัดตามคำวิพากษ์ของเพฟเฟอร์ (Pfeffer, 2001) ว่ายิ่งการบริหารคนเก่งมีความเข้มข้นมากขึ้นเท่าไร ก็อาจจะนำมาซึ่งปัญหาบางประการ อาทิ การขัดขวางการเรียนรู้ระหว่างปัจเจกบุคคลและทีมงาน แนวคิดในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอาจจะมาจากพนักงานที่อยู่กลุ่มบีหรือกลุ่มซีก็ได้ กลุ่มพนักงานกลุ่มซีจะรู้สึกว่าจะไม่ต้องแสดงผลการปฏิบัติงานหรือศักยภาพเพิ่มเติมแต่อย่างใดและปล่อยให้พนักงานกลุ่มเอขับเคี่ยวแข่งกันเพียงกลุ่มเดียว ดังนั้น เพื่อลดช่องว่างของปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น หน่วยงานภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างและส่งเสริมศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น การปรับตัวและการสร้าง

แรงบันดาลใจ เพื่อให้บุคลากรที่ถูกคัดเลือกให้เป็นคนเก่งเหล่านี้เป็นผู้ที่ช่วยส่งเสริมความสามารถของบุคลากรกลุ่มอื่นด้วย

3. การออกแบบแนวปฏิบัติและระบบการบริหารคนเก่งให้มีความเชื่อมโยงและยืดหยุ่น

ความท้าทายประการสำคัญในการนำเอาแนวปฏิบัติด้านการบริหารคนเก่งมาใช้ในภาครัฐของไทยคือ การสร้างทางเชื่อมระหว่างระบบหรือโครงการที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. เข้าด้วยกัน เช่น การสร้างทางเชื่อมระหว่างโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลง รุ่นใหม่และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS) หรือการสร้างทางเชื่อมของโครงการนักเรียนทุนรัฐบาล ซึ่งผ่านการลงทุนด้วยงบประมาณที่ค่อนข้างสูงมาเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS) รวมไปถึงการสร้างกลไกการประเมินเพื่อส่งข้าราชการที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS) เข้าสู่หลักสูตรหรือโครงการผู้บริหารในระดับสูงอื่นๆ ของสำนักงาน ก.พ. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกำลังคนและทดแทนช่องว่างของกำลังคนที่อาจจะเกิดขึ้นกับระบบราชการในอนาคต

นอกจากความท้าทายดังกล่าวข้างต้นแล้ว ข้อสังเกตสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาการลาออกจากโครงการ ซึ่งส่วนราชการควรจะมีการติดตามหรือเก็บข้อมูลที่เป็นสาเหตุของการลาออก ในส่วนนี้ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า การลาออกอาจจะมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยส่วนบุคคล การตัดสินใจลาออกจากโครงการดังที่ได้กล่าวไปอาจจะเป็นเรื่องที่พบเจอในอีกหลายหน่วยงาน เนื่องด้วยช่วงอายุของคนเก่งเป็นช่วงต้นของการประกอบอาชีพ (ระหว่างอายุ 20 ปีตอนต้นถึง 30 ปีตอนกลาง) ในช่วงวัยนี้เป็นช่วงการเปลี่ยนผ่านของชีวิตในหลากหลายด้าน สิ่งเหล่านี้อาจจะส่งผลกระทบต่อจิตใจไม่เข้าร่วมโครงการ ดังนั้น การออกแบบโครงการให้มีความยืดหยุ่นบางส่วนจะเป็นทางเลือกที่ช่วยรักษาคนเก่งให้อยู่กับโครงการ/ระบบ แต่ทั้งนี้ การกำหนดแนวทางในการสร้างความยืดหยุ่นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อส่วนราชการได้ทำการสำรวจข้อมูลที่เป็น

สาเหตุของการคงอยู่และการตัดสินใจลาออกของคนเก่ง แล้วนำข้อมูลส่วนนี้มาประกอบการออกแบบแนวปฏิบัติและระบบการบริหารคนเก่งให้มีความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยในครั้งนี้รวมทั้งการพิจารณาจากช่องว่างของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจทำวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประเด็นหัวข้อการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเปรียบเทียบ อาทิ

1) การศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐและภาคเอกชนของไทย โดยการเลือกศึกษาจากหน่วยวิเคราะห์ที่มีขนาดไม่แตกต่างกันมากนัก

2) การศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐ : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และองค์การมหาชน

2. ประเด็นหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลความคุ้มค่าจากการลงทุนในระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐ อาทิ

1) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนในการบริหารคนเก่งในภาครัฐกับประสิทธิภาพของส่วนงาน

2) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมูลค่าการลงทุนในคนเก่งกับผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

3. ประเด็นหัวข้อการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลระบบการบริหารคนเก่งจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง อาทิ

1) การศึกษามุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อคนเก่งโดยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา

2) การศึกษาภาพลักษณ์ของระบบการบริหารคนเก่งในฐานะปัจจัยที่ช่วยสร้างแรงดึงดูดบุคลากรผู้มีศักยภาพในอนาคต

4. ประเด็นหัวข้อการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหัวข้อการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบแนวปฏิบัติและระบบในการบริหารคนเก่ง

1) การศึกษาความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งแบบเน้นตัวตำแหน่ง (Key Position Approach) ในภาครัฐของไทย

2) การศึกษาความท้าทายด้านอัตรากำลังในภาครัฐกับการออกแบบระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐ

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจากคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในด้านงบประมาณและการสนับสนุนด้านบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำผลงานวิจัยและขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ศูนย์วิจัย ดิเรก ชัยนาม คณะรัฐศาสตร์ สำหรับการประสานงานตลอดโครงการ ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านทั้งจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเป็นอย่างดี A

รายการอ้างอิง

- ราชบัณฑิตยสถาน. 2554. *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2558. *ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)*. สืบค้นเมื่อ 3 เมษายน - 31 พฤษภาคม 2558 จาก http://www2.ocsc.go.th/search_api/hipps
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). 2558. *นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)*. สืบค้นเมื่อ 3 เมษายน - 31 พฤษภาคม 2558 จาก <http://www.opdc.go.th/>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). 2558. *โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)*. สืบค้นเมื่อ 3 เมษายน - 31 พฤษภาคม 2558 จาก <http://www.psedthai.com/>
- Campion, M.A., Campion, J.E. and Hudson, J.P., Jr. 1994. "Structured Interviewing : A Note on Incremental Validity and Alternative Question Types", *Journal of Applied Psychology*, 79, 998 - 1002.
- CIPD. 2014. *Talent Management : An Overview*. Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved January 15, 2015 from <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx>
- Civil Service. 2015. *Civil Service Fast Stream . . . What Could You Achieve*. Retrieved January 14, 2016 from <https://faststream.blog.gov.uk/2015/12/14/life-as-a-central-departments-fast-streamer/>
- Guthridge, M., Domm, A. B. and Lawson, E. 2006. *The People Problem in Talent Management*. McKinsey Quarterly, 2, 6 - 9.
- Huselid, M.A., Beatty, R.W. and Becker, B.E. 2005. A Player or A Position? The Strategic Logic of Workforce Management. *Harvard Business Review*, 83(12), 110 - 17.
- Huselid, M.A., Becker, B.E. and Beatty R.W. 2005. *The Workforce Scorecard : Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston : Harvard Business School Press.
- Longman Dictionary of Contemporary English. 2006. *Longman Dictionary of Contemporary English*. London : Pearson ESL.
- Lunn, Terry. 1992. *The Talent Factor : Key Strategies for Recruiting, Rewarding and Retaining Top Performers*. London : Kogan Page Limited.
- Martin, J. and Schmidt, C. 2010. How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*, 88 (5), 54 - 56.
- Michaels, E., Handfield - Jones, H. and Axelrod, B. 2001. *The War for Talent*. Boston : Harvard Business Press.
- Odiome, G.S. 1984. *Human Resources Strategy : A Portfolio Approach*. San Francisco : Jossey - Bass Inc.
- O'Reilly, C. A. and Pfeffer, J. 2000. Cisco Systems : Acquiring and Retaining Talent in Hypercompetitive Markets. *Human Resource Planning*, 23(3), 38 - 52.
- Pfeffer, J. 2001. Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248 - 59.

- Poocharoen, O. and Lee, C. 2013. Talent Management in the Public Sector : A Comparative Study of Singapore, Malaysia, and Thailand. *Public Management Review*. 15(8), 1185 - 1207.
- Public Service Commission. 2016. *Public Service Commission Scholarship*. Retrieved January 25, 2016 from <http://www.pscscholarships.gov.sg/>
- Tansley, C. 2011. What Do We Mean by the Term "Talent" in Talent Management?. *Industrial and Commercial Training*, 43, 266 - 274.
- Ulrich, D. 2006. The Talent Tripecta. *Workforce Management*. September, 32 - 33.
- United States Office of Personnel Management. 2015. *Human Capital Management (Talent Management)*. Retrieved June 25, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/talent-management/>
- United States Office of Personnel Management. 2015. *Public Sector Talent Challenges*. Retrieved June 30, 2015 from <https://www.opm.gov/search/#1402/Public%20Sector%20Talent%20Challenges>
- Zuboff, S. 1988. *In the Age of the Smart Machine : The Future of Work and Power*. New York : Basic Books : Chambers.

ภาคผนวก

ตารางเปรียบเทียบโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

โครงการพัฒนานักบริหาร การเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)	ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)
<p><u>การกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้น</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มบุคคลผู้พึงสำเร็จการศึกษา กลุ่มบุคคลภายนอกจากภาคเอกชนหรือองค์กรระหว่างประเทศ และกลุ่มข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทต่างๆ - ต้องเป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปอายุไม่เกิน 30 ปี - หากสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกต้องมีอายุไม่เกิน 35 ปี 	<p><u>การกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้น</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เลือกจากบุคคลที่ได้รับการบรรจุให้รับราชการแล้ว - ในกรณีสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจะต้องรับราชการมาไม่น้อยกว่า 2 ปี และในกรณีที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทและเอกจะต้องรับราชการมาไม่น้อยกว่า 1 ปี
<p><u>การสรรหาคัดเลือก</u></p> <p>1. การทดสอบความรู้พื้นฐาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทดสอบวิชาความสามารถทางภาษาไทย (เน้นความสามารถทางด้านการสื่อสาร) - ทดสอบวิชาความถนัดทางเขาวรรณปัญญา - ทดสอบวิชาความสามารถทางภาษาอังกฤษ (CU-TEP) หรือยื่นผลการทดสอบจากสถาบันที่ได้รับรองมาตรฐาน (TOEFL Paper-based Testing 550 คะแนนขึ้นไป, TOEFL Computer-based Testing 213 คะแนนขึ้นไป, IELTS คะแนน 6.0 ขึ้นไป) <p>2. ทดสอบข้อเขียนและการทดสอบสภาวะจิตใจและอารมณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - วัดความรู้ความเข้าใจทางด้าน ความสามารถในการวิเคราะห์ การใช้ความคิดเชิงเหตุผลและความคิดเชิงสร้างสรรค์ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การบริหาร การต่างประเทศ ในประเด็นร่วมสมัยของประเทศไทย - ทดสอบวัดสภาวะทางจิตใจและอารมณ์ 	<p><u>การสรรหาคัดเลือก</u></p> <p>1. คัดเลือกโดยส่วนราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ - มีอายุราชการในระดับปริญญาตรี 2 ปี หรือในระดับปริญญาโท, เอก 1 ปี - ผลการทดสอบภาษาอังกฤษอย่างใดอย่างหนึ่ง (IELTS ในระดับ 6.0, TOEFL Internet Based 61 คะแนนขึ้นไป, TOEFL Paper Based 500 คะแนนขึ้นไป, TOEFL Computer Based 173 คะแนนขึ้นไป, CU-TEP 60 คะแนนขึ้นไป, DVIFA (กรมวิเทศ) 60 คะแนนขึ้นไป) - คุณสมบัติอื่นๆ เช่น ศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนา ความประพฤติดี ปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาและมีระเบียบวินัย <p>2. ขั้นตอนการคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไป (Aptitude Test) โดยได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 - การประเมินคุณสมบัติที่พึงประสงค์ (Assessment Center Methods)

<p style="text-align: center;">โครงการพัฒนานักบริหาร การเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)</p>	<p style="text-align: center;">ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)</p>
<p>3. ประเมินความเหมาะสมทางบุคลิกภาพ พฤติกรรม และ เขาวนอารมณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประเมินพฤติกรรมด้วยวิธี Assessment Center ซึ่งจัดทดสอบโดยคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - การประเมินบุคลิกภาพด้วยการสอบสัมภาษณ์ โดย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทางสาขาวิชาต่างๆ 	
<p><u>การพัฒนา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เมื่อสอบคัดเลือกเข้าโครงการได้แล้วจะต้องเข้าโครงการพัฒนาเป็นเวลา 22 เดือน - การเรียนรู้ภาควิชาการ 9 เดือน ครอบคลุมเนื้อหา การบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง บริบท และความท้าทายต่อการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบาย สาธารณะ การบริหารจัดการภาครัฐและการบริหาร การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาภาวะผู้นำ ทักษะ และ ความเป็นข้าราชการที่ดี - การเรียนรู้การบริหารจัดการจากการปฏิบัติราชการใน หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเป็นระยะเวลา 13 เดือน 	<p><u>การพัฒนา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เมื่อผ่านการประเมินแล้วจะมีสิทธิเข้ารับการฝึกอบรมที่จัด โดยสำนักงาน ก.พ. - หลักสูตร HiPPS (ปีงบประมาณ 2557) ประกอบด้วย หลักสูตรย่อยดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> ● หลักสูตรการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ● หลักสูตร Effective Presentation Skill ● หลักสูตร Advanced Presentation Skill ● หลักสูตรการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) ● กิจกรรมศึกษาดูงาน ● หลักสูตร DISC สำหรับคัดเลือกบุคลากร ● หลักสูตร Effective Communication ● หลักสูตร Creative Leadership ● หลักสูตรภาวะผู้นำและการบริหารทีมงาน ● กิจกรรม “คิด” การเสวนาและสร้างเครือข่ายนักบริหาร - ระยะเวลาในการอบรมประมาณ 13 วัน (รวมศึกษาดูงาน ในประเทศ) โดยจัดการฝึกอบรมให้แล้วเสร็จภายใน ระยะเวลา 2 - 3 เดือน

<p style="text-align: center;">โครงการพัฒนานักบริหาร การเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)</p>	<p style="text-align: center;">ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)</p>
<p><u>การจูงใจและการรักษาไว้</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้แรงจูงใจโดยการเทียบประสบการณ์การทำงานจึงทำให้ได้รับการบรรจุในตำแหน่งที่สูงกว่าระดับปฏิบัติการ - เมื่อเข้าสู่โครงการฯ จะได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่ง นักพัฒนาระบบราชการ สังกัดสำนักงาน ก.พ.ร. และต้องเลือกหน่วยงานที่สังกัด (ที่ระบุความต้องการไว้กับ ก.พ.ร.) โดยผู้ที่สอบได้คะแนนดีกว่าระหว่างที่อยู่ในโครงการจะมีสิทธิได้เลือกส่วนราชการที่จะไปปฏิบัติงานได้ก่อน - โครงการฯ จะดูแล นปร. จนกระทั่ง นปร. ได้ปฏิบัติงานที่ส่วนราชการต้นสังกัด 	<p><u>การจูงใจและการรักษาไว้</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีเส้นทางพิเศษ แต่มีกลไกการหมุนเวียนงาน (Rotation) และการมอบหมายงานที่สำคัญ และท้าทาย เน้นการพัฒนา รวมทั้งส่งเสริมให้คนเก่งได้วางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองอย่างเป็นระบบ - เปิดโอกาสให้คนเก่งจากระบบอื่นๆ อาทิ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย และนักเรียนทุนรัฐบาล สามารถเข้าร่วมโครงการ HiPPS ได้ (ภายใต้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและส่วนราชการต้นสังกัด)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. เกี่ยวกับ นปร. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อ 6 พฤษภาคม 2558 จาก <http://psedthai.com/index.php/about-psed> และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. สืบค้นเมื่อ 27 เมษายน 2558 จาก www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=3669&catid=45 และข้อมูลจากการสัมภาษณ์

บทความวิจัย

กรกมล กิจคงชีพ

มหาบัณฑิตโครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มุมมองใหม่ต่อการหมุนเวียนงาน

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการหมุนเวียนงานในศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง และมุมมองของหัวหน้างานและพนักงานที่มีต่อนโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการหมุนเวียนงาน รวมถึงผลที่เกิดขึ้น โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) พร้อมทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participative Observation) รวมทั้งเอกสารภายในที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสนับสนุนผลการวิจัย โดยผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มหัวหน้ากลุ่มงาน กลุ่มพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และกลุ่มพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน

การหมุนเวียนงานเป็นวิธีที่มีประโยชน์และมีประสิทธิภาพในการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้พนักงานสามารถเติบโตได้ในองค์กร ผลจากการวิจัยพบว่า ศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งนำการหมุนเวียนงานมาใช้ แต่ไม่ได้มีการกำหนดเป็นนโยบายและกระบวนการอย่างชัดเจน รวมทั้งวัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นมิได้ทำขึ้นเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ตามที่ปรากฏในทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก แต่ทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหาในเรื่องอัตราค่าจ้างไม่เพียงพอ ส่งผลให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนงาน มีมุมมองแนวคิด และความรู้สึกในแง่ลบเชิงลบ รวมทั้งยังแสดงให้เห็นได้ว่า การหมุนเวียนงานก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคมากมาย ซึ่งทำให้การหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบันไม่ประสบผลสำเร็จ

คำสำคัญ : การหมุนเวียนงาน, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, การพัฒนาสายอาชีพ, การบริหาร, พนักงาน

The Untold Truth of Job Rotation

Abstract

This research aims to study a job rotation policy and process within an operation center of one commercial bank. This research provides a new perspective of leader and employee and their standpoints toward a policy and processes as well as consequences of implementing the job rotation. A qualitative approach was applied. Data were collected from an in-depth interview with a semi-structure and a participative observation on three target groups consists of leaders, rotated employees and un-rotated employees. Related Internal document were investigated to support the finding.

The job rotation is a beneficial method and a sufficient way to develop employees skills, knowledge, capabilities and further develop themselves and stay in an organization. The research revealed that an operation center of a commercial bank has implemented a job rotation plan without a clear policy and strategy. Moreover, an objective of the job rotation was not based on developing knowledge, skills and proving an experiences for the rotated employee. It did not align with human resource management concept. The job rotation was used in solving a temporary staff shortage. Therefore, it affected all target groups and staffs negatively. This turned to be more problematic than beneficial, so the job rotation implemented policy and process in this unit was not successful.

Keywords : Job rotation, Human Resource Management, Career development, Management, Employee.

บทนำ

การหมุนเวียนงาน หรือ Job Rotation นั้น เป็นหนึ่งในวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาพนักงาน ซึ่งจากทฤษฎี แนวคิด หลักการ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนงาน นั้น แสดงให้เห็นว่าการหมุนเวียนงานเป็นวิธีที่มีประโยชน์ต่อทั้งพนักงานและองค์กร เนื่องจากเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน รวมทั้งยังเป็นการพัฒนาสายอาชีพของพนักงานที่องค์กรต้องการสนับสนุนให้เติบโตขึ้นไปดำรงในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (ประคัลภ์ ภัณฑพลังกูร, 2556)

สำหรับงานวิจัยที่ผ่านมาโดยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาความคิดเห็นหรือมุมมองของพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานเท่านั้น (Heh Jason Huang, 1999) เพื่อที่จะนำผลที่ได้จากการศึกษาไปปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการใช้นโยบายการหมุนเวียนงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ แต่งานวิจัยยังขาดมิติการศึกษาเกี่ยวกับมุมมองหรือความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนงานที่นอกเหนือจากพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างานหรือพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน ว่ามีการรับรู้ มุมมอง และความรู้สึกต่อการหมุนเวียนงานอย่างไร ซึ่งแท้จริงแล้วหัวหน้างานและพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงานเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการหมุนเวียนงาน เช่นเดียวกัน รวมทั้งยังอาจเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การหมุนเวียนงานประสบผลสำเร็จ หรือไม่ประสบผลสำเร็จได้ (Donna Parrey, 2013)

งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงนโยบายการหมุนเวียนงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันในศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง และศึกษามุมมองของพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน พนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน และหัวหน้ากลุ่มงานที่มีต่อการหมุนเวียนงาน ตลอดจนผลที่เกิดขึ้นจากการใช้นโยบายการหมุนเวียนงาน เพื่อที่จะทราบได้ว่าการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นมีความสอดคล้องและเป็น

ไปตามแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร รวมทั้งเพื่อที่จะทราบว่าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนงานนั้นมีมุมมอง ความคิด และความรู้สึกสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่มีอยู่ โดยเฉพาะประโยชน์ของการหมุนเวียนงาน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนงาน จะมีมุมมอง ความคิด และความรู้สึกในแง่มุมมองอื่นๆ ซึ่งจะสามารถนำผลที่ได้รับจากการวิจัยมาพัฒนาแนวทางในการกำหนดนโยบายการหมุนเวียนงานให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

บทความนี้ประกอบด้วย 7 ส่วน เริ่มจาก บทนำ กรอบแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิธีการวิจัย ผลการศึกษา การอภิปรายผลการวิจัย และในที่สุดท้ายประกอบด้วย สรุปและข้อเสนอแนะทางด้านการบริหารและการวิจัย

กรอบแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การหมุนเวียนงาน คือ การย้ายพนักงานไปยังตำแหน่งงานอื่นในระดับของตำแหน่งงานที่ใกล้เคียงกัน โดยภาระงานของตำแหน่งงานนั้นต้องใช้ทักษะและมีหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างไปจากตำแหน่งงานเดิม (Beatty, Schneier, and McEvoy, 1987) ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถให้กับพนักงาน โดยการหมุนเวียนงานเป็นการเรียนรู้รายบุคคลให้มีทักษะที่หลากหลาย และเป็นการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใหม่เป็นการชั่วคราวในระยะเวลานึ่งที่กำหนดไว้ (International Labour Organization, 1998, p.50-51)

นอกจากนี้ การหมุนเวียนงานจะช่วยกำจัดความเบื่อหน่ายและความซ้ำซากในการทำงานของพนักงาน (Werther and Davis, 1996, p.145) เนื่องจากการหมุนเวียนงานถือเป็นหนึ่งในวิธีการฝึกอบรมพนักงานที่อยู่บนการทำงานจริง (On-Site (or On-the-job) Training) โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ด้วยการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน (Wexley & Latham, 1991, p.163-165)

ในมุมมองทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การหมุนเวียนงานยังเป็นวิธีที่ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่างๆ ได้ เช่น เป็นวิธีที่ช่วยพัฒนาเส้นทางอาชีพในงานของพนักงาน (Cheraskin & Campion, 1996) เนื่องจากการหมุนเวียนงานเป็นการจัดให้พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์การหรือในฝ่ายงานเดียวกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย ได้เกิดความเข้าใจในสภาพการทำงาน เงื่อนไขในการทำงาน และเข้าใจวิถีคิด กระบวนการในการทำงานของฝ่ายต่างๆ มากยิ่งขึ้น (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2556)

สำหรับประโยชน์ของการหมุนเวียนงาน สามารถสรุปได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงาน

จากงานวิจัยของ Campion, Cheraskin, and Stevens (1994, p. 1518-1542) พบว่า การหมุนเวียนงานทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และได้รับการพัฒนาความสามารถ ซึ่งแสดงได้ 2 มุมมอง มุมมองแรก คือ พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานจะสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานได้เร็วกว่าพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน และทำให้พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพได้เร็วขึ้น และมุมมองที่สองคือ การหมุนเวียนงานทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย เนื่องจากพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานได้รับการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน

2. นายจ้างได้เรียนรู้เกี่ยวกับพนักงาน

ในการหมุนเวียนงาน นายจ้างจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถในมิติใหม่ๆ ของพนักงานเพิ่มขึ้น (Ortega, 2001) และจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบทบาทหน้าที่ใหม่ที่ได้รับจะทำให้ นายจ้างสามารถกำหนดทักษะและความสามารถที่พนักงานจำเป็นต้องได้รับ

การพัฒนาเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ILO, 1998) รวมทั้งทำให้นายจ้างได้ทราบถึงจุดแข็งหรือความสามารถของพนักงานแต่ละคนได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้นายจ้างสามารถตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงานได้อย่างถูกต้อง (Eriksson and Ortega, 2006)

3. ช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและลดความเบื่อหน่ายในงาน

ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความรู้สึกที่ดีหรือเกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ส่วนมากเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับตัวเนื้องานที่ทำ (Job Content) ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยปัจจัยนี้เรียกว่า “ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)” ส่วนปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความรู้สึกไม่ดีหรือเกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) ส่วนใหญ่เป็นประเด็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน (Job Context) ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงาน ซึ่งปัจจัยนี้เรียกว่า “ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)” ดังนั้น งานจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในงาน (Herzberg, 1959) ซึ่งจากงานวิจัยของ Heh Jason Huang (1999) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการหมุนเวียนงานในมุมมองของพนักงาน พบว่าการหมุนเวียนงานส่งผลให้ความพึงพอใจในงานของพนักงานสูงขึ้น รวมทั้งการหมุนเวียนงานยังส่งผลทางบวกต่อแรงจูงใจของพนักงานตามผลการศึกษาของ Kaymaz (2010) เนื่องจากการหมุนเวียนงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยลดความเบื่อหน่ายในงานของพนักงานได้

แม้ว่าการหมุนเวียนงานจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานและองค์การ แต่การหมุนเวียนงานอาจก่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมต่างๆ ของพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงานจากการรับรู้ถึงความไม่เป็นธรรมขึ้นได้เช่นกัน (Lisa and Jo, 2000) ซึ่งมุมมอง การรับรู้ และ

ทัศนคติที่แตกต่างกันของพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานและพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงานนั้น มีสาเหตุเนื่องมาจากแนวความคิด มุมมอง วิธีการคิด และการเข้าใจของคนในแต่ละเรื่อง หรือที่เรียกว่า กรอบแนวคิด (Mental Models) ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมที่สั่งสมมาตั้งแต่อดีต ซึ่งส่งผลให้คนเรามีความเข้าใจต่อเรื่องราว หน่วยงาน หรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมมองที่ต่างกัน และส่งผลให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาแตกต่างกันได้ (Peter M. Senge, 1994)

กระบวนการในการหมุนเวียนงาน

กระบวนการในการหมุนเวียนงานที่จะทำให้การหมุนเวียนงานประสบผลสำเร็จแบ่งได้เป็น 3 ระยะ ดังนี้

1. ระยะก่อนการหมุนเวียนงาน ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) การเลือกกลุ่มพนักงานที่จะทำการหมุนเวียนงานควรเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน (Person-Job Fit) (ปิยวรรณ ปฏิบัติ, พินันทา ไรจนรัตน์ศิริกุล, และปภัสสร ผลเพิ่ม, 2555) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาเป็นอันดับแรกในการหมุนเวียนงาน เนื่องจากหากพนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่งานใหม่ ประโยชน์ที่องค์กรคาดหวังจากการหมุนเวียนงานก็จะไม่มีทางเกิดขึ้น (Sanders, Steward, and Bridges, 2009) นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาต้องคำนึงถึงความสมัครใจของพนักงานโดยไม่บังคับฝืนใจ เพื่อให้พนักงานเรียนรู้งานใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับการพัฒนาอย่างแท้จริง (Cheraskin & Campion, 1996)

(2) วางแผนการหมุนเวียนงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา และแนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน เหมาะสม สามารถปฏิบัติได้ และแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจถึงเหตุผลในการหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานทราบถึงประโยชน์หรือความคุ้มค่าที่จะได้รับและเกิดการยอมรับ (รัตติยา ปริชญากร, 2556) ซึ่งจะช่วยให้อกรอบแนวคิด (Mental Models) ของพนักงานเป็น

ไปในทิศทางเดียวกันอย่างถูกต้อง (Peter M. Senge, 1994) นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงให้พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานทราบถึงทักษะที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานได้รับการพัฒนาผ่านการหมุนเวียนงาน เพื่อให้การหมุนเวียนงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Noe, 2010)

(3) เปิดโอกาสให้พนักงานที่จะหมุนเวียนงานได้มีการเรียนรู้และทดลองปฏิบัติงานใหม่ ทั้งนี้ มิใช่ทำเพียงก่อนการหมุนเวียนงานเท่านั้น แต่ควรเกิดขึ้นอย่างเป็นระยะต่อเนื่อง (กิตติพงศ์ จิรวัดนังอังกณ, 2542)

2. ระยะระหว่างหมุนเวียนงานมายังหน้าทำงานใหม่ ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) ควรมีการติดตามดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิด หากมีปัญหาหรือความผิดพลาดควรมีการให้คำปรึกษาและหาวิธีการแก้ไข เพื่อตรวจสอบว่าพนักงานสามารถรับผิดชอบงานที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้ (Heathfield, 2014) รวมทั้งหัวหน้างานควรใช้เวลาแบบค่อยเป็นค่อยไปกับพนักงานในการเรียนรู้งานใหม่ (รัตติยา ปริชญากร, 2556)

(2) ประเมินผลการทำงานของพนักงานเป็นระยะ โดยผู้บังคับบัญชาไม่ควรคาดหวังว่าพนักงานจะสามารถทำงานได้โดยไม่มีข้อผิดพลาด การประเมินผลการทำงานเป็นระยะ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีโอกาสรับรู้ถึงข้อควรปรับปรุงและพัฒนา และเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2556)

3. ระยะหลังการหมุนเวียนงาน

มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่หมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานทราบถึงสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งควรมีการประเมินความพึงพอใจของพนักงานในการหมุนเวียนงาน โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับผู้ที่ไม่พึงพอใจและหาทางแก้ไขปัญหา เพื่อลดการต่อต้านจากการเปลี่ยนแปลง (รัตติยา ปริชญากร, 2556)

การเรียนรู้ในองค์การแบบ Single-loop Learning และ Double-loop Learning

การเรียนรู้ในองค์การตามแนวคิดของ Argyris (1992) สามารถเกิดขึ้นได้ 2 รูปแบบ คือ Single-loop Learning และ Double-loop Learning โดย Single-loop Learning คือ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อเกิดข้อผิดพลาดและถูกตรวจสอบได้ โดยองค์การจะเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือข้อตกลงเบื้องต้นที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์นั้น เพื่อรักษาผลการปฏิบัติงานขององค์การให้อยู่ในระดับที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมาย โดยที่รูปแบบวิธีการคิดและกรอบแนวคิด (Mental Models) ค่านิยม บรรทัดฐาน โครงสร้างระบบ หรือวัฒนธรรมขององค์การ ยังคงเดิม และไม่มีการเปลี่ยนแปลง Single-loop Learning เน้นที่การทำให้เกิดผลสำเร็จด้วยการควบคุมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ หรือการแก้ไขปัญหาในระยะเวลาอันรวดเร็ว (Watkins, 1991) ส่วน Double-loop Learning จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิดและความเข้าใจ (Watkins, 1991) จากที่เรียบง่ายและคงที่ ให้กว้างและมีความเป็นพลวัตมากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้จำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิด (Mental Models) หรือโครงสร้างระบบ และเมื่อองค์การสนับสนุนให้เกิดการปรับเปลี่ยนภายในองค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การอย่างต่อเนื่อง จะช่วยสนับสนุนให้พนักงานในองค์การทุกคนเกิดการเรียนรู้และกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในที่สุด (Peddler, Burgoyne, & Boydell, 1991 : 1) ดังนั้น การนำการหมุนเวียนงานมาใช้ในองค์การจึงควรอยู่ในรูปแบบของ Double-loop Learning คือเป็นการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถตั้งรับกับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม เช่น การรับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่เพิ่มมากขึ้นหรือก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มิใช่เพียงแค่นำการหมุนเวียนงานมาใช้ในรูปแบบ Single-loop Learning เพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง เนื่องจากอาจทำให้องค์การแก้ปัญหาได้เพียงบางส่วนหรือชั่วคราว แต่ปัญหาส่วนลึกๆ ยังคงถูกปกปิดไว้และพร้อมที่จะกลายเป็นปัญหาใหม่ได้อีกเสมอ

วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) เพื่อศึกษานโยบายการหมุนเวียนงานและมุมมองของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ต่อนโยบายการหมุนเวียนงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และสามารถอธิบาย มุมมองของพนักงานที่เป็นผลกระทบจากนโยบายดังกล่าวที่เกิดขึ้น จึงเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยศึกษาในศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง กับผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มหัวหน้ากลุ่มงาน กลุ่มพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และกลุ่มพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในศูนย์ปฏิบัติการแห่งนี้ เพื่อที่จะสามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน และรอบด้านของนโยบายที่ได้ถูกนำมาปฏิบัติภายในศูนย์ปฏิบัติงานที่ได้เข้าไปศึกษา

งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อที่ผู้ให้ข้อมูลจะรู้สึกมีอิสระ สบายใจในการให้ข้อมูล และเพื่อให้ได้ทราบถึงมุมมองที่แท้จริงจากผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของนโยบายการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้น และใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participative Observation) เพื่อสังเกตและอธิบายสิ่งผู้ปฏิบัติงานได้กระทำ อันเนื่องมาจากนโยบายการหมุนเวียนงาน ร่วมกับการใช้ข้อมูลจากเอกสารที่มีการเผยแพร่ของธนาคารที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการหมุนเวียนงาน เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและอธิบายสภาพบริบทของหน่วยงานและการดำเนินนโยบายได้อย่างแท้จริง

ผู้วิจัยได้คำนึงถึงความสำคัญของความเป็นส่วนตัวและการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลในทุกขั้นตอนของการวิจัย โดยดำเนินการขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล และชี้แจงผู้ให้ข้อมูลทราบถึงวัตถุประสงค์ในการวิจัย กระบวนการวิจัย การเก็บรักษาข้อมูล ผู้ที่สามารถเข้าถึงข้อมูล ในการติดต่อขออนุญาตเพื่อขอสัมภาษณ์ในแต่ละรายและผู้วิจัยจะไม่ระบุ

ชื่อหรือข้อบ่งชี้บุคคลที่สามารถเชื่อมโยงไปถึงผู้ให้ข้อมูลได้ในการรายงานผล เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูลในภายหลัง ผู้วิจัยได้มีเก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ รวมถึงมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล โดยวิธีการยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member Checking) หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการถอดเทปคำสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ จะมีการนำส่งข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปสัมภาษณ์กลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันความถูกต้องกับสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลได้ให้สัมภาษณ์ไว้ รวมถึงมีการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากต่างวิธีการเก็บข้อมูลว่ามีความสอดคล้องกัน ก่อนนำข้อมูลที่ได้นำมาทำการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยวิเคราะห์ข้อมูลพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล และกระทำต่อภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลสิ้นสุดลง (Braun and Clarke, 2006) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มต้นจากการนำเทปเสียงที่บันทึกการสัมภาษณ์มาถอดเป็นข้อความ และรวบรวมประโยคที่มีความหมายใกล้เคียงกัน และเกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัยมาไว้เป็นกลุ่มเดียวกัน และจำแนกเป็นประเด็นหลัก (Themes) และประเด็นย่อย (Sub Themes) จากนั้นตรวจสอบข้อมูลทั้งในประเด็นหลัก และประเด็นย่อยว่าถูกต้องและน่าเชื่อถือ เพื่อนำข้อมูลมาเชื่อมโยงผ่านแผนที่ความคิด (Thematic Map) และนำเสนอข้อมูลตามหมวดหมู่ของแต่ละประเด็น โดยมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย พร้อมแสดงข้อความสนับสนุนโดยใช้คำพูดของผู้ให้ข้อมูลเพื่อแสดงให้เห็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน

ผู้วิจัยใช้เวลาสัมภาษณ์แต่ละรายประมาณ 40-70 นาที และหลังจากวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ข้อมูลมีความอิมพัลส์จากการเก็บข้อมูลรายที่ 10 คือไม่พบข้อมูลใหม่ที่เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลด้วยวิธีการอื่น ๆ ผู้วิจัยจึงหยุดการสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม โดยรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล		รายละเอียดผู้ให้ข้อมูล			
		กลุ่มงานปัจจุบัน	กลุ่มงานเดิม	หน้าที่ในตำแหน่งงานปัจจุบัน	ระยะเวลาที่ถูกหมุนเวียนงาน
กลุ่มหัวหน้ากลุ่มงาน รวม 3 คน	คนที่ 1	จัดทำสัญญา	-	-	-
	คนที่ 2	หลักประกัน	-	-	-
	คนที่ 3	โครงการพิเศษ	-	-	-
กลุ่มพนักงานที่ถูก หมุนเวียนงาน รวม 4 คน	คนที่ 1	จัดทำสัญญา	โครงการพิเศษ	จัดทำสัญญาสินเชื่อ	8 เดือน
	คนที่ 2	จัดทำสัญญา	หลักประกัน	จัดทำสัญญาสินเชื่อ	4 เดือน
	คนที่ 3	หลักประกัน	จัดทำสัญญา	ดำเนินการด้านหลักประกันสินเชื่อ	6 เดือน
	คนที่ 4	โครงการพิเศษ	จัดทำสัญญา	ดำเนินการด้านโครงการพิเศษ	9 เดือน
กลุ่มพนักงานที่ไม่ได้ ถูกหมุนเวียนงาน รวม 3 คน	คนที่ 1	จัดทำสัญญา	-	จัดทำสัญญาสินเชื่อ	-
	คนที่ 2	หลักประกัน	-	ดำเนินการด้านหลักประกันสินเชื่อ	-
	คนที่ 3	โครงการพิเศษ	-	ดำเนินการด้านโครงการพิเศษ	-

ผลการวิจัย

1. รายงานผลการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก

1.1 นโยบายและกระบวนการหมุนเวียนงานในปัจจุบันของศูนย์ปฏิบัติการ

นโยบายและกระบวนการหมุนเวียนงานของศูนย์ปฏิบัติการไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนและเป็นทางการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับការพิจารณาของผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการและหัวหน้ากลุ่มงาน โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อแก้ปัญหาอัตราค่าจ้างของกลุ่มงานที่ไม่เพียงพอกับปริมาณงาน โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงกระบวนการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของศูนย์ปฏิบัติการได้เป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่

(1) การคัดเลือกพนักงานที่จะทำการหมุนเวียนงาน โดยพิจารณาจากความชำนาญในงานเดิม และงานเดิมที่พนักงานเคยทำมีความสัมพันธ์กับงานใหม่ ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

"ความสามารถ คุณ ปัจจุบันพนักงานคนนั้นทำงานหน้าที่อะไร แล้วเขามีความรู้ในงานที่เขาทำระดับไหนแล้วสมควรที่จะเปลี่ยนไปงานอีกด้านหนึ่งแล้วหรือยัง เพื่อให้อีกคนมาแทน คือถ้าพนักงานคนหนึ่งจะหมุนไปทำงานอื่นได้งานเดิมก็ต้องเชี่ยวชาญประมาณหนึ่ง และเข้าใจในงานหน้าที่ของตัวเองมาสักระยะหนึ่ง..." หัวหน้ากลุ่มงาน 2

"...จะพิจารณา Rotate จากตัวงานว่าต้องเป็นตัวงานที่เกี่ยวข้องกัน อย่างกลุ่มที่มีหลายงาน สมมติว่า งาน Factoring คนหนึ่งพิมพ์สัญญาอย่างเดียว อาจจะไม่เคย Process เรื่องการชำระ แต่ที่จริงมันเป็นงาน Factoring เหมือนกัน ดังนั้น คนที่เคยพิมพ์สัญญาจะถูกพิจารณา Rotate ให้มาทำด้าน Process การชำระเงิน หรือการออกจดหมายติดตามหนี้ แบบนี้คือ Rotate แบบ Basic ในสายพานเดียวกัน เพียงแต่เป็นงานที่เขาไม่เคยทำ..." หัวหน้ากลุ่มงาน 3

(2) หัวหน้ากลุ่มงานสื่อสารให้พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานทราบว่าจะถูกหมุนเวียนงาน พร้อมทั้งอธิบายให้ทราบถึงสาเหตุที่ต้องหมุนเวียนงาน และบางกลุ่มงานอาจสื่อสารให้พนักงานคนอื่นในกลุ่มงานทราบเพิ่มเติมด้วย ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

"หัวหน้ากลุ่มก็เรียกเข้าไปบอกว่าจะให้ Rotate ไปอยู่อีกกลุ่ม เริ่มวันไหน เพราะอะไร ซึ่งหัวหน้าก็บอกว่าเพราะกลุ่มนั้นจะขยายขอบเขตหน้าที่งานมากขึ้น ทำให้ต้องใช้คนมากขึ้น" พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 2

(3) หัวหน้ากลุ่มงานแจ้งให้พนักงานคนอื่นในกลุ่มทราบถึงการหมุนเวียนงาน เพื่อให้เตรียมรองรับงานที่จะเพิ่มขึ้น ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

"...เนื่องจากหมุนเวียนงานอยู่ในกลุ่มงานเดิม และคุยกันก่อนอยู่แล้ว คนที่ Rotate เขาก็รู้ว่าเราทำเป็นแผน และที่ทำเพราะอยากให้เพิ่มความรู้อะไร เพื่อมาช่วยกัน ส่วนคนอื่น ๆ ในกลุ่มก็บอกให้เขารู้ว่าแผนปีนี้เป็นอย่างไรใครจะหมุนไปทำตรงไหนบ้าง เขาก็รับรู้ เพราะฉะนั้นจึงไม่ได้มีอะไรน่ากังวล..." หัวหน้ากลุ่มงาน 2

(4) พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานประสานงานที่ค้างอยู่ในหน้าที่งานเดิมให้เรียบร้อย หรือทำการส่งมอบงานให้พนักงานท่านอื่นดำเนินการต่อ ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

"...เรื่องงานก็จะมีการประสานงานที่ค้างค้างอยู่ ก็บอกหัวหน้าไปว่าขอเคลียร์งานเก่าให้เสร็จก่อนแล้วค่อยย้ายไปได้ใหม่ เพราะไม่อยากทิ้งงานไว้เป็นภาระคนอื่น แต่ถ้างานไหนมันไปต่อไม่ได้ ก็จะมีคู่ที่ทำงานคู่กันรับงานไปดำเนินการต่อ..." พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 2

(5) หัวหน้ากลุ่มงานจะให้พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานทำการเรียนรู้ในหน้าที่งานใหม่ในรูปแบบของการลงมือปฏิบัติงานจริง โดยมีพนักงานที่มีความรู้ ความชำนาญในงานนั้นเป็นผู้สอนงาน ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

"...หัวหน้ากลุ่มงานใหม่ก็จะมอบหมายให้เพื่อนคนหนึ่งซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานกลุ่มนี้มากกว่าเราให้เขาคอยดูแลเรา เหมือนเป็นพี่เลี้ยง ถ้าเราติดอะไรตอนนี้ต้องช่วยเหลือเรา และเพื่อนคนนี้ก็พร้อมช่วยเหลือเราจริง ๆ เท่าที่สัมผัสได้ เขาเต็มใจที่จะสอน เราถามอะไรก็พร้อมตอบ มันเลยทำให้เรารู้สึกดีกับการเริ่มต้นเรียนรู้งานใหม่" พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 1

(6) หัวหน้ากลุ่มงานจะประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานใหม่เป็นระยะ หากหัวหน้ากลุ่มงานพิจารณาแล้วว่า พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานมานั้นไม่เหมาะสมกับหน้าที่งาน ใหม่ หรือมีศักยภาพไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่งาน ใหม่ นั้นได้ ก็ จะทำการพิจารณาเปลี่ยนแปลงหน้าที่งานใหม่ ให้แก่พนักงาน ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล บางส่วนดังนี้

“...มีบางคนที่พี่ Rotate เขาให้มาทางด้าน Execution แต่พอดูสถานการณ์ทำไปได้สักพักหนึ่ง พี่เริ่มมองเห็นว่าเขา ไม่เหมาะกับทางด้าน Execution โดยตอนแรกพี่เห็นว่าเขา ทำงานด้านจัดทำสัญญา ถ้าเขาได้มองเห็นงานอีกด้านหนึ่ง คือด้าน Execution เขาจะเข้าไประบบงานมากขึ้น สามารถ เรียนรู้ได้มากขึ้น แต่พอย้ายมาทางด้าน Execution ก็ทำให้ เห็นศักยภาพว่าเขาน่าจะเหมาะกับทางด้านจัดทำสัญญา มากกว่าก็เลย Rotate เขากลับไป เพราะเขายังมองภาพ ไม่ค่อยออก และยังไม่เข้าใจขั้นตอนการทำงานเท่าไร เลย คิดว่าอยู่ทางด้านจัดทำสัญญาน่าจะเหมาะกว่า เพราะดูถนัด มากกว่า...” หัวหน้ากลุ่มงาน 1

1.2 มุมมองและความรู้สึกที่มีต่อการหมุนเวียนงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมี มุมมองว่าการหมุนเวียนงานเป็นวิธีการที่มีประโยชน์ในการ พัฒนาพนักงานให้มีความรู้ที่หลากหลาย ดังปรากฏตาม บทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“การ Rotate เป็นการพัฒนาพนักงานของเราหรือ คนในกลุ่มเราให้รู้งานทุกด้าน เพื่อเวลาที่คนขาดหรืออะไร ก็ตามเราจะได้ใช้คนแทนงานกันได้” หัวหน้ากลุ่มงาน 2

“พี่เข้าใจว่าวัตถุประสงค์ของ Job Rotation คือ ต้องการให้คนในกลุ่มงานมีความรอบรู้ในงาน เพราะถ้าไม่มีการ Rotation เขาก็จะรู้เฉพาะงานนั้น ซึ่งมันอาจจะ เป็นผลเสียว่าถ้ามีพนักงานแค่ 1 คน รู้เฉพาะงานนั้น แล้วคนอื่นไม่รู้ และถ้าวันหนึ่งเขาลางงานก็จะกระทบกับงานของธนาคารได้ ดังนั้น การทำ Job Rotation ทำให้งานไม่สะดุด และคน คนนั้นจะมีความรอบรู้ในเนื้องานมากขึ้น ซึ่งมีส่วนในเรื่อง

ความก้าวหน้าของเขาด้วย หรือความเติบโตต่อไป...” หัวหน้า กลุ่มงาน 3

แต่หัวหน้ากลุ่มงานทุกคนและพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 3 ใน 4 คน เห็นว่าสาเหตุหลักที่แท้จริงที่ทำให้เกิดการ หมุนเวียนงานภายในศูนย์ปฏิบัติการ คือ เพื่อทดแทน อัตรากำลังที่มีปริมาณไม่เพียงพอกับงาน ดังปรากฏตาม บทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“การ Rotate เป็นการพัฒนาพนักงานของเราหรือ คนในกลุ่มเราให้รู้งานทุกด้าน เพื่อเวลาที่คนขาดหรืออะไร ก็ตามเราจะได้ใช้คนแทนงานกันได้” หัวหน้ากลุ่มงาน 2

“.....กลุ่มนั้นก็ขาดคนพอดี ถ้าได้เราไปเขาจะไม่ต้อง เสียเวลาฝึกหรือพัฒนาพนักงานใหม่ เพราะงานที่ทักว่าจะ ทำได้หรือมีความชำนาญต้องใช้เวลาานมาก ๆ ดังนั้น พอ เราไปเราสามารถ Support งานเขาได้เลย...” พนักงานที่ถูก หมุนเวียนงาน 2

อย่างไรก็ตาม พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 3 ใน 4 คน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงานทุกคนมีมุมมอง ว่าสาเหตุที่ทำให้ถูกคัดเลือกให้หมุนเวียนงาน เนื่องจากเป็น พนักงานที่มีคุณสมบัติพิเศษแตกต่างจากพนักงานคนอื่น และ มีศักยภาพเพียงพอที่จะได้รับการพัฒนา ดังปรากฏตาม บทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“.....แต่ก่อนหน้าที่จะย้ายมา หัวหน้ากลุ่มนี้เคยชวน ว่าไปอยู่กลุ่มเขาไหม คงเป็นเพราะเขาเห็นว่าเราทำงานเป็น ทำงานได้ เห็นศักยภาพของเรา เลยอยากได้เรามาช่วยงาน ในกลุ่มของเขา ก็รู้สึกพิเศษบ้าง เพราะคงไม่ใช่ทุกคนที่อยู่ๆ จะมีหัวหน้าจากอีกกลุ่มงานหนึ่งอยากได้เราไปอยู่กลุ่มเขา...” พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 2

“หัวหน้ามองเห็นว่าคนคนนั้นทำงานตรงนี้ได้ดีอยู่แล้ว และถ้า Rotate ไปอีกที่หนึ่งก็น่าจะทำได้ดีกว่าคนอื่น มีความ มั่นใจและเชื่อใจว่าจะสามารถมอบหมายงานตรงนั้นให้เขา ทำได้” พนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน 1

รวมทั้งพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานทุกคนเกิดการรับรู้คุณค่าในงานเพิ่มขึ้นเมื่อได้หมุนเวียนไปทำหน้าที่งานใหม่ ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“สำหรับงานใหม่ คุณค่าของงานก็สูงขึ้น เพราะเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถมากขึ้น ทั้งในด้านภาษา รวมทั้งในเรื่องความยากที่ยากกว่างานเดิมมาก เนื่องจากกลุ่มนี้เป็นกลุ่มสัญญาพิเศษ ดังนั้น สัญญาก็จะแตกต่างจากที่เคยเจอ เพราะกลุ่มงานเดิมคือกลุ่มงานสัญญามาตรฐานซึ่งใช้แค่แบบฟอร์มของธนาคาร เวลาติดต่อก็จะติดต่อกับแค่หน่วยงานภายในธนาคาร แต่กลุ่มงานนี้จะต้องมีการติดต่อหรือทำการร่างสัญญากับ Law Firm ภายนอกหรือต้องไปคุยเจรจาท่องรอบกับลูกค้าพร้อมกับสินเชื่อ ซึ่งสายงานสินเชื่อจะให้ความสำคัญกับกลุ่มงานนี้มาก เพราะเป็นกลุ่มงานที่ช่วย Comment และแนะนำการตัดสินใจให้แก่สินเชื่อได้” พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 2

1.3 ผลที่เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนงาน

ผลที่เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนงานจากมุมมองของหัวหน้ากลุ่มงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน แบ่งได้เป็น 3 ประเด็นหลัก คือ

(1) ประเด็นปัญหาและอุปสรรคด้านนโยบายการหมุนเวียนงาน นั่นคือ ผู้ให้ข้อมูล 8 ใน 10 คน เห็นว่าธนาคารไม่มีความชัดเจนทั้งในแง่ของนโยบาย แนวทางการปฏิบัติ รวมทั้งการสื่อสารนโยบายการหมุนเวียนงานลงมายังระดับปฏิบัติการ ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มงานและพนักงานจึงไม่มีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้อง ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“นโยบายการ Rotate งานของคุณฯ เรา พี่ก็ไม่รู้ว่ามีความชัดเจนในเรื่องของนโยบายหรือไม่ เพราะพี่ก็ไม่เคยรับรู้ตรงนี้ เพียงแต่ว่าพี่ใช้วิจารณญาณส่วนตัวของพี่เองในการบริหารกลุ่ม” หัวหน้ากลุ่มงาน 1

“...ที่ผ่านมาสำหรับการทำ Job Rotation ของคุณฯ เรา ถ้าถามว่าชัดเจนหรือไม่ว่าภายใน 2 ปี คนในกลุ่มต้องทำ Job Rotation ไปตรงตำแหน่งนั้นตำแหน่งนี้ ก็ไม่ได้มีความ

ชัดเจนขนาดนั้น แต่ที่พี่ได้รับนโยบายมาคือเป็นโครงการ เช่น ปีนี้ผู้จัดการศูนย์ฯ ก็จะสั่งการมาว่าขอให้แต่ละกลุ่มงานไปจัดทำแผน Job Rotation ซึ่งเป็นโครงการเฉพาะบางปีและทุกกลุ่มต้องทำ” หัวหน้ากลุ่มงาน 3

(2) ประเด็นปัญหาและอุปสรรคด้านกระบวนการหมุนเวียนงาน คือ พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานและพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน 5 ใน 7 คน มีความเห็นว่า หัวหน้ากลุ่มงานขาดความชัดเจนในการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบเกี่ยวกับการหมุนเวียนงาน และไม่ได้มีการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานที่อาจได้รับผลกระทบจากการหมุนเวียนงานที่จะเกิดขึ้น ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“ไม่มีการสื่อสารจากหัวหน้าเลย ทำให้ไม่ค่อยเข้าใจกับระบบการ Rotation ของที่นี่ เพราะอยู่ดีๆ ก็มีเพื่อนร่วมงานต้องย้ายไปอยู่กลุ่มอื่นโดยที่ไม่ได้มีการบอกกล่าวหรือพูดคุยกันภายในกลุ่มก่อนว่าจะ Rotate คนนี้ไปอยู่ตรงไหน เราต้องทำงานตรงนี้เพิ่มขึ้นนะ เราโอเคไหม เราไหวไหม หรือต้องการให้ใครมาช่วยอะไรหรือไม่ แต่หัวหน้าทำการสั่งการทันที โดยที่เราไม่รู้ตัว ไม่ได้เตรียมตัวมาก่อน...” พนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน 1

(3) ประเด็นปัญหาและอุปสรรคด้านความรู้สึก โดยหัวหน้ากลุ่มงานทุกคนจะมีความรู้สึกในเชิงลบเกิดขึ้น และไม่เต็มใจให้หมุนเวียนพนักงานของตนไปยังกลุ่มงานอื่น ส่วนพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 3 ใน 4 คน จะเกิดความรู้สึกต่อต้านและความรู้สึกกังวลในการปฏิบัติงานในหน้าที่งานใหม่ รวมทั้งพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน 2 ใน 3 คน มีความรู้สึกสูญเสียเพื่อนร่วมกลุ่มงานและรู้สึกขาดที่พึ่งหรือคนให้คำปรึกษาในเรื่องงานไป ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“ตอนนี้ที่มีการ Rotate ข้ามกลุ่มเกิดขึ้น พี่ยังรู้สึกไม่โอเค เพราะมันอยู่บนพื้นฐานของการที่คนในกลุ่มเราก็ไม่เพียงพอ...” หัวหน้ากลุ่มงาน 1

“...กังวลเพราะว่าเป็นสิ่งใหม่ มันกลัวว่าเราจะทำงานผิดพลาด และทำได้ไหม เพราะมันเป็นงานละเอียด มันเยอะ ซึ่งยากที่จะเข้าใจทั้งหมด...” พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน 3

“...การทำงานถ้าได้อยู่กับเพื่อนร่วมงานที่ดีมันก็เป็นความสุขอย่างหนึ่ง ทำให้เราอยากจะทำงานในส่วนงานนั้นๆ หรือทำงานแล้วเข้าหากันได้ดี คุยกันรู้เรื่อง แต่พอเพื่อนร่วมงานคนนั้นถูก Rotate ไป มันก็ต้องมีการปรับตัว ปรับความรู้สึกว่าจะไม่ได้ทำงานร่วมกับคนนี้แล้ว...” พนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน 2

1.4 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงนโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการหมุนเวียนงาน

ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้เสนอแนะข้อคิดเห็น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนานโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการในการหมุนเวียนงานภายในศูนย์ปฏิบัติการให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงนโยบาย และกระบวนการหมุนเวียนงาน

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ
นโยบายการหมุนเวียนงาน	ควรมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพนักงานและส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในงาน รวมทั้งจัดทำแผนการหมุนเวียนงานขึ้นมาอย่างชัดเจนและเป็นทางการ
การคัดเลือกพนักงานที่จะทำการหมุนเวียนงาน	สอบถามความสมัครใจของพนักงาน โดยมีการพูดคุยเพื่อให้ทราบถึงความต้องการหรือความกังวลของพนักงาน
การสื่อสารให้พนักงานทราบ	สื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงวัตถุประสงค์ในการหมุนเวียนงาน ความคาดหวัง ระยะเวลาในการหมุนเวียนงาน รวมทั้งรายละเอียดอื่นๆ
การสอบถามความคิดเห็นพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน	ควรมีการพูดคุยกับพนักงานทุกคนในกลุ่ม เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ทราบและทำความเข้าใจร่วมกันในการที่จะต้องรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น
การเตรียมตัวก่อนการหมุนเวียนงาน	หัวหน้ากลุ่มงานใหม่ควรแจ้งให้พนักงานทุกคนในกลุ่มทราบว่าจะมีการหมุนเวียนงานเกิดขึ้น รวมทั้งควรมีการต้อนรับและดูแลในเรื่องที่จำเป็น
การเรียนรู้งาน	ควรจัดทำแหล่งรวบรวมความรู้ของกลุ่มงานหรือคู่มือในการทำงาน
การควบคุมและประเมินผล	ควรมีการพูดคุยกับพนักงานทุกคน เพื่อสอบถามถึงความรู้สึก ความคิดเห็น หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อทำการแก้ไขปัญหา

2. ข้อค้นพบจากเอกสารภายในของธนาคารเกี่ยวกับนโยบายและกระบวนการหมุนเวียนงานของธนาคาร

จากการเก็บข้อมูลจากเอกสารของธนาคาร พบว่าในศูนย์ปฏิบัติการแห่งนี้ได้มีการกำหนดแผนการหมุนเวียนงานและแนวทางปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ แผนการหมุนเวียนงานสำหรับการทบทวนประสิทธิภาพของหน่วยงานเปรียบเทียบกับแผนงานประจำปี แผนการหมุนเวียนงานสำหรับวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานความสามารถสูง แผนการหมุนเวียนงานสำหรับการวางแผนพัฒนาอาชีพรายบุคคล แผนการหมุนเวียนงานไปยังตำแหน่งงานพนักงานส่วนหน้า (Front Office) และการหมุนเวียนงานภายในหน่วยงานเดิม พบว่าแผนการหมุนเวียนงานที่ได้กำหนดขึ้นเป็นไปตามแนวคิดของการหมุนเวียนงาน คือ เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อให้มีการเตรียมพร้อมและมีความเข้าใจในการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในหน่วยงาน (Campion, Cheraskin, and Stevens, 1994, p. 1518-1542)

อภิปรายผลการวิจัย

1. นโยบายและกระบวนการหมุนเวียนงานของศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

การหมุนเวียนงานในปัจจุบันของศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ที่เข้าไปศึกษานั้นขึ้นอยู่กับการพิจารณาของผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการและหัวหน้ากลุ่มงาน โดยเป็นการหมุนเวียนงานเพื่อทดแทนอัตรากำลังของบางกลุ่มงานที่มีไม่เพียงพอ เนื่องมาจากปัจจุบันธนาคารมีนโยบายจำกัดจำนวนพนักงาน ในขณะที่ปริมาณงานของศูนย์ปฏิบัติการมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นภายในศูนย์ปฏิบัติการดังกล่าวไม่ได้เป็นไปตามทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการทบทวนวรรณกรรมและตามนโยบายของธนาคาร เนื่องจากการหมุนเวียนงานของธนาคารนั้นถูกกำหนดให้เป็นนโยบายในการพัฒนาพนักงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับพนักงาน

ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้และส่งเสริมให้พนักงานมีศักยภาพที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีโอกาsk้าวหน้าในสายอาชีพพร้อมไปกับการเติบโตของธนาคาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Noe (2010, p. 364-368) ที่กล่าวไว้ว่า การหมุนเวียนงานเป็นหนึ่งในวิธีการพัฒนาพนักงานให้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ผ่านประสบการณ์ในงานด้วยการขยายขอบเขตของงาน เพื่อเพิ่มความท้าทายและความรับผิดชอบใหม่ๆ รวมทั้งยังเป็นการพัฒนาเส้นทางอาชีพสำหรับพนักงานอีกด้วย (Campion, Cheraskin, and Stevens, 1994, p. 1518-1542)

โดยกระบวนการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นภายในศูนย์ปฏิบัติการ ประกอบด้วย 3 ระยะ ดังนี้

1. ระยะก่อนการหมุนเวียนงาน

(1) การคัดเลือกพนักงานที่จะทำการหมุนเวียนงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงานสูง รวมทั้งหน้าที่งานเดิมที่พนักงานเคยทำจะมีความสัมพันธ์กับงานใหม่ ในขณะที่กระบวนการในการคัดเลือกพนักงานที่จะได้รับการพิจารณาให้ทำการหมุนเวียนงานเป็นอันดับแรกตามนโยบายของธนาคารนั้นคือ กลุ่มพนักงานความสามารถสูง (High Potential) ดังนั้นกระบวนการคัดเลือกพนักงานที่จะทำการหมุนเวียนงานของศูนย์ปฏิบัติการและธนาคารนั้นแตกต่างจากทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แนะนำให้เลือกคนให้เหมาะสมกับงาน (Person-job Fit) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาเป็นอันดับแรกในการหมุนเวียนงาน เนื่องจากหากพนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานหรือหน้าที่ใหม่ที่ได้รับมอบหมายแล้วนั้น ประโยชน์ที่องค์กรคาดหวังจากการหมุนเวียนงานก็จะไม่มีทางเกิดขึ้น (Sanders, Steward, and Bridges, 2009)

(2) การวางแผนการหมุนเวียนงาน ศูนย์ปฏิบัติการไม่ได้มีการวางแผนการหมุนเวียนงานให้มีรายละเอียดที่ครบถ้วน มีความชัดเจน ซึ่งไม่เป็นไปตามทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรัตติยา ปรีชญากกร (2556) ที่ระบุว่า การ

หมุนเวียนงานจะต้องมีการวางแผน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา และแนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน รวมทั้งยังเสนอแนะว่า การแจ้งให้พนักงานทราบถึงประโยชน์ หรือความคุ้มค่าที่จะได้รับจากการหมุนเวียนงานจะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับ แต่จากการวิจัยพบว่าการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาของผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการและหัวหน้ากลุ่มงาน โดยไม่ได้มีการขอข้อมูลและคำปรึกษาจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น เรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ หรือค่าตอบแทนของพนักงานหากมีการหมุนเวียนงาน ดังนั้น จึงไม่ได้เกิดการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงประโยชน์ หรือความคุ้มค่าที่จะได้รับจากการหมุนเวียนงาน นอกจากนี้ หัวหน้ากลุ่มงานบางกลุ่มงานไม่ได้มีการแจ้งถึงสาเหตุในการหมุนเวียนงานให้แก่พนักงานทุกคนได้ทราบ ซึ่งขัดแย้งกับทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือ แท้จริงแล้ว จะต้องมีการแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจถึงเหตุผล และความจำเป็นในการหมุนเวียนงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การหมุนเวียนงานประสบผลสำเร็จได้ (Heathfield, 2014 และ Loria, 2015)

(3) การเรียนรู้งาน หัวหน้ากลุ่มงานจะให้พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานเรียนรู้ในหน้าที่งานใหม่ ซึ่งอยู่ในรูปแบบของการลงมือปฏิบัติงานจริง โดยเริ่มจากงานที่ไม่ค่อยมีความซับซ้อนและมีผู้สอนงาน ทั้งนี้การเรียนรู้งานอาจเกิดขึ้นก่อนการหมุนเวียนงานหรืออาจเกิดขึ้นหลังจากหมุนเวียนงานมาทำงานใหม่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม นั่นคือ ก่อนการหมุนเวียนงานควรเปิดโอกาสให้พนักงานที่จะหมุนเวียนงานได้ทดลองปฏิบัติงาน เนื่องจากจะทำให้พนักงานคลายความวิตกกังวลกับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งยังช่วยเสริมทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานใหม่อีกด้วย (กิตติพงศ์ จีรวัดมนอังคณา, 2542)

2. ระยะระหว่างหมุนเวียนงานมายังหน้าที่งานใหม่

(1) การติดตามดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิด สำหรับพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานในศูนย์ปฏิบัติการ หัวหน้ากลุ่มงาน

จะมอบหมายพนักงานที่มีความชำนาญให้ทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานและเป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษา คำแนะนำ และดูแลในเรื่องต่างๆ แก่พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Heathfield (2014) ที่มีข้อเสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำและทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงกับพนักงาน

(2) การประเมินผลการทำงานของพนักงานเป็นระยะ หลังจากทีพนักงานได้หมุนเวียนเปลี่ยนงานมายังหน้าที่งานใหม่ หัวหน้ากลุ่มงานจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานเป็นระยะ เพื่อประเมินว่าพนักงานมีความเหมาะสมกับงานใหม่ และมีศักยภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่งานใหม่ได้หรือไม่ หากพนักงานไม่เหมาะสมกับหน้าที่งานใหม่หรือมีศักยภาพไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่งานใหม่นั้นได้ ก็จะถูกเปลี่ยนแปลงหน้าที่งาน โดยอาจหมุนเวียนงานไปหน้าที่อื่น ๆ หรือกลับไปยังหน้าที่งานเดิม ซึ่งวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นในศูนย์ปฏิบัติการดังกล่าวไม่สอดคล้องกับแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แนะนำว่า ควรทำการประเมินผลการทำงานของพนักงานเป็นระยะเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้พนักงานรับรู้ถึงข้อควรปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และเพื่อพัฒนาผลงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2556)

3. ระยะหลังการหมุนเวียนงาน

ตามทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลังจากที่มีการหมุนเวียนงานเกิดขึ้น นอกจากจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่หมุนเวียนงานเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานแล้วนั้น จะต้องมีการประเมินความพึงพอใจของพนักงานในการหมุนเวียนงานเพื่อหาทางแก้ไข ปัญหาและลดการต่อต้าน (รัตติยา ปรีชญากร, 2556) แต่แนวทางการปฏิบัติของศูนย์ปฏิบัติการไม่ได้ปรากฏให้เห็นถึงการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานหลังจากที่มีการหมุนเวียนงานเกิดขึ้น

2. มุมมองของหัวหน้างานและพนักงานในศูนย์ปฏิบัติการที่มีต่อนโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการในการหมุนเวียนงาน
หัวหน้ากลุ่มงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงานมีมุมมองต่อการหมุนเวียนงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ก่อให้เกิดประโยชน์ใน 3 ระดับ ดังนี้

1. ประโยชน์ระดับพนักงาน

พนักงานจะได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ รวมทั้งทำให้พนักงานได้ค้นพบในสิ่งที่ตนเองมีความถนัด และพนักงานรับรู้ถึงคุณค่าในงานมากขึ้น โดยจากการวิจัยพบว่า พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานจะรู้สึกว่าได้ทำงานที่ท้าทาย ซึ่งเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทราบมาก่อน รวมทั้งเกิดความพึงพอใจและรับรู้ถึงคุณค่าของงานใหม่ที่เพิ่มขึ้นมากกว่างานเดิม เนื่องจากลักษณะงานที่หมุนเวียนไปทำนั้นเป็นงานในกลุ่มงานที่มีความสำคัญของศูนย์ปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Campion, Cheraskin, and Stevens (1994, p.1518-1542) ที่กล่าวว่า การหมุนเวียนงานทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และได้รับการพัฒนาความสามารถ เนื่องจากพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานจะสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานได้มากและเร็วกว่าพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน

2. ประโยชน์ระดับหน่วยงาน

หน่วยงานจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากพนักงานมีความรู้ที่หลากหลายจึงสามารถทดแทนงานกันได้ โดยจากการวิจัยสะท้อนให้เห็นได้ว่าการหมุนเวียนงานจะมีประโยชน์เมื่อหน่วยงานประสบกับปัญหาอัตรากำลังไม่เพียงพอเนื่องจากสามารถหมุนเวียนพนักงานไปทำงานในหน่วยงานที่ประสบปัญหาได้

3. ประโยชน์ระดับธนาคาร

ธนาคารจะมีพนักงานที่มีความรู้ในหลากหลายด้าน ซึ่งส่งผลให้ธนาคารมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการสนับสนุนงานทุกๆ ด้านของธนาคาร ซึ่งช่วยสนับสนุนให้ธนาคารมีความสามารถทางการแข่งขันกับคู่แข่งได้ รวมทั้งการหมุนเวียนงานยังทำให้ทราบว่าพนักงานมีความถนัดในงานใด ซึ่งจะช่วยให้ธนาคารสามารถกำหนดคนให้เหมาะสมกับงานได้อันสอดคล้องกับแนวคิดของ Ortega (2001) ที่มองว่าการหมุนเวียนงานทำให้องค์กรได้รับข้อมูลสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรพนักงานให้มีความเหมาะสมกับงานได้

ภาพที่ 1 : ประโยชน์ของการหมุนเวียนงาน



นอกจากนี้ หัวหน้ากลุ่มงานและพนักงานในศูนย์ปฏิบัติการเกิดมุมมอง ความคิด และความรู้สึกที่ไม่ใช่เพียงแค่ มุมมองในด้านประโยชน์ของการหมุนเวียนงานเท่านั้น แต่ เป็นมุมมอง ความคิด และความรู้สึกในอีกแง่หนึ่ง ซึ่งมีความแตกต่างและไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสามารถแสดงความเชื่อมโยงระหว่างมุมมอง ความคิด และความรู้สึกที่ต่างกันได้ และส่งผลกระทบต่อระหว่างกันได้ดังนี้

(1) ความเชื่อมโยงระหว่างมุมมองของหัวหน้ากลุ่มงาน และมุมมองของพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงานในกลุ่มงาน ที่มีพนักงานถูกหมุนเวียนงานไปอยู่กลุ่มงานอื่น

เมื่อผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการพิจารณาให้หมุนเวียน พนักงานจากกลุ่มงานที่ยังมีความสามารถในการให้บริการ ลูกค้าไปเพิ่มให้กับกลุ่มงานที่กำลังประสบกับปัญหาแทน จึงส่งผลให้หัวหน้ากลุ่มงานของพนักงานที่ถูกส่งการให้หมุนเวียน ไปปฏิบัติงานในกลุ่มงานอื่นเกิดความรู้สึกในเชิงลบแก่ ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการ เนื่องจากหัวหน้ากลุ่มงานมีความรู้สึกว่า กลุ่มงานของตนก็ประสบกับปัญหาปริมาณพนักงานมี ไม่เพียงพอเช่นกัน แต่ท้ายที่สุดเนื่องด้วยเป็นคำสั่งและตนเอง ไม่มีอำนาจมากพอในการปฏิเสธ จึงต้องยินยอมให้มีการ หมุนเวียนงานเกิดขึ้น

อีกทั้งเมื่อมีการหมุนเวียนงานเกิดขึ้น พนักงานคนอื่นๆ ในกลุ่มงานที่มีพนักงานถูกส่งการให้ไปปฏิบัติงานในกลุ่มงาน อื่นจะเกิดความรู้สึกต่อต้านและไม่พึงพอใจหัวหน้ากลุ่มงาน ที่ตัดสินใจให้มีการหมุนเวียนงานเกิดขึ้นโดยไม่ได้มีการ สอบถามความคิดเห็นของพนักงานทุกคนก่อน รวมทั้งมีความ รู้สึกกลัวต่อผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อตนเองและกลุ่มงาน ได้แก่ ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นและไม่สามารถให้บริการลูกค้า ได้ทันเวลา

(2) ความเชื่อมโยงระหว่างมุมมองของหัวหน้ากลุ่มงาน และมุมมองของพนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน

เมื่อพนักงานที่จะถูกหมุนเวียนงานทราบว่าจะมีการ หมุนเวียนงานเกิดขึ้น จะมีความรู้สึกถึงความไม่ชัดเจนของ การหมุนเวียนงานที่กำลังจะเกิดขึ้น เนื่องจากหัวหน้ากลุ่มงาน

จะแจ้งให้ทราบเพียงเหตุผลที่ต้องหมุนเวียนงาน แต่ไม่ได้ แจ้งให้ทราบถึงรายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็น นอกจากนั้น หัวหน้ากลุ่มงานไม่ได้มีการสอบถามถึงความสมัครใจ ดังนั้น พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานจึงเกิดความรู้สึกต่อต้านและ ไม่เต็มใจในการหมุนเวียนงาน รวมทั้งมีความรู้สึกเครียดและ กังวล ในการปฏิบัติงานในหน้าที่งานใหม่ และผลการประเมิน ที่อาจอยู่ในระดับที่ไม่ดีเหมือนเก่า รวมทั้งในเรื่องการเป็นที่ ยอมรับในกลุ่มงานใหม่

ในขณะที่เดียวกันหัวหน้ากลุ่มงานก็มีความรู้สึกเสียดาย ในตัวพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพใน กลุ่มงานของตนเอง แต่หัวหน้ากลุ่มงานยังมีมุมมองว่าการ หมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานเอง เพราะท้ายที่สุดพนักงานจะได้เรียนรู้งานที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นประโยชน์ในเรื่องของความก้าวหน้าของ พนักงานเอง ดังนั้น การที่พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานแสดงให้เห็นถึงความไม่สมัครใจในการหมุนเวียนงาน หัวหน้ากลุ่มงาน จะมีมุมมองว่าพนักงานท่านนั้นมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงาน และขาดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง

(3) ความเชื่อมโยงระหว่างมุมมองของพนักงานที่ถูก หมุนเวียนงานและมุมมองของพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน ทั้งในกลุ่มงานเดิมและกลุ่มงานใหม่

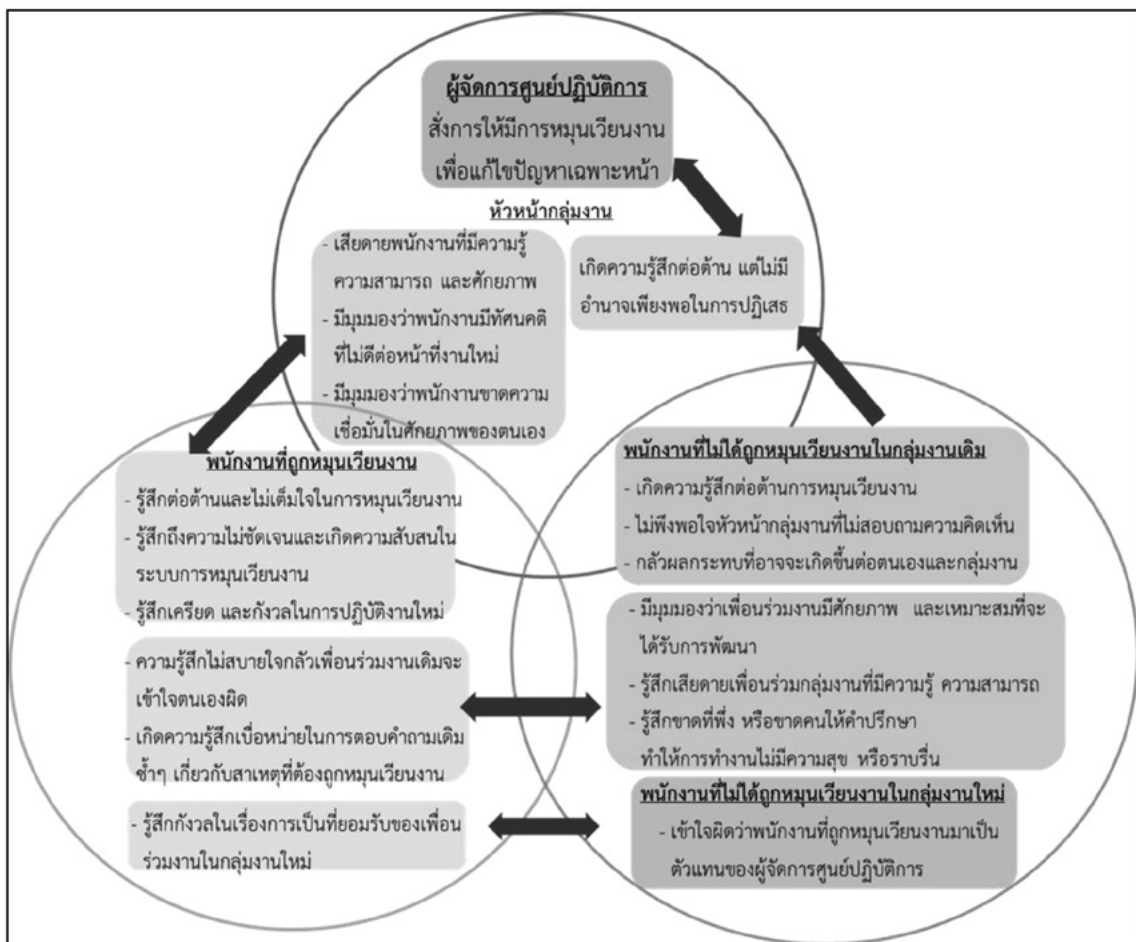
แม้ว่าพนักงานในกลุ่มงานที่มีพนักงานถูกหมุนเวียนงาน ไปอยู่กลุ่มงานอื่นจะมีความรู้สึกต่อต้านและไม่เต็มใจให้มีการ หมุนเวียนงานเกิดขึ้น แต่พนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน จะมีมุมมองว่า เพื่อนร่วมงานที่ถูกหมุนเวียนงานไปนั้นมี ศักยภาพเพียงพอและเหมาะสมที่จะได้รับการพัฒนา ดังนั้น พนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงานจึงรู้สึกเสียดายเพื่อนร่วม กลุ่มงานที่มีความรู้ ความสามารถ เนื่องจากการวิจัยพบว่า พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความ ขำนาญในกลุ่มงานเดิม ดังนั้น เมื่อพนักงานซึ่งเป็นบุคคล สำคัญของกลุ่มงานต้องหมุนเวียนเปลี่ยนงานไปอยู่กลุ่มงาน อื่น จึงส่งผลให้พนักงานร่วมกลุ่มงานเดิมที่เหลือรู้สึกขาดที่พึ่ง หรือขาดคนให้คำปรึกษาในเรื่องงานไป ทำให้การทำงานไม่มีความสุขหรือราบรื่นเหมือนเช่นเดิม

ในขณะที่พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานก็มีความรู้สึกไม่สบายใจเกิดขึ้น เนื่องจากความไม่ชัดเจนในการสื่อสารจากหัวหน้ากลุ่มงาน ทำให้พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานเดิมจะเข้าใจตนเองผิด โดยอาจจะเกิดความเข้าใจผิดว่าตนเองอยากหมุนเวียนงานไปเอง เป็นต้น นอกจากนี้ยังเกิดความรู้สึกเบื่อบ่อยในการตอบคำถามเดิมซ้ำๆ เกี่ยวกับสาเหตุที่ต้องถูกหมุนเวียนงานให้แก่เพื่อนร่วมงานทุกคนได้ทราบ

สำหรับมุมมองของพนักงานในกลุ่มงานที่มีพนักงานหมุนเวียนไปช่วยงานนั้น จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานบางคนจะถูกเข้าใจผิดว่าเป็นตัวแทนของผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการที่มีหน้าที่เพื่อมาสังเกตการณ์ว่าในกลุ่มนั้นมีใครไม่ทำงาน ดังนั้น จึงส่งผลให้พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงานมีความรู้สึกกังวลในเรื่องการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานใหม่

ซึ่งความเชื่อมโยงระหว่างแนวความคิด มุมมอง และความรู้สึกที่มีต่อกันของหัวหน้ากลุ่มงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน ตามที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนั้น สามารถเชื่อมโยงให้เห็นถึงผลกระทบระหว่างกันได้ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 2 : ความเชื่อมโยงระหว่างมุมมอง ความคิด และความรู้สึกที่แตกต่างกัน และส่งผลกระทบต่อระหว่างกัน



จากแผนภาพดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นได้ว่า แนวความคิด มุมมอง และความรู้สึกของหัวหน้ากลุ่มงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน ล้วนแล้วแต่มีความแตกต่างกันและมีความเข้าใจไปในทิศทางที่

ไม่สอดคล้องกันจนเกิดเป็นภาวะที่ “ต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างมูมมอง” ซึ่งตามแนวความคิดของ Peter M. Senge (1994) ได้กล่าวไว้ว่า แนวความคิด มูมมอง วิธีการคิด และการเข้าใจของคนในแต่ละเรื่อง หรือที่เรียกว่า กรอบแนวคิด (Mental Models) นั้น ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมที่สั่งสมมาตั้งแต่อดีต ซึ่งจะส่งผลให้คนเรามีความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องาน หรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมมองที่ต่างกัน และท้ายที่สุดจะส่งผลให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาแตกต่างกันได้ ซึ่งหากทุกคนในองค์กรมีกรอบแนวคิด (Mental Models) ที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดความยึดติดกับรูปแบบที่ตนเองมีความคุ้นเคย และตัดสินใจว่ารูปแบบอื่นๆ ไม่ถูกต้อง ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาที่ยากจะแก้ไขได้ตามมาในที่สุด โดยปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในศูนย์ปฏิบัติการเมื่อวิเคราะห์ตามแนวความคิดของ Peter M. Senge สะท้อนให้เห็นได้ว่าการหมุนเวียนงานเป็นระบบที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งตามธรรมชาติของคนเรามักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากกลัวถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นแก่ตนเอง แต่ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการและหัวหน้ากลุ่มงานไม่ได้มีการสื่อสารและสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานทุกคนเกิดความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงส่งผลให้ทุกคนมีกรอบแนวคิด (Mental Models) เป็นไปในทิศทางที่แตกต่างกัน และไม่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงหรือการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้น จนทำให้เกิดเป็นมูมมองเชิงลบที่มีต่อการหมุนเวียนงานภายในศูนย์ปฏิบัติการ

3. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้นโยบายการหมุนเวียนงานภายในศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

การหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นในศูนย์ปฏิบัติการนั้นอยู่ในรูปแบบของ Single-loop Learning ตามทฤษฎีของ Argyris (1992) นั่นคือ เมื่อองค์กรเกิดข้อผิดพลาดหรือปัญหาองค์กรจะเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือดำเนินการเพื่อรักษาผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมายเท่านั้น โดยที่กรอบแนวคิด (Mental Models) ค่านิยม บรรทัดฐาน

โครงสร้างระบบ หรือวัฒนธรรมองค์กร ยังคงเดิมและไม่มี การเปลี่ยนแปลง

ซึ่งเปรียบเทียบได้กับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในศูนย์ปฏิบัติการ คือ เมื่อกลุ่มงานใดประสบกับปัญหาพนักงานมีไม่เพียงพอรองรับปริมาณงาน ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการจะสั่งการให้หมุนเวียนพนักงานจากกลุ่มงานหนึ่งไปยังอีกกลุ่มงานหนึ่งไปเรื่อยๆ โดยที่ไม่ได้คำนึงถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาว่าเกิดจากโครงสร้างระบบหรือนโยบายของธนาคารที่มีการคงจำนวนพนักงาน (Freeze Hiring) ดังนั้น ปัญหาที่แท้จริงในเรื่องของพนักงานไม่เพียงพอรองรับปริมาณงานยังคงถูกปกปิดไว้และไม่ได้รับการแก้ไข รวมทั้งก่อให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา เนื่องจากนโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการหมุนเวียนงานยังขาดความถูกต้องและชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อมูมมองและความรู้สึกของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด

ดังนั้น แม้ว่าหัวหน้ากลุ่มงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน ล้วนแล้วแต่มีแนวความคิดมูมมอง และการรับรู้ถึงประโยชน์ของการหมุนเวียนงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การหมุนเวียนงานเป็นวิธีการที่มีประโยชน์ เนื่องจากก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งพนักงาน หน่วยงาน และองค์กร แต่การนำการหมุนเวียนงานมาใช้ภายในศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งมิได้กำหนดเป็นนโยบายและกระบวนการอย่างชัดเจน รวมทั้งการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นก็เพื่อแก้ปัญหาในเรื่องอัตรากำลังไม่เพียงพอเป็นหลัก ดังนั้น จึงส่งผลให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนงาน ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงานมีมูมมอง แนวคิด และความรู้สึกในแง่มูมมองเชิงลบเกิดขึ้นต่อการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นภายในศูนย์ปฏิบัติการ อีกทั้งยังก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ ตามมา

สรุปและข้อเสนอแนะ

หากกล่าวถึงการหมุนเวียนงานตามหลักทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้วนั้นจะพบว่า การหมุนเวียนงาน

เป็นวิธีการในการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ในการทำงานที่สูงขึ้น (Beatty, Schneier, and McEvoy, 1987) ซึ่งจะช่วยทำให้พนักงานสามารถเติบโตขึ้นไป ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้ รวมทั้งยังส่งผลดีต่อหน่วยงาน และองค์กรที่จะมีพนักงานที่มีศักยภาพ ซึ่งช่วยส่งเสริมการ เติบโตขององค์กรได้เช่นกัน แต่จากการศึกษานี้ได้ค้นพบ ว่า แม้ว่าการหมุนเวียนงานจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่มีประโยชน์ แต่หากนำการหมุนเวียนงานไป ใช้สำหรับวัตถุประสงค์อื่นที่นอกเหนือจากการพัฒนาพนักงาน ให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานที่สูงขึ้น การหมุนเวียนงานนั้นย่อมจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เนื่องจากการหมุนเวียนงานเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง โดยปกติคนมักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะ กลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเอง รวมทั้งหากขาดการ วางแผนและกำหนดนโยบายการหมุนเวียนงานที่เป็นระบบ อย่างชัดเจน ย่อมส่งผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งหัวหน้ากลุ่มงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน เกิดมุมมอง แนวคิด และความรู้สึกที่ขัดแย้งกัน และเป็น มุมมอง แนวคิด และความรู้สึกในแง่ลบเชิงลบต่อการ หมุนเวียนงานเกิดขึ้น ดังนั้น ในการเลือกใช้เครื่องมือหรือ วิธีการบริหารจัดการ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน หรือองค์กร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ ควร พิจารณาและวิเคราะห์ให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อที่จะเลือกใช้วิธีการหรือเครื่องมือในการแก้ปัญหาได้อย่าง ถูกต้องและเหมาะสมที่สุด รวมทั้งในการเลือกใช้เครื่องมือ การหมุนเวียนงานในหน่วยงานหรือองค์กร สิ่งแรกที่สำคัญ ที่สุด คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการจะต้องมี ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการหมุนเวียนงานและ ทำให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีแนวคิด มุมมอง และ ความ เข้าใจไปในทิศทางเดียวกันอย่างถูกต้อง อันจะทำให้เกิด การยอมรับและสามารถดำเนินนโยบายการหมุนเวียนงานได้ อย่างประสบผลสำเร็จ

ข้อเสนอแนะในเชิงบริหาร

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของ ปัญหาคือ ธนาคารมีนโยบายจำกัดจำนวนพนักงาน ในขณะที่ ปริมาณงานของศูนย์ปฏิบัติการมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง จึงทำให้บางกลุ่มงานต้องประสบกับปัญหาปริมาณ พนักงานมีไม่เพียงพอ แต่ศูนย์ปฏิบัติการเลือกใช้เครื่องมือ การหมุนเวียนงานเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงส่งผลให้ ปัญหาพนักงานมีไม่เพียงพอกับปริมาณงานยังคงเกิดขึ้นอยู่ ต่อไป รวมทั้งการหมุนเวียนงานยังส่งผลให้หัวหน้ากลุ่มงาน พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน และพนักงานที่ไม่ได้ถูกหมุนเวียนงาน มีแนวคิด มุมมอง และความรู้สึกเป็นไปในทิศทางที่ไม่ สอดคล้องกัน และก่อให้เกิดปัญหาใหม่อื่นๆ ตามมาอีก มากมาย ดังนั้น เมื่อเกิดปัญหาลุกขึ้นภายในหน่วยงานหรือ องค์กร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ ควรพิจารณา และวิเคราะห์ให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อเลือก ใช้วิธีการหรือเครื่องมือในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและ เหมาะสมที่สุด

สำหรับการเลือกใช้เครื่องมือการหมุนเวียนงานใน หน่วยงานหรือองค์กร สิ่งแรกที่สำคัญที่สุด คือ ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการจะต้องมีความรู้และความ เข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการหมุนเวียนงาน รวมทั้งจะต้อง มีการกำหนดนโยบายการหมุนเวียนงานให้มีความชัดเจน โดยจะต้องเป็นนโยบายที่มุ่งเน้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ พัฒนา และมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ จากนั้นเมื่อเข้าสู่ กระบวนการหมุนเวียนงานควรมีการดำเนินการต่างๆ โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมอยู่ในการดำเนินการในทุกๆ ขั้นตอน ตั้งแต่การคัดเลือกพนักงานที่จะหมุนเวียนงานและการ วางแผนการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานที่ถูกหมุนเวียนงาน ได้รับประโยชน์หรือคุณค่าจากการหมุนเวียนงานมากที่สุด และเพื่อให้การดำเนินการในทุกๆ ขั้นตอนมีความชัดเจน เป็นระบบ และเป็นทางการ รวมทั้งจะต้องก่อให้เกิดความมี ส่วนร่วม (Participation) ในทุกๆ ขั้นตอนของกระบวนการ หมุนเวียนงาน จากหัวหน้ากลุ่มงาน และพนักงานทุกคน เพื่อ ทำให้การหมุนเวียนงานนั้นเป็นที่ยอมรับของทุกคนที่มีส่วน เกี่ยวข้อง

ประโยชน์ที่ได้รับในเชิงวิชาการ

การที่จะพัฒนานโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการในการหมุนเวียนงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทำให้การหมุนเวียนงานเป็นนโยบายที่พนักงานยอมรับและไม่เกิดการต่อต้านนั้น องค์การจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องของระบบการหมุนเวียนงาน และดำเนินการไปตามวิธีการและกระบวนการที่ถูกต้องของระบบการหมุนเวียนงาน โดยมีการดำเนินการใน 2 ระดับ คือ

(1) ระดับองค์การ โดยมี 2 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การที่ชัดเจนและระบบการบริหารที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องเกิดขึ้นก่อนที่จะมีการวางแผนหรือดำเนินการใดๆ ในองค์การ รวมทั้งวิสัยทัศน์นั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกๆ คนในองค์การ ดังเช่นในเรื่องของการหมุนเวียนงาน องค์การควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาพนักงาน และทำให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ดังกล่าว จากนั้นก็จะเข้าสู่องค์ประกอบที่สอง นั่นคือ การกำหนดระบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ดังเช่นในเรื่องของการหมุนเวียนงาน องค์การจะต้องมีการกำหนดนโยบายในการหมุนเวียนงานให้มีความชัดเจนและสื่อสารนโยบายดังกล่าวลงมายังหน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการมีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการหมุนเวียนงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการดำเนินการที่ถูกต้องและสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้

(2) ระดับปัจเจกบุคคล โดยการปลูกฝังทัศนคติ (Attitude) และค่านิยมขององค์การ (Value) ให้ทุกคนในองค์การได้ทราบและเข้าใจถึงเหตุผลในการตัดสินใจดำเนินการในทุกๆ ครั้งอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานทุกคนมีความรู้และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันอย่างถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้พนักงานแต่ละคนมีความคิดและมุมมอง (Mental Models) ที่แตกต่างกันไป นั่นคือ ในการหมุนเวียนงานจะต้องมีการสื่อสารและสร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคน

เกิดความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการหมุนเวียนงานในทุกๆ ระดับและทุกขั้นตอนอย่างเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินการหมุนเวียนงานก่อให้เกิดความชัดเจนต่อทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ซึ่งเมื่อผนวกองค์ประกอบทั้งในระดับองค์การและระดับปัจเจกบุคคลเข้าด้วยกัน จะทำให้องค์การมีการบริหารงานในเรื่องของการหมุนเวียนงานได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge (1994) ที่กล่าวว่า ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีและวิธีปฏิบัติล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องของ “ระบบ” หากทุกคนมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และดำเนินการไปตามวิธีการและขั้นตอนที่ถูกต้องของระบบนั้นๆ หรือที่เรียกว่า ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) จะทำให้ทั้งปัจเจกบุคคลและองค์การมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ โดยเป็นการมองแบบภาพรวมมากกว่าภาพเดียว ซึ่งจะช่วยให้บริหารจัดการความสลับซับซ้อน (Complexity) ทั้งในเรื่องของระบบการบริหาร และมุมมองความคิดของบุคคลให้หมดไปได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษานโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการหมุนเวียนงานภายในศูนย์ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งเท่านั้น ซึ่งนโยบายในการหมุนเวียนงานยังไม่มีที่ชัดเจน รวมทั้งรูปแบบในการหมุนเวียนงานภายในศูนย์ปฏิบัติการนั้นมีเพียงรูปแบบการหมุนเวียนงานในสายงานเดิมเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปจึงสามารถขยายการศึกษาไปยังระดับธนาคารซึ่งมีนโยบายการหมุนเวียนงานที่ชัดเจนและมีกระบวนการหมุนเวียนงานในรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อที่จะศึกษาว่าแนวทางในการพัฒนานโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการหมุนเวียนงานในแต่ละรูปแบบนั้นควรเป็นอย่างไร อันจะช่วยให้ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยทั้งในเชิงวิชาการและเชิงบริหารมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น **A**

รายการอ้างอิง

- กิตติพงษ์ จิรวัดนังคนา. (2542). *ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ต่อบริการการหมุนเวียนงานสาขา: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานสาขาในสังกัดภาค 2*. สารนิพนธ์ตามหลักสูตรสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์.
- ปิยวรรณ ปฏิบัติ, ดร.พินันทา โรจน์รัตน์ศิริกุล และ รศ.ปภัสนสร ผลเพิ่ม. (2555). การหมุนเวียนพนักงานเพื่อคุณภาพการปฏิบัติงานของซ่อมบำรุงอากาศยานขึ้นโรงงาน ฝ่ายช่างดอนเมือง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 2(1), 80-84.
- ประคัลภ์ บันทพลังกูร. (2556). *การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) พื้นฐานสำคัญของการเติบโต*. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2559 จากประคัลภ์ บล็อก <https://prakal.wordpress.com/2013/06/.../การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน/>
- รัตติยา ปริษณากร. (2556). ทักษะคิดต่อการนำระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) มาใช้กับเจ้าหน้าที่ในสายงานเดียวกัน : กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(1), 41-56.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2556). *101 HR Tool for Success*. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- Argyris, Chris. (1992). *On organizational learning*. Cambridge, Mass : Blackwell Publishers.
- Herzberg, Frederick (1959). *The Motivation to work*. New York : Wiley.
- Beatty, R. W., Schneier, C. E. and McEvoy, G. M. (1987). Executive development and management succession. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 289-322.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Burke, L. A., & Moore, J. E. (2000). The reverberating effects of job rotation : A theoretical exploration of nonrotaters' fairness perceptions. *Human Resource Management Review*, 10(2), 127-152.
- Campion, M. A., Cheraskin, L., and Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.
- Cheraskin, L. and Campion, M.A. (1996). Study Clarifies Job Rotation Benefits. *Personnel Journal*, 75(11), 31-38.
- Donna Parrey. (2013, June 19). *How Market Leaders Accelerate Executive Leadership Development*. Retrieved April 1, 2016, from i4cp Website: <http://www.i4cp.com/trendwatchers/2013/06/18/how-market-leaders-accelerate-executive-leadership-development>
- Eriksson, T., and Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation : testing the theories. *Industrial & Labor Relations Review*, 59(4), 653-666.
- Heh Jason Huang (1999). Job Rotation from the Employees' Point of View. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.

- Huang, H. J. (1999). Job rotation from the employees' point of view. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
- International Labour Organization. (1998). *Human resource development in the public service in the context of structural adjustment and transition*. Geneva : International Labour Office.
- Jaime Ortega. (2001). Job Rotation as a Learning Mechanism. *Management Science*. 47(10), 1361-1370.
- Keith Loria, (2015, August 29). *How to Start a Successful Rotational Program*. Retrieved April 1, 2016, from skilledup Website: <http://www.skilledup.com/insights/start-a-successful-rotational-program>
- Kenneth N. Wexley, Gary P. Latham. (1991). *Developing and training human resources in organizations*. New York : Harper Collins.
- Kurtulus Kaymaz (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation : A Research on Managers in the Automotive Organizations. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
- Lisa Cheraskin and Michael A. Campion. (1996). Eight Points You Need to Consider About Job Rotation. *Personnel Journal*, 75(11), 36.
- Noe, R.A. (2010). *Employee Training and Development* (4th ed). New York : McGraw-Hill.
- Pedler, Burgoyne, and Boydell. (1997). *The learning company : a strategy for sustainable development*. London : McGraw-Hill.
- Sanders, C. B., Steward, M. D., & Bridges, S. (2009). Facilitating knowledge transfer during SOX-mandated audit partner rotation. *Business Horizons*, 52(6), 573-582.
- Senge, Peter M. (1994). *The Fifth discipline field book : strategies and tools for building a learning organization*. New York : Currency, Doubleday.
- Susan M. Heathfield. (2014, December 16). *Job Rotation : Keys to Successful Job Rotation*. Retrieved April 1, 2016, from The Balance Website: <http://humanresources.about.com/od/glossaryj/g/job-rotation.htm>
- Watkins, K. (1991). *Facilitating learning in the workplace*. Geelong, Australia : Deakin University Press.
- William B. Werther, Jr., Keith Davis. (1996). *Human resources and personnel management*. New York : McGraw-Hill.

บทความวิจัย

สันติชัย อินทรอ่อน

นักศึกษาระดับปริญญาเอกหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร

อาจารย์ ดร.อัครวิทย์ อิทธิภูมิพัฒน์

อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

ประธานสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์

รองคณบดีฝ่ายการต่างประเทศและเครือข่ายสัมพันธ์ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง การบริหารคนเก่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคนเก่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคนเก่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมภายในในด้านคุณลักษณะขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการบริหารคนเก่ง แต่ไม่พบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยด้านเทคโนโลยีกับคุณลักษณะขององค์การ และการบริหารคนเก่ง ในขณะเดียวกัน การบริหารคนเก่งยังมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในทิศทางเดียวกับผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน คือ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า และผลการดำเนินงานด้านการเงิน โดยที่การบริหารคนเก่งมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนามากที่สุด รองลงมา คือ ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเงิน ตามลำดับ

คำสำคัญ : การบริหารคนเก่ง, ผลการดำเนินงาน, การวัดผลแบบสมดุล

Causal Relationship Model between Talent Management, Business Environment and Performance in Listed Company of Thailand

Abstract

The research on causal relationship between talent management, business environment and organization performance in Listed Company of Thailand It aims to ensure consistency between the hypothetical and empirical data on the causal relationship between talent management, business environment and organization performance in Listed Company of Thailand.

The study found that environmental aspects of the organization have a causal relationship with talent management. But there was no causal relationship between the external environment, including economic factors and the technological to organization characteristics and talent management. Talent Management, there is a causal relationship in line with the organization performance in four areas : learning and development, internal process, customer and financial results. It influences learning and development the most, followed by the internal process, customer and finance respectively.

Keywords : Talent management, Business performance, Balanced scorecard

บทนำ

การเติบโตของภาคธุรกิจตั้งแต่ก่อนปี ค.ศ. 1990 ที่ปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ขณะที่กำแพงทางการค้าลดลงเรื่อยๆ จากผลของความเป็นโลกาภิวัตน์ ทำให้หลายธุรกิจเติบโตก้าวข้ามไปสู่การค้าระดับโลก เช่น ธุรกิจบางส่วนในจีนและอินเดีย การขยายตัวดังกล่าวทำให้ธุรกิจต้องการคนเก่งมาช่วยขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อการเป็นผู้นำระดับโลก (McCall & Hollenbeck, 2002 ; Sloan, Hazucha & Van Katwyk, 2003) Michales et al. (2001) เสริมว่าการแข่งขันแย่งชิงตัวคนเก่งได้เพิ่มสูงขึ้นมาก เนื่องจากมีความต้องการคนเก่งมากขึ้นแต่คนเก่งที่เป็นที่ยอมรับในตลาดกลับลดลง สถานการณ์ดังกล่าวทำให้บริษัทต่างๆ กำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักขององค์กร

Beechler & Woodward (2009, p.275) กล่าวว่า ปัจจัยผลักดันให้เกิดภาวะการแย่งชิงคนเก่ง (The War for Talent) มีอย่างน้อย 4 ปัจจัย คือ

1) ภาวะทางประชากรและแนวโน้มทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งได้แก่ ประชากรของโลกมีอายุคาดเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้น มีอัตราการเกิดลดลง มีผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้นทำให้การกระจายตัวของโครงสร้างอายุประชากรเกิดภาวะไม่สมดุลและส่งผลกระทบต่อขนาดกำลังแรงงาน (Potter, 2015) ซึ่งมีแนวโน้มลดลง นอกจากนี้ผลของโลกาภิวัตน์ การรวมกลุ่มเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ได้ทำให้การเคลื่อนย้ายแรงงานกระทำได้ง่ายขึ้น ทั้งหมดนี้ส่งผลกระทบต่อความต้องการแรงงานและภาวะการแย่งชิงคนเก่งมากยิ่งขึ้น

2) การเคลื่อนย้ายประชากรที่เพิ่มสูงขึ้น จากผลการแข่งขันทางการค้าที่ทวีความรุนแรง รวมทั้งความผ่อนคลายเกี่ยวกับกฎระเบียบในการเคลื่อนย้ายประชากรข้ามประเทศ เช่น การตรวจคนเข้าเมืองที่เข้มงวดน้อยลง ประกอบกับความต้องการของประชากรในการย้ายถิ่นฐานไปยังประเทศอื่นที่ไม่ใช่บ้านเกิดเมืองนอน (Tung and Lazarova, 2006) การเคลื่อนย้ายดังกล่าวอาจถูกเรียกว่าเป็น “ภาวะสมองไหล (Brain Drain) หากกล่าวถึงแรงงานที่มีทักษะสูง ซึ่งในอดีต

เป็นเรื่องของการเคลื่อนย้ายแรงงานออกจากประเทศโลกที่สามที่มีฐานะยากจน แต่ ณ ปัจจุบันนโยบายของบางประเทศ อาทิ จีน และอินเดีย ได้ทำให้ประชากรของประเทศเคลื่อนย้ายกลับสู่ประเทศบ้านเกิด ซึ่งในกลุ่มที่ย้ายกลับนี้มีทั้งที่เป็นแรงงานคุณภาพ ผู้บริหาร และผู้ประกอบการ การเคลื่อนย้ายแรงงานในลักษณะนี้เป็นการเปลี่ยนจาก “ภาวะสมองไหล” ไปสู่ “การเคลื่อนย้ายของคนเก่ง” (Carr, Inkson and Thorn, 2005)

3) การเปลี่ยนผ่านของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ ทักษะและวัฒนธรรม จากเดิมที่เน้นการเป็นฐานการผลิตไปสู่เศรษฐกิจบนฐานความรู้ ภาวะดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการแข่งขันคนเก่ง ข้อมูลการค้าทั่วโลกพบว่า ภาคการบริการสร้างงานให้กับโลกร้อยละ 42.7 รองลงมา คือ ภาคการเกษตร (ร้อยละ 34.9) และภาคอุตสาหกรรม (ร้อยละ 22.4) ตามลำดับ โดยในประเทศพัฒนาแล้วภาคการบริการเป็นภาคเศรษฐกิจที่ใหญ่มาก เช่น ในสหภาพยุโรป พบว่า งานในภาคการบริการมีสัดส่วนถึงร้อยละ 71.5 ของงานทั้งหมด (International Labour Office, 2008) ซึ่งการเปลี่ยนผ่านของธุรกิจในการผลิตไปสู่ภาคบริการนี้ถือเป็นการลงทุนในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และถือว่ามนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่สร้างมูลค่าให้กับธุรกิจเหล่านี้

4) ความแตกต่างหลากหลายซึ่งเกิดจากการค้าการลงทุนระหว่างประเทศและการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ ทำให้ความแตกต่างของวัฒนธรรม รวมถึงความขัดแย้งซึ่งเกิดจากความเชื่อ เชื้อชาติ ศาสนา ค่านิยม และการใช้ชีวิตที่แตกต่างเป็นประเด็นที่องค์การข้ามชาติให้ความสำคัญ ซึ่งในบางประเทศการจ้างงานโดยใช้คนในท้องถิ่นถือเป็นการแก้ไขข้อขัดแย้งที่ได้ผลดี ขณะที่ในบางตำแหน่งไม่อาจจ้างคนในพื้นที่ได้ จำเป็นต้องอาศัยการจ้างคนเก่งจากประเทศอื่นๆ ที่เข้าใจความแตกต่างเข้ามาเป็นผู้บริหาร (Beechler & Woodward, 2009, p.276)

Cappelli (2008, p.5) กล่าวว่า การบริหารคนเก่งไม่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง เพราะไม่ใช่แค่เพียงเรื่องการพัฒนา

พนักงานหรือการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และไม่ไปการเปรียบเทียบความสำเร็จ เช่น ทำให้อัตราการลาออกลดลงเหลือร้อยละ 5 หรือการมีกำลังแรงงานที่จบการศึกษาสูงๆ จำนวนมากเท่านั้น แต่การบริหารคนเก่งยังมีอีกมุมมองหนึ่งคือ เป็นเรื่องของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเกิดจากความไม่แน่นอนหรือยากที่จะทำนายได้ อาทิเช่น ต้นทุนที่เกิดจากการบรรจุคนไม่ตรงกับงาน เช่น มีทักษะ ความสามารถไม่เพียงพอกับความต้องการของธุรกิจหรือมีมากเกินไป จึงนำไปสู่การลาออกในที่สุด และ 2) การสูญเสียต้นทุนการพัฒนา เนื่องจากไม่สามารถรักษาพนักงานเหล่านี้ไว้ได้

Iles, Preece and Chuai (2010, p.5) เชื่อว่า การบริหารคนเก่งไม่ใช่กระแส แต่เป็นความจำเป็นที่สอดคล้องกับภาวะความเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสังคมในปัจจุบัน ซึ่งผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการมีคนเก่งที่เหมาะสมไว้กับองค์กรมีด้วยกันหลายด้าน อาทิเช่น ทำให้องค์กรได้คนที่เหมาะสมกับงาน สามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้ได้ ทำให้การจ้างงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้เกิดความเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากรที่มีศักยภาพเป็นรายบุคคลมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเชื่อว่าผลกระทบทางอ้อมที่จะตามมาจากผลงานที่บุคลากรที่มีศักยภาพกลุ่มนี้ได้สร้างไว้ คือ ประสิทธิภาพและคุณภาพการผลิต ความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้า รวมไปถึงยอดขายและกำไรที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายปลายทางที่ธุรกิจให้ความสำคัญสูงสุด (Lockwood, 2006, p.6-8)

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีบทความและเอกสารวิจัยจำนวนมากบ่งบอกถึงความสำคัญของคนเก่งและการบริหารเพื่อดึงศักยภาพของคนเก่งมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรและความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ แต่ยังไม่มีการศึกษาใดที่ชัดเจนและสามารถระบุถึงความเชื่อมโยงระหว่างการมีบุคลากรคนเก่งไว้ในองค์กรกับความสามารถในการแข่งขันได้อย่างชัดเจน อาทิเช่น จริงหรือไม่ที่การลงทุนในคนเก่งจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรได้ดี หรือประโยชน์จากการบริหารคนเก่งจะส่งผลอย่างไรต่อองค์กรบ้าง เป็นต้น

งานวิจัยนี้มีความต้องการศึกษาในบริบทขององค์การธุรกิจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารคนเก่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัท โดยทำการศึกษาเฉพาะบริษัทที่ทำการซื้อ-ขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เนื่องจากบริษัทเหล่านี้เป็นตัวแทนที่ดีให้กับองค์กรธุรกิจในประเทศไทย (Aeimtitiwat, 2006) ทั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่าจะได้ข้อสรุปที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ อีกทั้งสามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรอื่นๆ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้อีกด้วย

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคนเก่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Talent หรือคนเก่ง เป็นคำที่เริ่มต้นใช้ครั้งแรกในคัมภีร์ไบเบิลสมัยกรีกโบราณ โดยกล่าวถึง "Talent" ว่าหมายถึงการวัดน้ำหนักหรือหน่วยของเงินตรา และต่อมาได้กลายเป็นความหมายเกี่ยวกับค่าของคนหรือความสามารถของคน โดยธรรมชาติ (พรสวรรค์) ซึ่ง Silzer & Dowell (2010, p.13) ได้โต้แย้งว่า คนเก่งหรือ "Talent" นั้น ควรหมายถึง คนที่มีความสามารถที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือ "พรสวรรค์" และเกิดจากการใฝ่เรียนรู้ในทักษะและความรู้ (Learned Skills) ที่เรียกว่า "พรแสวง" ควบคู่กันทั้งสองส่วนมากกว่า เพราะหากคนเก่งมีน้อยเพียงคนที่มีความสามารถโดยธรรมชาติโลกจะขาดแคลนคนเก่ง และทำให้การบริหารคนเก่งกระทำได้ยากหรือทำไม่ได้เลย

สำหรับประเทศไทยได้แปลคำว่า "Talent" ในชื่อเรียกที่แตกต่างกัน เช่น "ดาวรุ่ง" (สุพรหม ทำจะดี, 2556, น.1) "ผู้มีความสามารถสูง" (เจษฎา นกน้อย, 2550, น.43)

“ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง” (พิชิต เทพวรรณ, 2554, น.218) นอกเหนือจากการเรียกชื่อที่แตกต่างกัน ยังพบว่า การให้คำนิยามกับคำว่า “คนเก่ง” นั้นมีความแตกต่างและหลากหลายค่อนข้างมากด้วย หนึ่งในสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยได้ใช้คำว่า “คนเก่ง” แทนคำว่า “Talent” และ “การบริหารคนเก่ง” แทนคำว่า “Talent Management” เนื่องจากเป็นคำที่รู้จักกันโดยทั่วไปและใช้แพร่หลายในแวดวงธุรกิจ

จากการทบทวนงานวิจัยต่าง ๆ Iles, Chuai & Preece (2010, p.181-182) ค้นพบว่า นิยามเกี่ยวกับ “คนเก่ง” สามารถจัดกลุ่มออกได้เป็น 4 กลุ่มตามจุดมุ่งเน้น (ตำแหน่ง/บุคคล) และขอบเขต (ความกว้าง/แคบของความหมาย) กล่าวคือ

1) **คนพิเศษหรือผู้ที่ได้รับการเลือกสรร (Exclusive-people)** ความหมายของคนเก่งในกลุ่มนี้ หมายถึง พนักงานที่มีความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรได้ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยผลงานที่พนักงานแสดงออกมาจะมีความโดดเด่นและแตกต่างจากบุคคลอื่นอย่างเห็นได้ชัด (Morton, 2005) นักวิชาการที่มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันนี้ เช่น Berger (2004) ซึ่งกล่าวถึงพนักงานที่สามารถรักษาความสามารถพิเศษของตนเองไว้ได้ตลอดเวลา (Superkeeper) จากคำนิยามข้างต้น จึงเป็นไปได้ที่ทุกคนจะเป็นคนเก่ง ขณะเดียวกันการบริหารให้ทุกคนเป็นคนเก่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดขึ้นจริงไม่ได้ด้วย Branham (2005) เปรียบเทียบคนเก่ง โดยใช้หลักการของ พาเรโต (Pareto) ว่าคนเก่ง คือ กลุ่มคนร้อยละ 20 ที่สามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้มากถึงร้อยละ 80

2) **บทบาท/ตำแหน่งที่สำคัญ (Exclusive-positions)** ในมุมมองนี้ การพิจารณาว่าใคร คือ คนเก่ง ดูได้จากตำแหน่งที่องค์กรกำหนดไว้ เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ฯลฯ Huselid, Beatty and Becker (2005) กล่าวว่า สิ่งแรกที่องค์กรต้องทำในการบริหารคนเก่ง คือ การระบุตำแหน่งที่สำคัญ (Key Positions) ในองค์กร โดยตำแหน่งดังกล่าวจะเป็นสัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นว่า

ผู้ที่มาครองตำแหน่ง คือ คนที่สุดยอด (Top Grade) เท่านั้น ตำแหน่งที่สำคัญนี้อาจมีการตั้งชื่อให้เห็น เช่น ตำแหน่ง A (A Position) หรือตำแหน่งงานที่มีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์องค์กรเป็นอย่างมาก โดยความสำเร็จของการบริหารคนเก่ง คือ การทำให้ตำแหน่งระดับ A มีพนักงานระดับ A ทำงาน ซึ่งผลลัพธ์ คือ องค์กรจะได้ผลงานในระดับ A ตามมา

3) **กลุ่มคนเก่งหลากหลายกลุ่ม (Inclusive-people)** นิยามในกลุ่มนี้มีลักษณะที่ตรงข้ามกับ 2 กลุ่มแรก ซึ่งมองว่าคนเก่งเป็นเพียงคนกลุ่มเล็กๆ ในองค์กร แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการแบ่งกลุ่มประเภทนี้ คือ แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมนุษย์ (Humanistic) ซึ่งเชื่อว่า มนุษย์ในองค์กรทุกคนมีศักยภาพและความเป็น “คนเก่ง” ในตัวเอง และงานที่สำคัญของการบริหารคนเก่ง คือ การบริหารพนักงานเพื่อดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของพวกเขาออกมาสร้างผลงานที่เป็นเลิศให้กับองค์กร การนิยามคนเก่งในกลุ่มนี้อาจดูเหมือนใกล้เคียงกับกลุ่มแรก (คนพิเศษหรือผู้ที่องค์กรได้เลือกสรรไว้แล้ว) เพียงแต่มุมมองของกลุ่มนี้กลับเชื่อว่า ความเป็นคนพิเศษมีอยู่ในพนักงานทุกคน (Whole Work Force) ผู้สนับสนุนแนวคิดนี้ เช่น Buckingham & Vosburgh (2001, p.17-18)

4) **ทุนทางสังคม (Social Capital)** ในมุมมองนี้ แนวคิดหลักที่สำคัญมาจากการให้ความสำคัญต่อความเป็นปัจเจก (Individualistic) ในตัวมนุษย์ทุกคน โดยเชื่อว่า คนเก่งคือ รูปแบบหนึ่งของทุนมนุษย์ เช่น งานของ Iles & Preece (2006) ซึ่งระบุถึงความแตกต่างระหว่าง “การพัฒนาผู้นำ” (เน้นที่ปัจเจกบุคคล เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในตัวผู้นำ) กับ “การพัฒนาภาวะผู้นำ” (เน้นที่กิจกรรมกลุ่มเพื่อเพิ่มทุนทางสังคม รวมถึงความน่าเชื่อถือและเครือข่าย) คนเก่งในนิยามของกลุ่มนี้ คือ การระบุสิ่งที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลหรือคุณลักษณะของบุคคล เช่น ความเป็นทีม วัฒนธรรม การแบ่งงานกันทำ ภาวะผู้นำ และเครือข่าย ซึ่งช่วยระบุทิศทางและโอกาสให้กับคนเก่ง นิยามของนักวิชาการในกลุ่มนี้ คือ การให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ เพื่อสร้างคนเก่ง โดยเชื่อว่าคนเก่งไม่ได้มีแค่เพียงคนเดียว แต่เป็นกลุ่มคนซึ่งต้องการการปฏิสัมพันธ์และ

การทำงานร่วมกัน โดยปัจจัยที่ทำให้คนเก่งเหล่านี้ประสบความสำเร็จ คือ ทรัพยากร ความสามารถ ระบบ และกระบวนการจัดการ ภาวะผู้นำ เครือข่ายภายใน การฝึกอบรม และสมาชิกในทีม (Iles, Chuai & Preece, 2010, p.182)

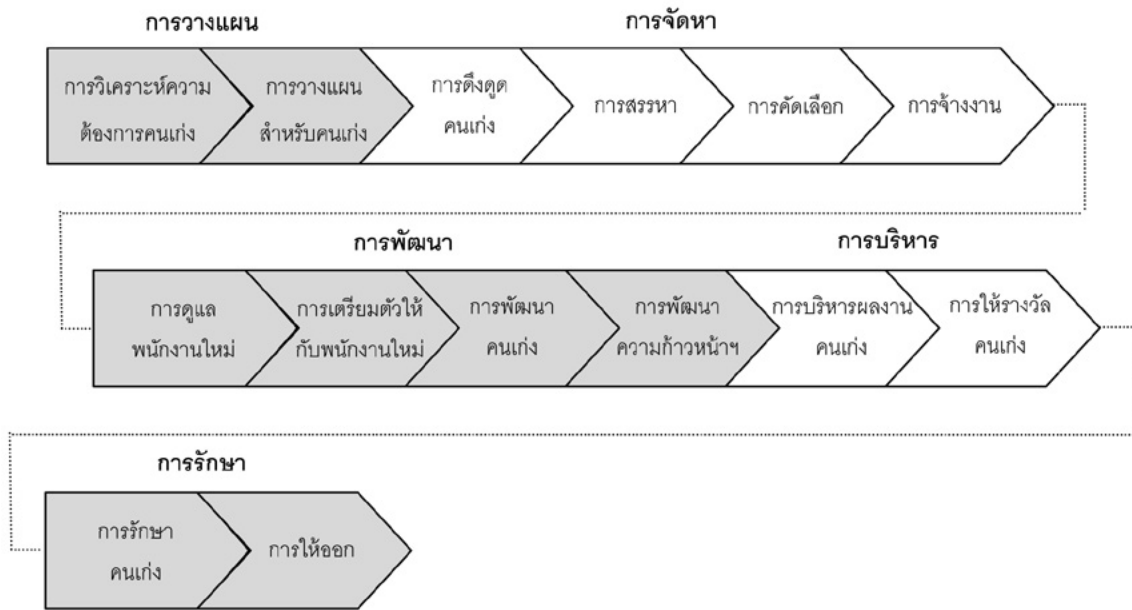
อนึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ได้ให้คำนิยามของ “คนเก่ง” ไว้ตามแนวคิดของนักวิชาการในกลุ่มที่ 1 ซึ่งกล่าวว่า คนเก่ง คือ คนพิเศษหรือผู้ที่ได้รับการเลือกสรร (Exclusive-people) ทั้งนี้สาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกการให้คำนิยามในลักษณะนี้ เนื่องจากงานวิจัยต้องการวัดผลการบริหารคนเก่งในเชิงรูปธรรม ซึ่งเกิดจากการบริหารและการปฏิบัติของคนเก่งซึ่งเป็นมนุษย์จริงๆ ไม่ใช่ภาวะคนเก่ง (องค์ประกอบหรือสิ่งที่กำหนดความเป็นคนเก่ง) ด้วยหลักการนี้จึงทำให้ไม่สอดคล้องกับแนวคิดที่ 2 และ 4 ซึ่งมองในเชิงองค์ประกอบ นอกจากนี้จากลักษณะร่วมของทั้ง 4 แนวคิด ซึ่งระบุถึงลักษณะของคนเก่งว่า เป็นผู้มีผลงานสูง (High Performance) และศักยภาพสูง (High Potential) จึงเป็นไปได้ยากที่จะมีคนเก่งเหล่านี้อยู่ในองค์กรจำนวนมาก (Swales, 2012, p.2) เช่นเดียวกับที่องค์การไม่สามารถพัฒนาพนักงานให้มีคุณลักษณะครบทั้ง 2 ข้อข้างต้นได้ทุกคน เนื่องจากองค์กรมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและการบริหารจัดการ ลักษณะดังกล่าวทำให้ขัดแย้งกับแนวคิดของกลุ่มที่ 3 ซึ่งมองในเชิงกลุ่มคนเก่งที่หลากหลายในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง

การบริหารคนเก่งเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นมาในภาคธุรกิจและใช้กันอย่างกว้างขวาง จนในปัจจุบันไม่สามารถบ่งบอกได้ชัดเจนว่า การบริหารคนเก่งคืออะไรกันแน่ แต่โดยทั่วไปมักเน้นที่กระบวนการหรือองค์ประกอบ และประเภทของคนเก่งที่จะบริหาร ดังที่ Lewis & Heckman (2006) ได้สรุปข้อค้นพบเกี่ยวกับคำนิยามของการบริหารคนเก่งว่า เป็นได้ทั้งกระบวนการ ผลลัพธ์ และการตัดสินใจเป็นการเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (As a process, as an outcome and as a specific decision)

สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งซึ่งมีการมองอย่างเป็นภาพองค์รวม ดำเนินการอย่างเป็นระบบและได้รับการยอมรับค่อนข้างมาก คือ แนวคิดการบริหารคนเก่งในเชิงระบบ (A System Approach) ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับการวางแผน การจัดหา การพัฒนา การบริหาร และการรักษาคนเก่ง โดยกระบวนการทั้งหมดไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นอิสระ แต่จะต้องเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน ดังนั้นการบริหารคนเก่งที่ต้องการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันจึงต้องมีผู้บริหารเป็นผู้กำกับดูแล ในตำแหน่งซึ่งอาจเรียกว่า ผู้บริหารด้านคนเก่ง (Chief Talent Officer : CTO) การมีผู้บริหารเป็นผู้ดูแลในเรื่องนี้เป็นการเฉพาะ มีข้อดีอย่างน้อย 3 ประการ คือ ทำให้ปัญหาต่างๆ ได้รับการแก้ไขได้อย่างรวดเร็วและทันที่ นอกจากนี้การสรรหาคนก็จะมีประสิทธิภาพ เพราะคนเก่งที่องค์การต้องการเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และในท้ายที่สุดการมีผู้ดูแลเป็นการเฉพาะจะช่วยเพิ่มมูลค่าทั้งในเรื่องต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง เนื่องจากระบบการบริหารคนเก่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ (Phillips & Edwards, 2009, p.10-24) โดยกระบวนการบริหารคนเก่งในเชิงระบบทั้ง 5 ข้อมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังรูปด้านล่าง

รูปที่ 1 แสดงระบบการบริหารคนเก่งตามแนวคิดของ Phillips & Edwards



ที่มา : (Phillips & Edwards, 2009, p.10)

1) การวางแผน (Planning) ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดในการบริหารคนเก่ง เพราะวัตถุประสงค์ของการวางแผน คือ การมีระบบการจับคู่ (Matching) คนเก่งที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ากับความต้องการขององค์กร ซึ่งการกระทำดังกล่าวเป็นเรื่องค่อนข้างยาก เนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องแข่งขันกับแรงกดดันของตลาดและปริมาณคนเก่งที่มีอยู่จริงในตลาด (Talent Supply) การวางแผนนี้ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการคนเก่งและการวางแผนสำหรับคนเก่ง

2) การจัดหา (Acquiring) คือ กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้คนเก่งเข้ามาทำงานให้กับองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 4 เรื่อง คือ การดึงดูดให้คนเก่งสนใจองค์กร การสรรหา การคัดเลือก และการจ้างงาน

3) การพัฒนาคนเก่ง (Developing) เมื่อคนเก่งได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว กระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาคนเก่งจะต้องดำเนินการให้มีขึ้น ทั้งเพื่อปรับปรุงความสามารถที่มีและเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานสำหรับการดำรงตำแหน่ง ในเรื่องนี้ประกอบด้วย 4 กิจกรรม คือ การดูแลพนักงานใหม่ การเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานใหม่ การพัฒนาคนเก่ง และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

4) การบริหารคนเก่ง (Managing Talent) เมื่อคนเก่งปฏิบัติงานให้กับองค์กรแล้ว การบริหารคนเก่ง คือ การทำให้คนเก่งมีความพึงพอใจและใช้ประโยชน์จากคนเก่งที่มี ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 2 เรื่อง คือ การบริหารผลงานคนเก่งและการให้รางวัลกับคนเก่ง

5) การรักษา (Monitor) การรักษาพนักงานมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อลดต้นทุนด้านพนักงาน เนื่องจากการรับสมัครพนักงานใหม่เข้าทำงานมีทั้งต้นทุนที่เห็นได้ชัดเจนและต้นทุนที่มองไม่เห็นอีกมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วสูงกว่าการรักษาคนเก่งที่มีความสามารถไว้ (Phillips & Edwards, 2009, p.26) กิจกรรมการรักษาคนเก่งประกอบด้วยกิจกรรม 2 กิจกรรม คือ การรักษาคนเก่งและการให้ออก

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีผลต่อการบริหาร คนเก่ง

Hatum, (2010) ; Schuler, Jackson and Tarique, (2011) ; Collings and Mellahi, (2009) ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง และพบว่า ปัจจัยที่นักวิชาการส่วนใหญ่แนะนำหรือมักใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง สามารถแบ่งอย่างง่ายได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1) กลุ่มปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่

- ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ : นักวิชาการส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับการแข่งขันของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ความเป็นโลกาภิวัตน์ การแข่งขันทางการค้า ภาวะการณ์การเติบโตของตลาดแรงงาน และการเติบโตทางเศรษฐกิจกับภาวะการว่างงาน

- ปัจจัยด้านประชากร : นักวิชาการส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับภาวะการขาดแคลนแรงงาน ช่วงชีวิตของประชากรที่ยืนยาวมากขึ้น ความแตกต่างหลากหลายของทักษะและความคิดของแรงงาน รวมถึงภาวะการขาดแคลนผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

- ปัจจัยด้านเทคโนโลยี : นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อความต้องการเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่รวดเร็ว ความต้องการคนเก่งเข้ามาใช้งานระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ

2) กลุ่มปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่

- ปัจจัยด้านคุณลักษณะ/ความสามารถของบริษัท : นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสนใจกับพัฒนาการของบริษัทที่มีมาอย่างยาวนาน การมีทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน การมีค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายธุรกิจ ชื่อเสียง และสถานที่ตั้งของธุรกิจ

- ปัจจัยด้านคุณลักษณะของพนักงาน : นักวิชาการส่วนใหญ่สนใจเกี่ยวกับพนักงานต้องเป็นผู้สนใจที่จะเรียนรู้ทักษะการทำงานใหม่ๆ พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี บริษัทต้องการพนักงานที่มีลักษณะของความเป็นผู้นำ

- ระบบการบริหารงาน : นักวิชาการส่วนใหญ่มักให้ความสนใจในเรื่องการพัฒนาระบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพไว้ให้กับพนักงาน การมีระบบการทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ความเป็นอิสระในการทำงานและการให้อำนาจในการตัดสินใจ การมอบหมายงานที่ล้ำสมัยและน่าท้าทาย และการมีระบบการทำงานที่เน้นผลงาน

ผลลัพธ์จากการบริหารคนเก่ง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคนเก่งกับผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับก่อนหน้านี้ ยังไม่มีข้อตกลงที่ชัดเจนว่า ควรวัดผลประโยชน์เหล่านี้ด้วยตัวแปรใด จึงจะเหมาะสม อย่างไรก็ตาม เป็นที่ยืนยันได้ในระดับหนึ่งว่างานวิจัยในระยะหลังเริ่มมีการแบ่งระดับของผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับออกเป็นระดับต่างๆ (Becker & Gerhart, 1996) เช่น แนวคิดการวัดผลแบบ HC Bridge และแนวคิดการวัดผลคนเก่งตามวิธีการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษาไว้ 4 กลุ่ม ตามแนวคิดของการวัดผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งมีนักวิชาการสนับสนุนต่อแนวทางการวัดผลจากการบริหารคนเก่งในรูปแบบนี้หลายท่าน ได้แก่ Lockwood (2006) ; Birchall, et al., (2008) ; Hejas, et al., (2016) ซึ่งกล่าวถึงการวัดผลการบริหารคนเก่ง ณ ปัจจุบันมีการวัดผลโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ในแง่ของธุรกิจมากขึ้น หลายๆ บริษัทวัดการบริหารคนเก่งโดยพิจารณาภาพรวมหรือตัวชี้วัดร่วมหลายๆ ตัว ที่อยู่นอกเหนือผลลัพธ์โดยตรงจากตัวพนักงาน เช่น ธนาคารเฮเอสบีซี (HSBC) ใช้การวัดผลแบบสมดุลในการวัดผลการบริหารคนเก่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่ง Morton (2005) ให้การสนับสนุนในเรื่องนี้ว่า การวัดผลแบบสมดุลทำให้องค์กรมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่า ผลลัพธ์จากการบริหารคนเก่งนั้นส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับใดบ้าง ตัวชี้วัดในผลการวัดแบบสมดุลจะช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนว่าการ

ลงทุนในเรื่องคนเก่งนั้นได้ผลไปมาก-น้อยเพียงใด เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร และผลประเมินการปฏิบัติงานรายบุคคลอย่างไร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนความครอบคลุมตัวชี้วัดตามแนวคิด Singh et.al (2012) ข้างต้นร่วมกับแนวคิดของ Dyer & Reeves (1995) ; Guest (1997) และ Cirrus & Lumesse (2013) ทำให้ได้ตัวชี้วัดผลสำเร็จของบริษัทจากการบริหารคนเก่งตามหลักการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ออกเป็น 4 มิติ ดังนี้ คือ

1) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Development & Learning) วัดผลจากการลาออก การขาดงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความสามารถในการทำงาน และความสามารถในการประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของคนเก่ง

2) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) วัดผลจากปริมาณการผลิต/การบริการที่เป็นไปตามแผน (ประสิทธิผล) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (ประสิทธิภาพ) และการพัฒนากระบวนการผลิต/บริการใหม่ๆ (การพัฒนากระบวนการ/นวัตกรรม)

3) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า วัดผลจากอัตราความพึงพอใจของลูกค้า อัตราส่วนแบ่งทางการตลาด และยอดขาย

4) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน วัดผลจากอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset : ROA) และผลกำไรจากการดำเนินงาน (Profitability)

วิธีดำเนินการวิจัย

1) ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคนเก่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีขอบเขตของการศึกษาแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน คือ ขอบเขตด้านประชากร ขอบเขตด้านเนื้อหา และขอบเขตด้านเวลาดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

(1) ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษาคั้งนี้ คือ บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 678 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2558) ซึ่งจดทะเบียนและซื้อ-ขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) และตลาดหลักทรัพย์เอ็มเอไอ (Market for Alternative Investment : MAI) ทั้งหมด เนื่องจากเป็นบริษัทที่มีการกำกับดูแลจากหน่วยงานและบุคคลภายนอก (นักลงทุน) เป็นอย่างดี จึงเป็นไปได้ว่า บริษัทเหล่านี้จะให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสัดส่วนที่สูง ดังนั้นผู้วิจัยจึงพิจารณาเห็นว่าเหมาะสมที่จะเป็นตัวแทนที่ดีให้กับสถานประกอบการในภาพรวม และสามารถใช้เป็นประชากรในการวิจัยคั้งนี้ได้ โดยให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถาม

(2) ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยคั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคนเก่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยผู้วิจัยศึกษาเนื้อหาในประเด็นต่างๆ คือ ในด้านการบริหารคนเก่ง ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Phillips & Edwards (2009) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ การวางแผน การจัดหา การพัฒนาคนเก่ง การบริหารคนเก่ง และการรักษา ในด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรตามแนวคิดของ Hatum (2010) ; Schuler, Jackson and Tarique (2011) และ Collings and Mellahi (2009) และในส่วนของการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของ Singh et.al (2012) ร่วมกับแนวคิดของ Dyer & Reeves (1995) ; Guest (1997) และ Cirrus & Lumesse (2013) ซึ่งประยุกต์มาจากแนวคิดของ Kaplan and Norton (1992) ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเงิน

(3) ขอบเขตด้านเวลา

การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ในช่วงระหว่างเดือนสิงหาคม-ธันวาคม พ.ศ. 2558

2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ บริษัทที่จดทะเบียนและทำการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) และตลาดหลักทรัพย์เอ็มเอไอ (Market for Alternative Investment : MAI) ซึ่งมีจำนวน ณ วันที่ 20 เมษายน 2558 รวมทั้งสิ้น 678 แห่ง กระจายอยู่ในภาคต่างๆ ทั่วประเทศ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 20 เมษายน 2558) แต่เนื่องจากงานวิจัยต้องการข้อมูลเชิงปริมาณที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ ผู้วิจัยจึงทำการตัดรายชื่อกิจการที่จัดตั้งเป็นกองทุนรวม (Mutual Fund) จำนวน 55 แห่ง ออกจากการศึกษา เนื่องจากกิจการดังกล่าวมีบริษัทกองทุนรวมเป็นผู้ดูแล ซึ่งในบางกรณีอาจพบว่า กองทุนรวม 1 แห่ง มีบริษัทกองทุนรวมหลายแห่งเป็นผู้รับผิดชอบ อีกทั้งบริษัทกองทุนรวมที่เป็นผู้ดูแลอาจไม่ใช่บริษัทที่ทำการซื้อ-ขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งตัดรายชื่อบริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการออกอีก 13 แห่ง ผลดังกล่าวทำให้ข้อมูลประชากรในการศึกษาคงเหลือทั้งสิ้น 610 แห่ง แบ่งเป็นบริษัทที่ทำการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) จำนวน 496 แห่ง และบริษัทที่ทำการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์เอ็มเอไอ (Market for Alternative Investment : MAI) จำนวน 114 แห่ง

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บริษัทจดทะเบียนและทำการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) และตลาดหลักทรัพย์เอ็มเอไอ (Market for Alternative Investment : MAI) ซึ่งได้ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน และเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ต้องการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ซึ่งตามหลักการวิเคราะห์จำเป็นต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่พอสมควร เนื่องจากตัวอย่างที่มีขนาด

ใหญ่จะมีโอกาสที่ตัวแปรจะมีการแจกแจงเป็นปกติมากกว่าจำนวนตัวอย่างที่น้อยกว่า (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2548, น.31) ซึ่งในข้อเสนอแนะของนักวิชาการ เชื่อว่าการวิเคราะห์สถิติประเภทพหุตัวแปร ควรกำหนดจำนวนตัวอย่างตามจำนวนตัวแปรสังเกตได้ (Observation Variable) ในสมการ เช่น 5:1 (Bentler, 1989) 10:1 (Nunnally, 1967) หรือ 20:1 (Lindeman, Merenda and Gold, 1980) อ้างถึงในนงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, น.54) โมเดลสำหรับกรณีวิจัยนี้มีจำนวนตัวแปรที่ต้องการประมาณค่าอยู่ที่ 11 ตัวแปรจึงต้องการตัวอย่างระหว่าง 110-220 ตัวอย่าง จึงนับว่าเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์สำหรับนำมาวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 210 ฉบับ (Response Rate = ร้อยละ 95)

3) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ จากตัวแทนผู้บริหารระดับสูง (Top Management Level) ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ให้ข้อมูลในระดับองค์การ เนื่องจากเชื่อว่า เป็นผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารคนเก่งโดยตรง จึงทราบถึงระดับการบริหารคนเก่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัทเป็นอย่างดี อนึ่งการจัดส่งแบบสอบถามกระทำทั้งโดยช่องทางทางไปรษณีย์ซึ่งเป็นช่องทางหลัก นอกจากนี้ยังใช้วิธีการส่งทางโทรสารและทางอีเมลเป็นช่องทางรอง

ผลการศึกษา

1) ลักษณะข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ ผู้บริหาร/พนักงานในระดับต่ำกว่าที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การ เช่น กรรมการผู้จัดการ หรือประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ตามลำดับ เมื่อพิจารณาข้อมูลกิจการ พบว่า กิจการส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต รองลงมา คือ อุตสาหกรรมบริการ และพาณิชย์กรรม โดยบริษัทเหล่านี้ส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์การ

สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยวิธีการเป็นผู้นำด้านคุณภาพมากที่สุด รองลงมา คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม

ในส่วนของจำนวนพนักงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีการจ้างพนักงานประจำและพนักงานจ้างเหมาระหว่าง 100-300 คน รองลงมา คือ 501-1,000 คน และมากกว่า 1,000 คน ตามลำดับ สำหรับในส่วนของผลกระทบจากวิกฤติการณ์เมืองในปี 2557 ที่มีต่อบริษัทนั้น พบว่า บริษัทส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบในระดับปานกลาง ส่วนระยะเวลาการประกอบธุรกิจในประเทศไทย พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 5-10 ปี มากที่สุด รองลงมา คือ อายุระหว่าง 21-30 ปี และ 11-20 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะข้อมูลพื้นฐาน

ตัวแปรจัดประเภท	ประเภท	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม	1.1 ผู้บริหารระดับสูง	2	1.0
	1.2 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	145	69.0
	1.3 หัวหน้าหรือพนักงานในหน่วยทรัพยากรมนุษย์	63	30.0
2. ประเภทกิจการ	2.1 ผลิต	132	62.9
	2.2 บริการ	65	31.0
	2.3 พาณิชยกรรม	13	6.2
3. กลยุทธ์การสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน	3.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	53	25.2
	3.2 การเป็นผู้นำด้านคุณภาพ	124	59.0
	3.3 การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม	33	15.7
4. จำนวนพนักงาน	4.1 น้อยกว่า 100 คน	30	14.3
	4.2 100-300 คน	60	28.6
	4.3 301-500 คน	34	16.2
	4.4 501-1,000 คน	48	22.9
	4.5 มากกว่า 1,000 คน	38	18.1
5. ผลกระทบจากวิกฤติ การเมืองที่มีต่อบริษัท	5.1 ไม่กระทบเลย	42	20.0
	5.2 กระทบน้อย	74	35.2
	5.3 กระทบปานกลาง	78	37.1
	5.4 กระทบมาก	16	7.6

ตัวแปรจัดประเภท	ประเภท	จำนวน	ร้อยละ
6. ระยะเวลาการประกอบธุรกิจในประเทศไทย	6.1 น้อยกว่า 5 ปี	24	11.4
	6.2 5-10 ปี	58	27.6
	6.3 11-20 ปี	46	21.9
	6.4 21-30 ปี	54	25.7
	6.5 มากกว่า 30 ปี	28	13.3

ที่มา : จากการคำนวณของผู้วิจัย

2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ของปัจจัยสภาพแวดล้อม การบริหารคนเก่ง และผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจหรือค้นหาตัวแปรแฝงที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวแปรที่สังเกตหรือวัดได้ ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจะทำให้สามารถกำหนดจำนวนองค์ประกอบ ลดจำนวนตัวแปร และเห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร จากค่าความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component) ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉากหรืออโรทอนอล เวนิเม็กซ์ (Varimax) ใช้เกณฑ์ในการพิจารณา คือ องค์ประกอบ (Component) จะต้องมีค่าความแปรปรวน (Eigenvalue) มากกว่า 1 ขึ้นไป และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรจะต้องมีค่ามากกว่า 0.5 มิเช่นนั้นจะถูกตัดออกไป ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจทำให้มีการตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่า 0.5 ออกไปอีก 2 ข้อ

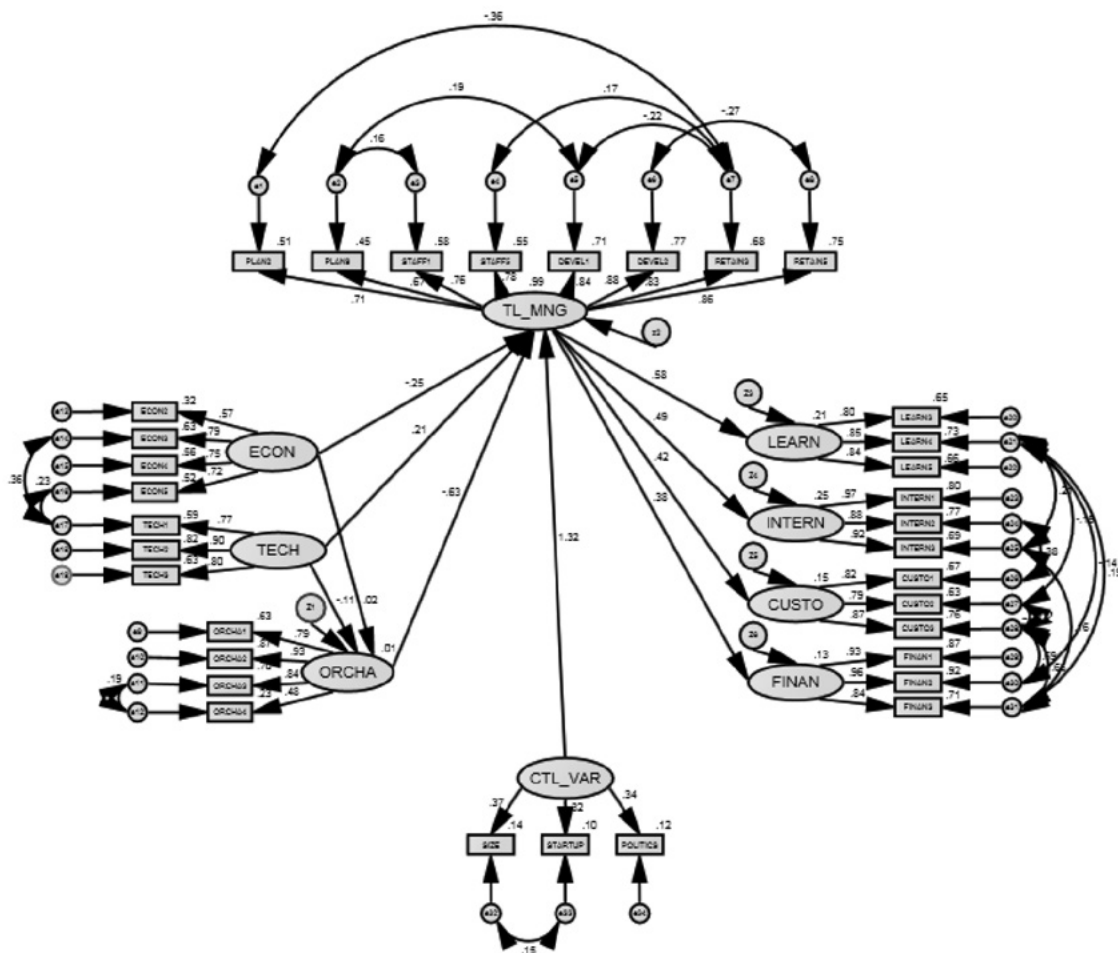
ก่อนหน้านี้ ผู้วิจัยได้ทำการตัดข้อคำถามออกจำนวน 7 ข้อ จากทั้งหมด 71 ข้อ ในกระบวนการแก้ไขปัญหาสภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ (Multicollinearity) โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งหากพบว่ามีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงกว่า 0.80 ตามเกณฑ์การพิจารณาของ Stevens (1996) ก็จะตัดตัวแปรเหล่านั้นออก นอกจากนี้ยังได้ทำการทบทวนเนื้อหาของตัวแปรตามกรอบแนวคิดของ Phillips & Edwards (2009) การพิจารณาค่า Cross Loading ที่มีค่าต่ำ และนำข้อมูลดังกล่าวไปปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญ เมื่อผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจแล้วได้จัดองค์ประกอบใหม่ ทำให้ได้องค์ประกอบ 8 ด้าน ได้แก่ การบริหารคนเก่ง (TL_MNG) ปัจจัยคุณลักษณะขององค์กร (IN_FAC) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (EC_FAC) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (TC_FAC) ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ (LEARN) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (INTERN) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUSTO) และผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FINAN) และคงเหลือตัวแปรสังเกตได้จำนวน 31 ตัวแปร

3) ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคนเก่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ก่อนที่จะมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคนเก่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการปรับค่าโมเดลโดยการโยนเส้นความสัมพันธ์ของค่าคลาดเคลื่อนเพื่อให้โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกันก่อน (ดังรูปที่ 2)

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองเชิงโครงสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นพบว่า คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีนัยสำคัญทั้งสิ้น 6 คู่ คือ การบริหารคนเก่ง (TL_MNG) มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา (LEARN) ด้านกระบวนการภายใน (INTERN) ด้านลูกค้า (CUSTO) และด้านการเงิน (FINAN) ขณะที่ปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะขององค์กร (ORCHA) มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการบริหารคนเก่ง (TL_MNG) เช่นกัน ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (ECON) และปัจจัยด้านเทคโนโลยี (TECH) ไม่พบความสัมพันธ์กับคุณลักษณะขององค์กร (ORCHA) และการบริหารคนเก่ง (TL_MNG) โดยที่การบริหารคนเก่งมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเงิน ตามลำดับ ดังผลที่แสดงในรูปที่ 2 และตารางที่ 2

รูปที่ 2 แสดงแบบจำลองสมการโครงสร้างคู่แข่งหมายเลขหนึ่ง



ค่า Chi - Square = 424.810 ค่าองศาอิสระ = 426 ค่า p = 0.507 ค่า RMSEA = 0.000 ค่า NFI = 0.925
 ค่า TLI = 1.000 ค่า CFI = 1.000 ค่า RMR = 0.065 ค่า SRMR = 0.057 ค่า GFI = 0.900 และค่า AGFI = 0.861

ตารางที่ 2 แสดงผลประมาณค่า Regression Weights ของแบบจำลองเชิงโครงสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร		ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอย	S.E.	t-value	P	นัยสำคัญ
ORCHA	<--- ECON	0.015	0.058	0.161	0.872	ไม่มี
ORCHA	<--- TECH	0.110	0.056	1.180	0.238	ไม่มี
TL_MNG	<--- ECON	0.252	0.153	1.129	0.221	ไม่มี
TL_MNG	<--- TECH	0.206	0.150	1.697	0.090	ไม่มี
TL_MNG	<--- ORCHA	0.635	0.089	1.974	**	มี
TL_MNG	<--- CTL_VAR	1.321	1.619	2.458	**	มี
LEARN	<--- TL_MNG	0.583	0.088	5.658	***	มี
INTERN	<--- TL_MNG	0.490	0.070	6.409	***	มี
CUSTO	<--- TL_MNG	0.416	0.074	5.366	***	มี
FINAN	<--- TL_MNG	0.376	0.068	4.873	***	มี

หมายเหตุ : ค่า t-value ≥ 2.58 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (***)

ค่า t-value ≥ 1.96 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (**)

การอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคนเก่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) คุณลักษณะขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในทิศทางเดียวกับการบริหารคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05

รูปแบบการบริหารและคุณลักษณะขององค์การมีส่วนสำคัญต่อการดึงดูดผู้มีความสามารถเข้ามาเป็นพนักงาน สมมติฐานดังกล่าวได้รับการพิสูจน์ในการศึกษานี้ว่าเป็นเช่นนั้นจริง โดยผลการวิจัยพบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะขององค์การในเชิงสาเหตุไปในทิศทางเดียวกับการบริหารคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ งานวิจัยที่ค้นพบในลักษณะเดียวกัน คือ Orwa, & Njeri (2014) ซึ่งทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ การจัดการเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ระบบการให้รางวัล และสภาพแวดล้อมในการทำงานว่ามีผลต่อการบริหารคนเก่งอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรหลักที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารคนเก่ง นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างความก้าวหน้าในอาชีพ ระบบการให้รางวัล และสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อการบริหารคนเก่งด้วยเช่นกัน ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของผู้วิจัย ซึ่งพบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับการบริหารคนเก่ง โดยสิ่งที่เห็นตรงกัน คือ ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์การนั้นมีความสัมพันธ์ต่อการบริหารคนเก่ง อย่างไรก็ตาม งานวิจัยของ Orwa, & Njeri (2014) มีความต่างจากงานวิจัยชิ้นนี้ เพราะเป็นงานวิจัยแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการศึกษาจากพนักงานระดับบริหารจำนวน 61 คน ซึ่งทำงานอยู่ที่ Kenya broadcasting corporation และใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย

สถิติการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) ร่วมกับการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

งานวิจัยที่ค้นพบความสัมพันธ์ดังกล่าวเช่นกัน คือ งานวิจัยของ Mochorwa & Mwangi (2013) ซึ่งได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกิจกรรม การบริหารคนเก่ง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายในองค์กรซึ่ง ได้แก่ กลยุทธ์การสรรหา การมีส่วนร่วมของฝ่ายจัดการ การฝึกอบรมและพัฒนา และแผนการดำเนินงานของบริษัท ส่งผลต่อการบริหารคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานของผู้วิจัยที่พบว่า ปัจจัยภายในบริษัท มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารคนเก่ง โดยปัจจัยที่เห็นตรงกัน คือ การมีแผนเป้าหมายการดำเนินงานของบริษัทที่ชัดเจน นั้นส่งผลต่อการบริหารคนเก่ง อย่างไรก็ตาม Mochorwa & Mwangi ทำการศึกษาเฉพาะบริษัทในธุรกิจแผ่นสังกะสี ลูกลูก ฌ เมืองมอมบาซา ประเทศสาธารณรัฐเคนยา ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยชิ้นนี้ที่ทำการศึกษากลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีความหลากหลายของประเภทอุตสาหกรรม

2) การบริหารคนเก่งมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในทิศทางเดียวกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเงิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า การบริหารคนเก่งมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในทิศทางเดียวกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ลูกค้า และด้านการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในส่วนของผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนานั้นสอดคล้องกับทฤษฎี AMO ของ Appelbaum, Bailey, Berg and Kallegerg (2000) ซึ่งได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผลประกอบการไว้ว่า องค์กรจะมีผลประกอบการที่ดี หากว่าพนักงานมีความสามารถ (Ability) ในการทำงานที่ต้องอาศัยทักษะและความรู้ที่จำเป็น การได้รับแรงจูงใจในการทำงาน (Motivated) และการได้รับโอกาสที่ดี (Opportunity)

ที่จะใช้ความรู้ ความสามารถที่พวกเขา มี ขณะที่ Singh et.al (2012) เรียกผลที่เกิดขึ้นในส่วนนี้ว่าเป็น ผลลัพธ์โดยตรงจากการบริหารคนเก่ง ซึ่งจากการทบทวนงานวิจัยของเขา พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่มักใช้ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการขาดงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในการวัดผล ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคนเก่งกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาเกิดขึ้นเนื่องจากบริษัท มีการจัดการอย่างเหมาะสมด้วยความเป็นธรรมและใส่ใจ (Boxall and Purcell, 2003) ทั้งนี้ผู้วิจัยเชื่อว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวเกิดขึ้นเพราะทุกอย่างเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน และกระบวนการอย่างชัดเจน ทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานได้มากขึ้น โดยงานวิจัยที่พบความสัมพันธ์อย่างชัดเจนในเรื่องนี้ คือ งานของ Kok & Hertog (2006) ซึ่งพบว่า ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นมีความสัมพันธ์ต่อนวัตกรรม ผลผลิตภาพแรงงาน และผลกำไร เนื่องจากระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยให้พนักงานของบริษัทมีความคิดริเริ่มและมีทักษะใหม่ๆ ที่ช่วยในการสร้างสรรค์ให้บุคลากรมีความสามารถและได้รับแรงจูงใจที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม งานศึกษาของ Kok & Hertog (2006) นั้นเป็นการศึกษาจากบริษัทขนาดเล็ก (พนักงาน 5-175 คน) ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยชิ้นนี้

สำหรับการค้นพบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคนเก่งกับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน นั้น เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการภายในให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เชื่อมโยงสู่ทิศทางเดียวกัน เพื่อทำให้เกิดผลทั้งในเชิงประสิทธิภาพ คุณภาพ ประสิทธิภาพ และการพัฒนา ดังนั้นการที่องค์กรได้พนักงานที่เป็นคนเก่งเข้ามายิ่งจะช่วยทำให้การพัฒนากระบวนการภายในเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ประหยัดเงิน เวลา และทรัพยากร) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Guest (2011) และ Dyer & Reeves (1995) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคนเก่งกับผลผลิตภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และประสิทธิภาพของระบบงาน

การค้นพบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคนเก่งกับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า นั้น สาเหตุที่เป็นเช่นนั้น เนื่องจากการบริหารคนเก่งจะช่วยให้พนักงานที่มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงาน และมุ่งไปสู่เป้าหมายของธุรกิจ คือ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้เกิดการใช้สินค้าและบริการ อีกทั้งมีการซื้อซ้ำในรอบการขายครั้งต่อไป คนเก่งจะสามารถคิดค้นช่องทางการเข้าถึงลูกค้า และสร้างความผูกพันให้กับลูกค้า (Customer Engagement) ได้สูงกว่าบุคคลทั่วไป (Phillips & Roper, 2009, p.14-15) การบริหารคนเก่งที่ดีจะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์มีความรู้ความสามารถสูง และมุ่งผลิตสินค้า/บริการเพื่อเป้าหมายการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในระดับสูงสุด ซึ่งเป็นบุคคลที่ต้องการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ (Ulrich, 1997, p. 312) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Guest (2011) และ Dyer & Reeves (1995) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคนเก่งกับส่วนแบ่งการตลาด การร้องเรียน/ความพึงพอใจของลูกค้าเช่นกัน

การค้นพบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคนเก่งกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน สาเหตุที่เป็นเช่นนั้น เนื่องจากการให้คำนิยาม “คนเก่ง” ของบริษัทในกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ ส่วนใหญ่ให้คำนิยามว่าหมายถึง พนักงานที่มีคุณลักษณะพิเศษหรือดำรงตำแหน่งสำคัญในบริษัท เช่น เป็นตำแหน่งที่สร้างรายได้ให้กับบริษัท หรือเป็นผู้สร้างสินค้าและบริการให้กับองค์กร ดังจะเห็นได้จากผลจากการสำรวจในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งพบว่า หน่วยงานที่ผู้ตอบเห็นว่ามีควมจำเป็นต้องบริหารคนเก่งมากที่สุด คือ หน่วยงานผลิต และหน่วยงานด้านการตลาด ตามลำดับ ดังนั้นการบริหารคนเก่งที่ดีย่อมสามารถสร้างมูลค่าให้กับบริษัทเป็นอย่างมาก ข้อค้นพบของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Guest (1997) ; Dyer & Reeves (1995) ; Sanj (2012) ; Bae, et al. (2003) ; Katou & Budhwar (2007) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคนเก่งกับตัววัดผลทางการเงิน อาทิเช่น อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนต่อส่วน

ผู้ถือหุ้น และกำไรสุทธิเช่นกัน

Singh et.al (2012) ได้กล่าวถึงผลการวิจัยเอกสารในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา พบว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ของระบบการบริหารคนเก่งกับผลการดำเนินงานของบริษัท มักทำการศึกษาเกี่ยวกับ

1) ผลลัพธ์โดยตรงจากการบริหารคนเก่ง : ตัวชี้วัดในกลุ่มนี้ได้แก่ การลาออก การขาดงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพัน

2) ผลลัพธ์ด้านผลประโยชน์ : ตัวชี้วัดในกลุ่มนี้ได้แก่ ผลผลิตภาพ คุณภาพ ประสิทธิภาพ

3) ผลลัพธ์ด้านการเงิน : ตัวชี้วัดในกลุ่มนี้เป็นการวัดผลด้านการเงิน ซึ่งได้แก่ ตัวชี้วัดด้านบัญชี เช่น กำไร ยอดขาย อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ROE) และตัวชี้วัดมูลค่าทางธุรกิจ เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด Tobin's Q ราคาหุ้น และอัตราการเติบโต (Dyer & Reeves, 1995)

Tarique & Schuler (2010) กล่าวถึง งานวิจัยที่ทำการทดสอบก่อนหน้านี้นี้ว่า ตัวแปรที่ใช้วัดผลการดำเนินงานของบริษัทนั้นขึ้นอยู่กับความสนใจของผู้วิจัย และไม่มีระเบียบตายตัวว่า ควรวัดในประเด็นใดบ้าง นอกจากนี้ยังไม่พบว่ามีผู้วิจัยท่านใดนำตัววัดผล 4 มิติของการวัดผลแบบสมดุลมาใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ดังกล่าวในงานวิจัยฉบับเดียวกัน งานวิจัยฉบับนี้จึงเป็นข้อแตกต่างจากงานวิจัยฉบับอื่น ๆ

3) สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยด้านเทคโนโลยี ไม่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะขององค์กร

ผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่า เมื่อมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยด้านเทคโนโลยี ต่อคุณลักษณะขององค์กร การศึกษาพบทิศทางความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (เชิงบวก) แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งค่อนข้างขัดแย้งกับแนวคิดและทฤษฎีของนักวิจัยส่วนใหญ่ที่พบความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกทั้งสองต่อปัจจัยภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาของ Genç

(2014) ก็ไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าวเช่นกัน โดย Genç ได้ให้เหตุผลต่อข้อค้นพบนี้ว่า สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นแม้ว่าจะกระทบต่อธุรกิจก็ตาม แต่ธุรกิจเหล่านี้ก็ยังสามารถอาศัยเงื่อนไขเดิมๆ ที่มีอยู่ก่อนหน้ามาทำให้บริษัทอยู่ได้โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ในงานวิจัยดังกล่าวไม่ได้อธิบายว่าเงื่อนไขดังกล่าวคือเรื่องใดบ้าง

สำหรับในส่วนของผู้วิจัยนั้น การไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจเนื่องมาจากการศึกษาครั้งนี้อยู่ในช่วงภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำและวิกฤติการเมืองที่เกิดขึ้นในประเทศไทย (ระหว่างปี พ.ศ. 2556-2558) แต่บริษัทต่างๆ ยังคงต้องดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดความอยู่รอดและรอดอย จังหวะที่ภาวะเศรษฐกิจจะเติบโตเพิ่มสูงขึ้น ดังจะเห็นได้ว่าบริษัทส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 59 ยังคงเน้นการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านคุณภาพ ซึ่งมุ่งไปที่การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพภายในเพื่อความอยู่รอด แม้จะมียอดขายคำสั่งซื้อชะลอตัวลงมากก็ตาม นอกจากนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้าง การจัดการ กลยุทธ์ธุรกิจ ความสามารถของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร มากกว่าปัจจัยภายนอก เนื่องจากปัจจัยภายในองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงถึงความพร้อมในการแข่งขัน และเป็นเรื่องง่ายกว่าที่จะเข้าไปจัดการและควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อด้านการจัดการ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) บริษัทที่ต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ควรให้ความสำคัญต่อการบริหารคนเก่ง โดยจัดการให้อยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้สิ่งที่จะต้องดำเนินการเป็นลำดับแรก คือ การกำหนดเป็นนโยบายและวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน จากนั้นจึงควรกำหนดวิธีการในการคัดแยกพนักงานในองค์กรว่าผู้ใดเป็นคนเก่ง (Talent) และผู้ใดเป็นพนักงานที่มีความสามารถในระดับปกติ (Normal) การแยกพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม

จะทำให้องค์กรสามารถวางแผนและจัดการพนักงานทั้ง 2 กลุ่มได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งโดยทั่วไป การบริหารพนักงานทั้ง 2 กลุ่มนี้จำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันทุกกระบวนการ ตั้งแต่การวางแผน การจัดหา การพัฒนา การบริหาร และการรักษา รวมทั้งมีการประเมินผลระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ออกแบบไว้สำหรับพนักงานทั้ง 2 กลุ่มอย่างต่อเนื่อง และเชื่อมโยงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 ระบบเข้าด้วยกัน เพื่อให้พนักงานทั้ง 2 กลุ่มสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ในกิจกรรมการบริหารคนเก่งทั้งหมด การมีกิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารคนเก่งมากที่สุด สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นอาจเป็นเพราะคนเก่งของบริษัทในประเทศไทย องค์กรส่วนใหญ่มักละเลยที่จะเตรียมความพร้อมให้กับพนักงาน เพื่อให้พวกเขาได้รับทราบเกี่ยวกับบรรยากาศ วัฒนธรรม และรูปแบบการทำงานร่วมกัน รวมถึงเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร หลายองค์กรได้ลงทุนเรื่องนี้ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การพัฒนาระบบที่เลี้ยงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ และระบบที่ปรึกษา (Coach) สำหรับพนักงานระดับบริหาร รวมถึงการหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกคุ้นเคยต่อสภาพการทำงาน เข้าใจงานทำงานได้หลากหลาย และเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Summathiti, 2009) อนึ่ง นอกจากที่กล่าวมาข้างต้น การบริหารคนเก่งให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนต่อการแสดงออกและความแตกต่างทางความคิดของคนต่างรุ่นภายในด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อปรับแนวทางและวิธีการบริหารคนเก่งให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพปัญหาที่แต่ละองค์กรกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคนเก่งต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเงินในระดับที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การบริหารคนเก่งจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนามากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของแรงจูงใจ ความผูกพัน และความสามารถของพนักงาน ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า บริษัทที่ลงทุนในเรื่องการบริหารคนเก่งจะได้รับประโยชน์จากการมีพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานที่ดี มีอัตราการสูญเสียพนักงานต่ำ และยังสามารถได้รับประโยชน์จากการที่พนักงานมีความสามารถสูงขึ้นด้วย

แม้ว่าในทางทฤษฎีจะมีนักคิดและนักทฤษฎีบางส่วน เช่น Branham (2005) ที่เชื่อว่า คนเก่งร้อยละ 20 จะเป็นผู้สร้างมูลค่าให้กับธุรกิจสูงถึงร้อยละ 80 และในทางตรงกันข้ามพนักงานที่มีความสามารถในระดับปานกลางร้อยละ 80 จะสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจเพียงร้อยละ 20 แต่นักวิชาการเหล่านี้ส่วนใหญ่มักให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์กรไม่สามารถละเลยและทุ่มเทให้กับพนักงานกลุ่มเล็กๆ หรือคนเก่งเพียงกลุ่มเดียวได้ เพราะแม้ว่าคนกลุ่มนี้จะสร้างผลงานให้องค์การในระดับสูง แต่คนในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ขององค์กรมักเตรียมไว้สำหรับให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร และมีบทบาทของการเป็นนักคิดมากกว่าการเป็นนักปฏิบัติ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 14 พฤษภาคม 2559) นอกเหนือจากนี้ยังพบว่า คนเก่งส่วนใหญ่ไม่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว แต่จำเป็นต้องมีทีมงานที่ดี ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถในระดับปานกลางเป็นผู้ปฏิบัติ ดังนั้นผู้ที่นำผลการศึกษานี้ไปสู่การปฏิบัติจึงต้องคำนึงถึงประเด็นนี้ด้วยเช่นกัน โดยจะต้องพัฒนาระบบการจัดการให้พนักงานที่เป็นคนเก่งสามารถทำงานร่วมกับพนักงานที่มีความสามารถระดับปานกลางได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะต่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำมาเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไปได้ดังนี้

1) การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษา โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม อาทิ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลสำหรับสอบทานผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ และได้ข้อมูลเหตุผลเชิงลึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น

2) การวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการศึกษาในลักษณะการตรวจสอบไขว้ความถูกต้องของตัวแบบ (Cross Validation) โดยใช้โมเดลทางเลือกอื่นๆ เช่น นักทฤษฎีบางท่านเชื่อว่าการบริหารคนเก่งอาจไม่ใช่ตัวแปรแทรกกลาง (Black Box หรือ Moderating Variable) แต่เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Pfeffer, 1994 ; Guest, 1997 และ Savaneviciene & Stankeviciute, 2010) หรือนักทฤษฎีในกลุ่มที่เชื่อว่าการบริหารคนเก่งจะแปรเปลี่ยนไปตามกลยุทธ์และบริบทในแต่ละองค์กร (Contingency or Strategic Fit Models) เช่น แนวคิดของ Schuler and Jackson (1999) ซึ่งอาจจะทำให้ผลการศึกษาแปรเปลี่ยนไป

3) การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในช่วงที่เกิดวิกฤติการเมืองในประเทศไทยและวิกฤติเศรษฐกิจโลก ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารงานในภาคธุรกิจ ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรทำการศึกษาในช่วงเศรษฐกิจขาขึ้น หรือควรทำการศึกษาในระยะยาว (Longitudinal) โดยใช้โมเดลในการวิจัยครั้งนี้ตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

4) การวิจัยครั้งนี้กำหนดหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นระดับองค์การ ซึ่งผลที่ได้รับอาจแตกต่างหากผู้วิจัยทำการกำหนดหน่วยวิเคราะห์เป็นระดับบุคคล เช่น คนเก่ง (Talent Person) หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการทำงานร่วมกับคนเก่ง อาทิ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บริหารเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น โดยผลของการศึกษาจะช่วยให้เห็นภาพผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรม ทักษะ และความสามารถที่มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

5) การวิจัยครั้งนี้เลือกที่จะทำการศึกษากับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยคาดหวังว่า ผลการศึกษาจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบริษัทเอกชนทั่วไปได้อย่างไรก็ตาม องค์การมิได้มีแต่องค์กรธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีองค์กรประเภท องค์กรรัฐ องค์กรอิสระ และองค์กรภาคประชาชนอื่นๆ ด้วย ซึ่งตัวแบบของการศึกษาสำหรับวัดผลการดำเนินงานในองค์กรแต่ละประเภทนั้นมีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยเห็นว่าจะเป็นเรื่องดีหากว่า การวิจัยครั้งต่อไปจะได้ขยายองค์ความรู้ในเรื่องนี้ไปสู่องค์กรประเภทอื่นด้วย

6) การวิจัยครั้งนี้เป็นการสำรวจข้อมูล ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่ง (Cross-sectional Data) และเป็นไปในทิศทางเดียว คือ การบริหารคนเก่ง มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานของบริษัทอย่างไร ซึ่งอาจมีข้อโต้แย้งในเชิงกระบวนการวิจัยได้ว่า ความสัมพันธ์อาจเป็นในลักษณะกลับกัน กล่าวคือ ผลการดำเนินงานของบริษัทอาจมีความสัมพันธ์ต่อการบริหารคนเก่งได้เช่นกัน หรืออาจเป็นไปได้ทั้งสองรูปแบบ รวมถึงการวิจารณ์ว่าการบริหารคนเก่งอาจไม่ได้สะท้อนไปสู่ผลการดำเนินงานของบริษัทในทันที (lag Time) ดังนั้นผู้วิจัยที่สนใจศึกษาและแก้ไขปัญหาใน 2 ประเด็นนี้ จึงควรทำการศึกษาโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบอื่น เช่น ใช้สถิติ 2 Stage Least Square ในการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับ และใช้ข้อมูลต่อเนื่อง (Panel Data) หรือการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่ง แล้วจึงวัดผลการดำเนินงานของบริษัทในเวลาถัดมา เพื่อป้องกันปัญหาผลกระทบของความล่าช้า (Lag Effect) จากการบริหารคนเก่ง **A**

รายการอ้างอิง

- เจษฎา นกน้อย. (2550). การจัดการผู้มีความสามารถสูง : ปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*. 19 (74), 43-57.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2559). เทคนิคการทำงานแบบมี 'โฟกัส' สำหรับองค์กรยุคใหม่. สืบค้นเมื่อ 14 พฤษภาคม 2559 จาก <http://peoplevalue.co.th/291>.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีอีดีเคชั่น จำกัด.
- สุพรหม ทำจะดี. (2556). *การบริหารจัดการคนเก่ง*. สืบค้นเมื่อ 8 กันยายน 2556 จาก <http://www.person.rtaf.mi.th/doc/content/Talent Management.pdf>.
- สุภมาส อังคุโชติ และคณะ. (2548). *การใช้โปรแกรมลิสเรล : โปรแกรมทางสถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ รุ่นที่ 7*. เอกสารประกอบการสอน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2011). Human Resource Management and Performance : Still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal*. 21(1), 3-13.
- Aiemtitiwat, P. (2006). *Corporate Entrepreneurship Characteristic and Organizational Innovativeness of Large Enterprises in Thailand*. Doctor of Philosophy. Bangkok : Bangkok University.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. B. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage : Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, N.Y. : ILR Press.
- Bae, J., Chen, S.-j., Wan, T. W.D., Lawler, J.J. and Walumbwa, F.O. (2003). Human Resource Strategy and Firm Performance in Pacific Rim Countries. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1308-1332.
- Becker, B. and Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Beechler, S. & Woodward, I.C. (2009). The Global "War for Talent", *Journal of International Management*. 15(3), 273-285.
- Bentler, P.M. (1989). *EQS Structural Equation Program Manual*. Los Angeles : BMDP Statistical Software.
- Berger, L. A. (2004). "Introducing a Talent Management System". In *The Talent Management Handbook : Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. Edited by Lance A. Berger and Dorothy R. Berger. New York : McGraw-Hill.
- Birchall, D., Holley, N. and Reid, B. (2008). *Talent Management*. HR Centre of Excellence, Henrey Business School, University of Reading.

- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke and New York : Palgrave Macmillan.
- Branham, L. (2005). Planning to Become an Employer of Choice. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 57-69.
- Buckingham, M. & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function : Its the Talent, Stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- Cappelli, P. (2008). *Talent Management for the Twenty-first Century*. Harvard Business Review, 74-81.
- Carr, S.C. Inkson, K. and Thorn, K. (2005). From Global Careers to Talent Flow : Reinterpreting 'Brain Drain'. *Journal of World Business*, 40(4), 386-398.
- Cirrus & Lumesse (2013). *The Business Case for Investing in Talent, How to Build, Shape and Measure It*. Retrieved December, 3, 2013, from http://www.lumessenewrules.com/wp-content/uploads/2013/07/Lumesse_insightpaper_ROIBusinessCaseforTalent_EN.pdf
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent management : A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*. 19(4), 304-313.
- Dyer, L & Reeves, T. (1995). Human Resource Strategies and Firm Performance : What Do We Know and Where Do We Need to Go?, *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Genç, K.Y. (2014). Environmental Factors Affecting Human Resources Management Activities of Turkish Large Firms. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 102-122.
- Guest, D.E. (1997). Human Resource Management and Performance : A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management : Talent Management to Survive Turmoil*. New York : Palgrave Macmillan.
- Hejas, H.J., Hejase, A.J., Mikdashi, G. & Bazeih, Z.F. (2016). Talent Management Challenges : An Exploratory Assessment from Lebanon. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(1), 504-520.
- Huselid, M., Beatty, R. & Becker, B. (2005). A Players or A Positions? The Strategic Logic of Workforce Management. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-117.
- Iles, P. & Preece, D. (2006). Developing Leaders or Developing Leadership? The Academy of Chief Executives Programmes in the North-East of England. *Leadership*, 2(3), 317-340.
- Iles, P. Preeceb, D. & Chuaic X. (2010). Talent Management As A Management Fashion in HRD, Towards A Research Agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-145.
- Iles, P., Chuai, X. & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing, Definitions, Differences and Drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.

- International Labour Office. (2008). *Global employment trends, January 2008*. ILO, Geneva, Geneva Switzerland.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 69(1), 71-79.
- Katou, A.A. & Budhwar, P.S. (2007). The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms. *Thunderbird International Business Review*, 49(1), 1-35.
- Kok, J.M.P. de & Hartog, D.D. (2006). *Is Human Resource Management Profitable for Small Firms? The Impact of High Performance Work Systems on Labour Productivity and Profit of Small and Medium-sized Enterprises*, Zoetermeer, EIM.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management : A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Lockwood, N.R. (2006). Talent Management : Driver for Organizational Success. *SHRM[®] Research Quarterly*. Society for Human Resource Management.
- McCall Jr., M. W., & Hollenbeck, G.P. (2002). *The Lessons of International Experience : Developing Global Executives*. Boston : Harvard Business School Press.
- Michaels, E., Helen H.J. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. United States of America, McKinsey & Company, Inc.
- Mochorwa, K. & Mwangi, C. (2013). Factors Influencing Effective Talent Management Strategy in Organizations : A Case Study of Corrugated Iron Sheets Limited-Mombasa Kenya. *European Journal of Business and Management*, 5(24), 18-23.
- Morton, L. (2005). *Talent management value imperatives : Strategies for execution*. New York : The Conference Board.
- Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Theory*. New York : McGraw Hill.
- Orawa, B.H. & Njeri, K.J. (2014). An Empirical Study of Challenges Affecting Implementation of Talent Management in the Public Sector in Kenya : A Case of Kenya Broadcasting Corporation. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(7), 217-231.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Harvard Business School Press. Boston : MA.
- Phillips, D.R. & Roper, K.O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Phillips, J.J. & Edwards, L. (2009). *Managing Talent Retention : An ROI Approach*. San Francisco : Pfeiffer.
- Potter, E., (18 April 2015). *Part 1: Changing workforce Demographics and Management Challenges*. Available online URL: <http://mcgraw-hill.co.uk/tpr/chapters/1591395216.pdf>.
- Sani, A.D. (2012). Strategic Human Resource Management and Organization Performance in The Nigerian Insurance Industry : The Impact of Organization Climate. *Business Intelligence Journal*. 5(1), 8-20.
- Savaneviciene, A. & Stankeviciute, Z. (2010). The Models Exploring the 'Black Box' between HRM and Organizational Performance. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(4), 426-434.

- Schuler, R.S., Jackson, S. E. & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges : Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1999). *Strategic Human Resource Management*. London, Blackwell.
- Silzer, R. & Dowell, E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management : A Leadership Imperative*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Singh, S., Darwish, T. K., Costa, A.C. & Anderson, N. (2012). Measuring HRM and Organizational Performance : Concepts, Issues, and Framework. *Management Decision*, 50(4), 651-667.
- Sloan, E.B., Hazucha, J.F., & Van Katwyk, P.T. (2003). Strategic Management of Global Leadership Talent. *Advances in Global Leadership*, 3, 235-274.
- Summathiti, P. (2009). *Talent management : Case study Standard-charter Bank, Public policy management for executive*. Bangkok, Thammasat University.
- Swales, S. (2012). "Evaluating Talent Programmes : Some Ethical Consideration" Working paper on Leadership and Management Development track to the UFHRD Conference, Universidade Lusiana de Vila Nova Famalicao, Portugal, May 2012.
- Tarique, I. & Schuler, R. (2010). Global Talent Management : Literature review, integrative framework and suggestions for further research, *Journal of World Business*, 45, 122-133.
- Tung, R. & Lazarova, M. (2006). Brain drain versus brain gain : an exploratory study of ex-host country nationals in Central and East Europe. *International Journal of Human Resource Management*, 17(11), 1853-1872.
- Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources : An Overview of Practice and A Prescription for Results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.

ภาคผนวก
ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

ตารางแสดงค่าสถิติบรรยายลักษณะของตัวแปรองค์ประกอบ (N=210)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	\bar{X}	ความหมาย	S.D.	SK	KU
1. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	ECON	3.45	ปานกลาง	.748	-.475	.386
1) การแข่งขันของบริษัทต่างๆ ด้วยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้	ECON1	3.10	ปานกลาง	1.096	-.222	-.467
2) ข้อมูลการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการมาจากลูกค้า หุ้นส่วนการค้า สังคม และพนักงาน	ECON2	3.50	สูง	1.046	-.177	-.683
3) ความเป็นโลกาภิวัตน์	ECON3	3.50	สูง	1.073	-.341	-.438
4) คู่แข่งทางการค้าที่มีมากขึ้น	ECON4	3.75	สูง	1.109	-.707	-.113
5) ภาวะการณ์แข่งขันในตลาดแรงงาน	ECON5	4.03	สูง	.992	-.680	-.522
6) อัตราการว่างงานที่ต่ำ	ECON6	2.81	ปานกลาง	1.080	.123	-.625
2. ปัจจัยด้านประชากร	DEMO	3.29	ปานกลาง	.758	-.353	.016
1) ภาวะการขาดแคลนแรงงานในบางท้องถิ่น	DEMO1	3.29	ปานกลาง	1.117	-.168	-.653
2) ช่วงชีวิตของประชากรที่ยืนยาวมากขึ้น	DEMO2	2.73	ปานกลาง	1.192	.119	-.790
3) ความแตกต่างทางความคิดของแรงงาน	DEMO3	3.21	ปานกลาง	1.079	-.113	-.360
4) ภาวะขาดแคลนผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	DEMO4	3.91	สูง	1.018	-.817	.387
3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	TECH	3.66	สูง	.824	-.887	1.125
1) ความต้องการเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ	TECH1	3.67	สูง	.935	-.778	.838
2) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่รวดเร็วยิ่งขึ้น	TECH2	3.71	สูง	.942	-.639	.286
3) ความต้องการพนักงานที่ใช้ระบบเทคโนโลยีได้เก่งขึ้น	TECH3	3.59	สูง	.945	-.264	-.080
4. คุณลักษณะของบริษัท	ORCHA	4.01	สูง	.798	-.720	-.208
1) พัฒนาการของบริษัทที่ยาวนาน	ORCHA1	4.13	สูง	1.043	-1.230	1.132
2) ทิศทางและเป้าหมายของบริษัทที่ชัดเจน	ORCHA2	4.17	สูง	.917	-.761	-.496
3) ค่านิยมการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงาน	ORCHA3	3.95	สูง	.942	-.494	-.724
4) ชื่อเสียงและสถานที่ตั้งของบริษัทที่ดึงดูดบุคคลภายนอก	ORCHA4	3.80	สูง	.947	-.442	-.376

องค์ประกอบ	ตัวแปร	\bar{X}	ความหมาย	S.D.	SK	KU
5. คุณลักษณะของพนักงาน	STCHA	3.93	สูง	.635	-.012	-.869
1) พนักงานต้องการเรียนรู้ทักษะการทำงานใหม่ๆ	STCHA1	3.89	สูง	.796	-.145	-.706
2) พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี	STCHA2	3.86	สูง	.841	-.017	-1.026
3) บริษัทต้องการพนักงานที่มีลักษณะความเป็นผู้นำ	STCHA3	4.05	สูง	.882	-.483	-.739
6. ระบบการบริหารงาน	WKSYS	3.86	สูง	.634	-.652	.612
1) บริษัทมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน	WKSYS1	3.63	สูง	1.018	-.120	-.993
2) บริษัทมีกระบวนการทำงานที่โปร่งใส	WKSYS2	4.25	สูง	.947	-1.070	.077
3) ลักษณะงานมีความเป็นอิสระ และให้อำนาจในการตัดสินใจ	WKSYS3	3.74	สูง	.797	-.411	-.128
4) บริษัทมีงานที่ท้าทาย	WKSYS4	3.74	สูง	.949	-.449	-.218
5) ระบบการทำงานที่เน้นผลงาน	WKSYS5	3.93	สูง	.798	-.393	-.281
7. กิจกรรมการบริหารคนเก่ง	TALENT	2.97	ปานกลาง	.996	-.331	-.697
ด้านการวางแผน	PLAN	2.81	ปานกลาง	.959	-.290	-.639
1) การวิเคราะห์ความต้องการคนเก่ง	PLAN1	2.76	ปานกลาง	1.257	-.052	-1.092
2) การนำกลยุทธ์บริษัทมากำหนดจำนวนและคุณสมบัติคนเก่งในแต่ละปี	PLAN2	2.84	ปานกลาง	1.252	-.097	-.963
3) การวิเคราะห์อัตราทดแทน	PLAN3	3.45	ปานกลาง	1.264	-.520	-.646
4) การวิเคราะห์คุณสมบัติคนเก่ง	PLAN4	2.96	ปานกลาง	1.271	-.083	-.996
5) การวิเคราะห์ตลาดแรงงาน	PLAN5	2.80	ปานกลาง	1.189	.049	-.783
6) การกำหนดช่วงเวลาที่ต้องการคนเก่ง	PLAN6	2.56	ปานกลาง	1.341	.490	-.863
7) การกำหนดแหล่งการสรรหาคนเก่ง	PLAN7	2.67	ปานกลาง	1.295	.124	-1.065
8) การนำการบริหารคนเก่งมากำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์บริษัท	PLAN8	2.93	ปานกลาง	1.400	-.062	-1.225
9) การตั้งงบประมาณการบริหารคนเก่งไว้เป็นการเฉพาะ	PLAN9	2.62	ปานกลาง	1.365	.204	-1.196
10) การกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ไว้อย่างชัดเจน	PLAN10	2.54	ปานกลาง	1.238	.176	-1.088

องค์ประกอบ	ตัวแปร	\bar{X}	ความหมาย	S.D.	SK	KU
ด้านการจัดหาบุคลากร	STAFF	2.92	ปานกลาง	1.083	-.062	-.907
1) การกำหนดเทคนิคการดึงดูดคนเก่ง	STAFF1	2.62	ปานกลาง	1.297	.220	-1.005
2) การสร้างชื่อเสียงเพื่อให้คนเก่งสนใจ	STAFF2	3.15	ปานกลาง	1.310	-.328	-.998
3) การคัดเลือกแหล่งสรรหาและกระทำอย่างเจาะจง	STAFF3	2.89	ปานกลาง	1.426	-.026	-1.341
4) การมีช่องทางรับสมัครงานที่หลากหลาย	STAFF4	3.01	ปานกลาง	1.362	-.075	-1.167
5) การมีหลักเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่งที่เป็นที่ยอมรับ	STAFF5	2.90	ปานกลาง	1.355	-.076	-1.296
6) การมีขั้นตอนบรรจุพนักงานที่รวดเร็ว	STAFF6	2.95	ปานกลาง	1.353	-.150	-1.225
ด้านการพัฒนา	DEVEL	2.88	ปานกลาง	1.209	-.219	-.994
1) การมีแผนเตรียมความพร้อมพนักงาน	DEVEL1	2.79	ปานกลาง	1.311	.107	-1.064
2) การมีกิจกรรมเตรียมความพร้อมคนเก่ง	DEVEL2	2.80	ปานกลาง	1.314	.009	-1.101
3) การมีแผนการเติบโตเป็นรายบุคคล	DEVEL3	2.95	ปานกลาง	1.405	-.053	-1.233
4) การมีแผนพัฒนาบุคลากรให้กับคนเก่ง	DEVEL4	2.98	ปานกลาง	1.346	-.158	-1.141
ด้านการบริหาร	MANAG	3.26	ปานกลาง	1.224	-.460	-.795
1) การมอบหมายที่เหมาะสม	MANAG1	3.21	ปานกลาง	1.347	-.314	-1.034
2) การเปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมายการทำงาน	MANAG2	3.20	ปานกลาง	1.292	-.369	-.886
3) การติดตามและแจ้งผลการทำงาน	MANAG3	3.25	ปานกลาง	1.378	-.233	-1.139
4) การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น	MANAG4	3.16	ปานกลาง	1.362	-.208	-1.110
5) การให้ค่าตอบแทนตามผลงานและความสามารถ	MANAG5	3.50	สูง	1.321	-.692	-.594
ด้านการรักษา	RETAIN	3.13	ปานกลาง	1.138	-.321	-.978
1) การศึกษาข้อมูลการลาออกและหาวิธีการปรับปรุง	RETAIN1	3.11	ปานกลาง	1.285	-.147	-1.047
2) การตั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดึงดูดใจคนเก่ง	RETAIN2	3.25	ปานกลาง	1.236	-.190	-1.043
3) การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม	RETAIN3	3.18	ปานกลาง	1.371	-.308	-1.126
4) การสำรวจความผูกพันในบริษัท	RETAIN4	3.07	ปานกลาง	1.392	-.152	-1.253
5) การมีแผนแก้ไขปัญหาคือเป็นรายบุคคล	RETAIN5	3.06	ปานกลาง	1.389	-.179	-1.205

องค์ประกอบ	ตัวแปร	\bar{X}	ความหมาย	S.D.	SK	KU
8. ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาและการเรียนรู้	LEARN	3.43	ปานกลาง	.662	.196	-.422
1) อัตราการลาออกของคนเก่ง	LEARN1	3.29	ปานกลาง	1.209	-.039	-.876
2) อัตราการขาดงานของคนเก่ง	LEARN2	3.10	ปานกลาง	1.161	-.264	-.693
3) แรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง	LEARN3	3.35	ปานกลาง	1.031	-.624	.227
4) ความผูกพันในการทำงานของคนเก่ง	LEARN4	3.46	ปานกลาง	1.026	-.379	-.336
5) ความสามารถในการทำงานของคนเก่ง	LEARN5	3.69	สูง	.895	-.673	.811
6) ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ของคนเก่งกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	LEARN6	3.51	สูง	.887	-.583	.469
9. ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน	INTERN	3.49	ปานกลาง	.863	-.611	.326
1) ปริมาณการผลิต/การบริการที่ทำได้ตามแผน	INTERN1	3.57	สูง	.895	-.500	.326
2) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	INTERN2	3.46	ปานกลาง	.969	-.611	-.006
3) การพัฒนากระบวนการผลิต/บริการใหม่ๆ	INTERN3	3.43	ปานกลาง	.952	-.348	-.319
10. ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า	CUSTO	3.50	สูง	.849	-.453	.250
1) อัตราความพึงพอใจของลูกค้า	CUSTO1	3.56	สูง	.928	-.496	.072
2) อัตราส่วนแบ่งทางการตลาด	CUSTO2	3.49	ปานกลาง	.919	-.182	-.327
3) ยอดขาย	CUSTO3	3.46	ปานกลาง	1.036	-.289	-.377
11. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	FINAN	3.41	ปานกลาง	.890	-.264	.090
1) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	FINAN1	3.45	ปานกลาง	.933	-.377	.147
2) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	FINAN2	3.37	ปานกลาง	.935	-.369	.249
3) ผลกำไรจากการดำเนินงาน	FINAN3	3.40	ปานกลาง	1.004	-.165	-.461

บทความวิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ
สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

อิทธิพลของกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม ที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ ในเขตอีสานใต้

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมขององค์กรธุรกิจในพื้นที่อีสานใต้ และ 2) ศึกษาอิทธิพลของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจในเขตอีสานใต้ ตัวอย่างได้แก่ ผู้ประกอบการขององค์กรธุรกิจในเขตภาคอีสานใต้จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1) ในภาพรวมองค์กรธุรกิจในเขตอีสานใต้มีการประยุกต์ใช้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมด้านระบบการตรวจสอบการทำงาน 2) กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานในทุกด้าน

คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม, ประสิทธิภาพขององค์กร

The Influence of Traditional Human Resource Development activities on Organizational Performance : Private Organization in the Lower Northeastern Area

Abstract

The purposes of this research were 1) to study the traditional human resource development activities and 2) to study the influence of the traditional human resource management development activities on organizational performance of private organization in the lower northeastern area. The samples used in this research were 400 owners/personnel. A survey questionnaire was employed. The results show that 1) there was a high level of adapted the traditional human resource development activities in overall. When considering by item in which the mostly were work monitoring and 2) there is a positive influence of human resource development activities on organizational performance.

Keyword : Traditional human resource development, organizational performance

บทนำ

ความเปลี่ยนแปลงที่มีอย่างต่อเนื่องของปัจจัยสิ่งแวดล้อมเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กรธุรกิจต่างๆ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานในองค์กร การปรับเปลี่ยนการให้บริการ การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัยตลอดเวลา โดย Bessant, Caffyn, Harding and Webb (1994) และ Bhuiyan and Bagehel (2005) ได้กล่าวสนับสนุนว่า องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของปัจจัยสิ่งแวดล้อม และองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น สินค้า การบริการ หรือรูปแบบการบริหาร และจะทำให้องค์กรนั้นมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นด้วย (Bessant & Caffyn, 1997)

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นั้นส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจในประเทศไทยอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในอนาคตข้างหน้า การถือกำเนิดขึ้นของเขตการค้าเสรีอาเซียนจะส่งผลกระทบต่อการแข่งขันในภูมิภาค โดยในภาครัฐนั้นมีการกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจมีความตื่นตัวในด้านต่างๆ เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงนี้ แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือตัวขององค์กรธุรกิจเอง องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องค้นหาแนวทางในการบริหารจัดการสิ่งต่างๆ ในองค์กรให้มีศักยภาพ และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผ่านทางกิจกรรมต่างๆ โดยมีนักวิจัยหลายท่านได้ทำการวิจัยและแสดงผลให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผลลัพธ์ที่ได้นั้นแสดงให้เห็นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร (Jorgensen, Laugen & Boer, 2007)

ผลกระทบของปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ได้กล่าวอ้างข้างต้นนั้น ได้ทำให้กระบวนการบริหารจัดการในองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยเฉพาะกระบวนการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ โดย Bersin (2006) ได้กล่าวว่า องค์กรจำเป็นต้องใส่ใจกับบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยต้องมีการนำเอาการบริหารบุคลากรดาวเด่น หรือ Talent Management เข้ามาเสริมโดยมีแนวคิดที่ว่า องค์กรจะอย่างไรจึงจะสามารถเก็บรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรไปได้อย่างยาวนาน องค์กรจะอย่างไรจึงจะสามารถประยุกต์ใช้แนวความคิดของการบริหารสมรรถนะ (Competency Based) กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจะมีวิธีการสร้างผู้นำขึ้นมาทดแทนได้อย่างไร (Succession Planning) จากความสำคัญที่กล่าวอ้างมานั้น หลักการที่สำคัญคือการเพิ่มขีดความสามารถ (Competency) ให้กับองค์กรและบุคลากรในองค์กร เมื่อบุคลากรมีประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้นองค์กรก็จะได้รับผลประโยชน์จากบุคลากรอย่างเต็มที่ ดังนั้นองค์กรต่างๆ ควรจะเล็งเห็นถึงความสำคัญของการลงทุนหรือให้ความสำคัญกับงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรไปได้อย่างยาวนาน ซึ่ง จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณ (2558, น.16-21) ได้สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย 6 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) การสร้างแรงดึงดูดใจ 2) การคัดเลือก 3) การชำระไว้ 4) การพัฒนา 5) การประเมิน และ 6) การปรับเปลี่ยน ซึ่งในกระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรเลือกใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวัตถุประสงค์หลักก็เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานหรือการบริหารงานในองค์กรเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นก็เป็นหนึ่งใน 6 กระบวนการหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังที่ จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณ (2558) ได้กล่าวอ้างถึง เป็นกระบวนการที่จะช่วยองค์กรเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะประกอบไปด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย

แต่ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมใดก็มีวัตถุประสงค์คือ การเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่พึงประสงค์ของ บุคลากร ดังนั้นบทความนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมว่า จะส่งผลอย่างไรต่อประสิทธิภาพ ขององค์กรธุรกิจ ในเขตอีสานใต้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน รูปแบบดั้งเดิมขององค์กรธุรกิจ ในเขตอีสานใต้
- 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ขององค์กรธุรกิจ ในเขตอีสานใต้

กรอบแนวคิดความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทอย่างสูงใน การพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า โดยผู้วิจัยได้ค้นหา ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากนักวิชาการ หลายๆ ท่านได้ดังนี้

โดย สมาน รังสิโยกฤษฏ์ (2541, น.30) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการดำเนินการส่งเสริม ให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติใน การทำงานดีขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานดีขึ้น

Chalofsky (1992) ยังได้กล่าวเสริมไว้ว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นศาสตร์และศิลปะของการเพิ่ม ความสามารถในการเรียนรู้ของตัวบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดย ผ่านรูปแบบการพัฒนาและเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยให้เกิด การเรียนรู้ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ พนักงานและความก้าวหน้าในองค์กร

Marsick and Watkins (1994) ได้เสริมว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการแนวคิดของการฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการ

พัฒนาองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นภายใน องค์กร ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ปฏิบัติอย่างเป็น ระบบทั่วทั้งองค์กร

ในส่วนของกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์นั้นมีหลายกิจกรรมด้วยกัน โดย ดนัย เทียนพุด (2539, น.152-155) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีรูปแบบ ในการพัฒนาต่างๆ ดังนี้ 1) การฝึกอบรม (Training) ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมหลักๆ คือ การวิเคราะห์ ความต้องการกิจกรรมและการประเมินผล 2) การศึกษา (Education) เช่น การศึกษาในระดับปริญญาที่ต้องใช้ ระยะเวลาสั้น 3) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) เช่น ระบบพัฒนาสมรรถนะในด้านต่างๆ 4) การพัฒนา อาชีพ (Career Development) เช่น การวางแผนพัฒนาตนเอง และ 5) การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) และ 6) การเรียนรู้ของทีม

นอกจากนี้ สุปราณี ศรีจันทร์ภิมุข (2524, น.8-9) ได้จำแนกประเภทของจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรมและการ พัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ 1) เพิ่มพูน ความรู้ (Cognitive) 2) เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญหรือทักษะ (Skill), และ 3) เพื่อให้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitudes) ซึ่ง จตุรงค์ ศรีวงษ์สุวรรณ (2558, น.168) ยังได้ กล่าวเสริมอีกว่า โดยรวมแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเพิ่มทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่ดีในการทำงานให้ กับบุคลากรผ่านกระบวนการต่างๆ อาทิ 1) การฝึกอบรมที่ ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก คือ การประเมินความต้องการ รูปแบบกิจกรรมในการฝึกอบรม และการประเมินผลการ ฝึกอบรม 2) พัฒนาในรูปแบบต่างๆ เช่น การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร

จากคำนิยามและกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ข้างต้น ผู้วิจัยพอจะสรุปใจความสำคัญได้ว่า การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็คือ กระบวนการที่องค์กรคิดค้นขึ้น เพื่อที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และเพิ่มระดับความสามารถ ให้กับบุคลากรในองค์กรผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การฝึกอบรม

การศึกษา และการพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้ทั้งตัวบุคลากรและองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า และทำการสรุปมานั้น จะแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยให้องค์กรนำมาใช้ในการเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ ของบุคลากร อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการหลายๆ ท่าน ได้ทำการแบ่งกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็นหลายรูปแบบ เช่น

Bersin (2006) ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 ส่วนหลักตามวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยจะประกอบด้วย 1) กิจกรรมในกระบวนการที่จะถือว่าเป็นหน่วยงานทางธุรกิจที่จะต้องดำเนินการเป็นประจำทุกวัน (Day-to-Day Operation) 2) กิจกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และ 3) กิจกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

Brockbank (1999) ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 2 ส่วนหลักๆ ได้แก่ 1) กิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะดำเนินการตามปกติที่องค์กรเคยดำเนินการมา และ 2) กิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะการดำเนินการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

Garavan (2007) ได้แบ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 ส่วนด้วยกัน โดยแบ่งให้สอดคล้อง สัมพันธ์ และสนับสนุนกับองค์กรใน 3 ส่วนด้วยกัน คือ 1) เพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิภาพขององค์กรได้ เช่น กิจกรรมการฝึกอบรม การวิเคราะห์งาน การพัฒนาสมรรถนะ การจัดการ และพัฒนา เป็นต้น 2) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งจะ

ต้องใช้กิจกรรมทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ออกแบบมาเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับองค์กรในการเรียนรู้ เช่น การจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้แบบต่อเนื่อง เป็นต้น และ 3) เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งจะต้องใช้กิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถช่วยบุคลากรและองค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ เช่น การวางแผนอาชีพการงาน การบริหารบุคลากร ดาวเด่น ระบบการประเมินผลงาน เป็นต้น

Lepak, Bartol and Erhardt (2005) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถจำแนกได้เป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบกระบวนการ (Transactional HRD) 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม (Traditional HRD) และ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational HRD) นอกจากนี้ยังได้แนะนำว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนั้นจะสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม (Traditional HRD) มากที่สุด เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาและส่งเสริมเพื่อเพิ่มทักษะ ความสามารถให้กับบุคลากร โดยสามารถจะเห็นผลลัพธ์ของการพัฒนานั้นได้ในระยะเวลาไม่นานซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

จากการศึกษาของทั้ง Bersin (2006), Brockbank (1999), Garavan (2007) และ Lepak, Bartol and Erhardt (2005) พอจะจำแนกกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบกระบวนการ (Transactional HRD) 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม (Traditional HRD) และ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational HRD) ซึ่งแต่ละรูปแบบก็จะมีแนวทางและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรก็จะแตกต่างกัน

แต่อย่างไรก็ตาม Lepak, Bartol and Erhardt (2005) ได้แนะนำว่า ในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม (Traditional HRD) นั้นมีลักษณะมุ่งเน้นไปที่การ

บริหารจัดการบุคลากรและเนื้อหาของงาน เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งกิจกรรมจะประกอบไปด้วย 1) การพัฒนาทักษะให้กับบุคลากรผ่านการฝึกอบรม โดยการฝึกอบรมนั้นก็ต้องผ่านการวิเคราะห์ความต้องการ การสร้างกิจกรรมฝึกอบรม รูปแบบกิจกรรมที่ใช้การฝึกอบรม การแนะนำโครงการฝึกอบรม การบริหารโครงการฝึกอบรม และเมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้นก็จะมีกิจกรรมประเมินการฝึกอบรม นอกจากนี้ การฝึกอบรมก็มีหลายรูปแบบทั้งในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ เช่น ระบบพี่เลี้ยง ระบบการฝึกงาน การดูแล การเวียงงาน เป็นต้น หรือ การฝึกอบรมขณะที่ไม่ได้ปฏิบัติงาน 2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางแผนพัฒนาตนเอง ระบบการจัดการสมรรถนะ โดยจากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมจะเห็นได้ว่า เป็นกิจกรรมที่องค์กรโดยทั่วไปนิยมใช้ดำเนินการในการเพิ่มทักษะให้กับบุคลากร

แนวความคิดด้านประสิทธิภาพขององค์กร

เป้าประสงค์ขององค์กรโดยทั่วไปก็คือการมีผลประกอบการที่ดีหรือการที่ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า ซึ่งการจะบรรลุเป้าประสงค์นี้ได้คุณภาพของการดำเนินงานในองค์กรต้องมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งการจะทราบว่าองค์กรมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดจำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีนักวิชาการได้ให้คำนิยามของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างหลากหลาย

Popova and Sharpankykh (2010) ได้กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์และการวัดค่าประสิทธิภาพขององค์กรนั้นเป็นส่วนสำคัญในการที่จะทำให้เราทราบว่าองค์กรใดที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยปกติแล้วการวัดประสิทธิภาพขององค์กรเราสามารถวัดได้ทั้งในรูปแบบเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ผลกำไร จำนวนของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น จำนวนของผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มมากขึ้น หรือราคาขายเปรียบเทียบกับต้นทุน เป็นต้น โดยสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญก็คือการรู้ว่าจะใช้ตัวชี้วัดใดมาวัดว่าองค์กร

มีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน ซึ่งการวัดประสิทธิภาพนั้นก็จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรด้วย

นอกจากนี้ สมใจ ลักษณะ (2549, น.6-17) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรคือการผสมผสานอย่างลงตัวของปัจจัยนำเข้าต่างๆ กับกระบวนการในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่คุ้มค่ากับการลงทุนซึ่งเป็นการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายที่ใช้ไปกับผลกำไรที่ได้รับมาโดยตัวชี้วัดที่ใช้วัดประสิทธิภาพขององค์กรมีดังนี้ 1) อัตราการได้ผลตอบแทน (Rate of Return) 2) ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit Cost) 3) อัตราการสูญเสียเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร 4) อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

Jorgensen, Boer and Laugen (2006) ได้มีการจำแนกตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งมี 3 ตัวชี้วัดหลักได้แก่ 1) ตัวชี้วัดด้านความรวดเร็วและต้นทุนประกอบไปด้วยตัวแปร เช่น การเพิ่มผลผลิต การลดต้นทุน การลดระยะเวลาการผลิต การลดระยะเวลาการขนส่งสินค้า 2) ตัวชี้วัดด้านความสัมพันธ์ ประกอบไปด้วยตัวแปร เช่น อัตราความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น ลูกค้าสัมพันธ์ อัตราการเรียนของลูกค้า เป็นต้น และ 3) ตัวชี้วัดด้านองค์กรประกอบไปด้วยตัวแปร เช่น พนักงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน สมรรถนะของพนักงานสูงขึ้น ความสัมพันธ์ภายในองค์กรดีขึ้น เป็นต้น

งานวิจัยของ Hubbard (2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพขององค์กรและได้จำแนกแนวทางในการวัดประสิทธิภาพขององค์กรไว้ 6 แนวทางด้วยกัน ได้แก่ 1) การเงิน เช่น การเติบโตของยอดขาย ROA และ ROE 2) กระบวนการภายใน เช่น การเติบโตของผลผลิต อัตราการลาออกจากงาน การร้องเรียนในองค์กร ยอดขาย 3) ตลาดและลูกค้า เช่น ส่วนแบ่งด้านการตลาด อัตราการส่งคืนของสินค้า ความพึงพอใจของลูกค้า 4) การเรียนรู้และพัฒนา เช่น มีนวัตกรรมใหม่ มีตลาดใหม่ การลงทุนในการฝึกอบรม 5) ประสิทธิภาพทางด้านสังคม เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน

ความจงรักภักดี ลูกค้าสัมพันธ์ และ 6) ประสิทธิภาพทางด้านสิ่งแวดล้อม เช่น อัตราการใช้พลังงาน อัตราการสิ้นเปลืองของวัสดุอุปกรณ์ นอกจากนี้ งานวิจัยของ Dess and Robinson (1984) ยังได้กำหนด 2 ตัวแปรหลักที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ ผลตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบกับสินทรัพย์ที่เอามาลงทุน (ROA) และการเติบโตของยอดขาย

จากศึกษาแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์กรของ Jorgensen, Boer and Laugen (2006), Hubbard (2009) and Popova and Sharpanskykh (2010) พอจะสรุปใจความสำคัญได้ถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น จะแบ่งเป็น 3 ด้านหลักๆ ได้แก่ 1) ด้านต้นทุน ซึ่งจะมองว่าเมื่อมีการลดต้นทุน อาทิ การผลิต การขนส่ง ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน 2) ด้านความสัมพันธ์ทั้งกับลูกค้าและบุคลากร ซึ่งจะมองว่าเมื่อความสัมพันธ์ในด้านต่างๆ ดีขึ้นก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร อาทิ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน และ 3) ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมองว่า อัตราในด้านต่างๆ ที่องค์กรสามารถวัดได้ อาทิ ความปลอดภัยในการทำงาน ความจงรักภักดี ทัศนคติ มีอัตราที่สูงขึ้นหรือต่ำลง ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

แนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพขององค์กร

เมื่อผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพขององค์กรแล้ว สิ่งก็ตามมาคือการมองหาถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวองค์กรจากการนำเอากิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน หรือกิจกรรมใดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่ากัน เป็นต้น

โดยจากคำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพขององค์กร แสดงให้เห็นว่ามีปัจจัยเรื่องคน

กระบวนการในการพัฒนาคน และประสิทธิภาพขององค์กรนั้นมีส่วนเชื่อมโยงกัน สิ่งที่ผู้วิจัยต้องการจะทราบคือความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เหล่านี้ว่ามีผลกระทบต่อกันในแง่ใดแน่นอนว่าสิ่งที่ขาดไม่ได้เลยในการจะหาผลของความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การวัดผลลัพธ์ทั้งจากตัวบุคคลและตัวเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ โดยผลลัพธ์นั้นจำเป็นต้องตอบให้ได้ว่า คนในองค์กรมีความสามารถและศักยภาพเพิ่มขึ้นมากน้อยแค่ไหน ความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้นนั้นสามารถส่งผลต่อไปยังผลสำเร็จของทีมงาน หน่วยงาน และองค์กรบ้างหรือไม่ เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้นั้นดีและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่ และถ้ายังไม่ดีองค์กรควรจะเลือกใช้เครื่องมือใดเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงานให้ดีขึ้น (McLagan, 1989 ; Swanson, 1995) ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนโดยนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่ได้มีงานวิจัยซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพขององค์กรหรือบุคลากร โดยผลลัพธ์ของการให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการประสบความสำเร็จในทางบวกของ “การได้ผลตอบแทนของการลงทุน” (Return On Investment : ROI) (Rothwell et. al., 2000 ; Swanson, 1995)

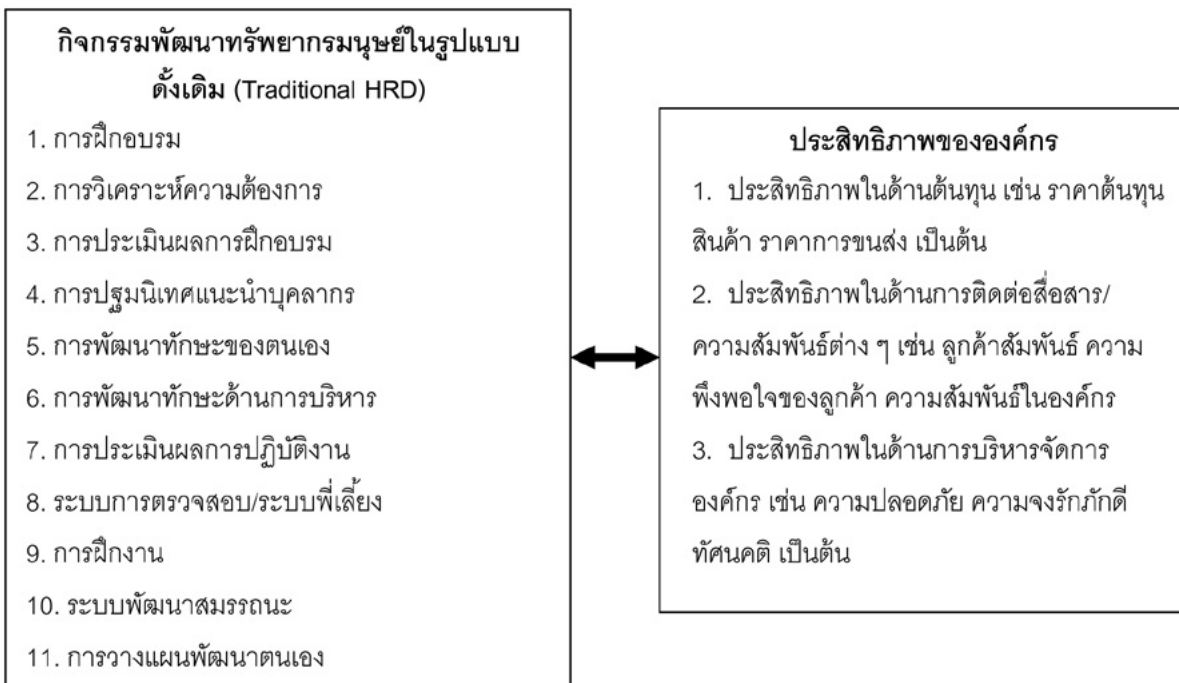
นอกจากนี้ Stone (2006, p.330) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรไว้ว่า องค์กรในปัจจุบันอยู่ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการดำเนินการ องค์กรต้องเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในโลกธุรกิจ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น การฝึกอบรมให้บุคลากรทำงานได้เร็วขึ้น ช่วยลดขั้นตอนและเวลาในการผลิตสินค้า ทำให้องค์กรมีวงจรในการผลิตสั้นลง ซึ่งอาจจะกลายเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้ ซึ่ง Garger (1999) ได้กล่าวเสริมในอีกแง่มุมว่า องค์กรใน

ปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อยกระดับของการบริหารจัดการ การผลิต หรือแม้แต่นวัตกรรมใหม่ๆ แต่อย่าลืมว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดซึ่งกลไกสำคัญที่เรียกว่า บุคลากร หากบุคลากรในองค์กรขาดซึ่งความสามารถ และทักษะก็จะเป็นการนำเอากลยุทธ์หรือยุทธวิธีต่างๆ ไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้ ซึ่งแนวทางหนึ่งในการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น จากบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานให้กับบุคลากรที่เข้ามาใหม่ก็จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยยกระดับคุณภาพของบุคลากร และแน่นอนว่า เมื่อคุณภาพของบุคลากรมีเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรก็จะตามมา

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากแนวความคิดที่ได้อ้างมานั้น ผู้วิจัยพอจะแสดงกรอบแนวคิดงานวิจัยโดยได้ประยุกต์กรอบตัวแปรอิสระเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากแนวความคิดของ Bersin (2006), Brockban (1999), Garavan (2007) และ Lepak, Bartol and Erhardt (2005) และกรอบตัวแปรตามเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรจากแนวความคิดของ Jorgensen, Boer and Laugen (2006), Hubbard (2009) and Popova and Sharpanskykh (2010) และได้แสดงกรอบแนวความคิดดังรูปภาพด้านล่างนี้

รูปภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย



วิธีการวิจัย

ประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้ประกอบการ/ผู้จัดการขององค์กรธุรกิจในพื้นที่อีสานใต้ซึ่งประกอบด้วยจังหวัด นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ อุบลราชธานี ยโสธร อำนาจเจริญ ร้อยเอ็ด เพื่อทดสอบกรอบแนวคิดและสมมติฐานงานวิจัย โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของประชากรเฉพาะองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

กลุ่มตัวอย่าง

จำนวนตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยได้เลือกตัวแทนของประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาเฉพาะผู้ประกอบการ/ผู้จัดการ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทในการตัดสินใจในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเลือกสุ่มตัวอย่างจาก 4 จังหวัด และในงานวิจัยนี้ประกอบด้วยตัวแปร 27 ตัวแปร ซึ่งการวิเคราะห์ด้วยเทคนิควิธีถดถอยเชิงพหุคูณจะต้องมีแบบสอบถามในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างน้อย 10 ฉบับต่อ 1 ตัวแปร หรือ 15 ฉบับต่อ 1 ตัวแปร (Hair et al., 2006)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 ต่อ 1 ตัวแปร ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 270 ตัวอย่าง (10 x 27) อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 400 ตัวอย่าง เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้ประกอบการ/ผู้จัดการ 4 จังหวัด

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) โดยมีขั้นตอน ดังนี้ (กรรณิการ์ สุขเกษม และสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2544 ; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2545)

1. เลือกจังหวัดสำหรับเก็บแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยเลือกสุ่มจังหวัดในภาคอีสานใต้จำนวน 4 จังหวัด

2. เลือกจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละจังหวัด โดยใช้วิธีการสุ่มแบบโควตา (Quota Sampling) คือสุ่มจังหวัดละเท่าๆ กัน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2544) จังหวัดละ 100 ตัวอย่าง

3. เลือกจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละจังหวัด โดยใช้วิธีการสุ่มแบบโควตา (Quota Sampling) ให้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเภทธุรกิจเท่าๆ กัน ซึ่งองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวประกอบด้วย 1) ธุรกิจที่พัก 2) ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม 3) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง 4) ธุรกิจเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้า 5) ธุรกิจนำเที่ยวและบริการท่องเที่ยว 6) ธุรกิจบันเทิงและนันทนาการ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550)

4. เลือกสุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีการสุ่มแบบสะดวก (Convenience Sampling) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2544) โดยการเก็บข้อมูลแบบไม่เจาะจงธุรกิจเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล โดยถามเกี่ยวกับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจในเขตภาคอีสานใต้ คือ

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนของคำถามที่เกี่ยวข้องกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยคำถามในส่วนนี้ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนของคำถามข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม 11 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นส่วนของคำถามเพื่อวัดประสิทธิภาพขององค์กร 16 ข้อ

การทดสอบความเชื่อมั่น

ความเชื่อมั่น (Reliability) เป็นการวัดว่าตัวชี้วัดของตัวแปรแต่ละตัวนั้นมีความสอดคล้องเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันอย่างไร ความเชื่อมั่นจะสูง ถ้าตัวชี้วัดเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันสูง ในที่นี้ ผู้วิจัยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) เพื่อวัดความสอดคล้องภายในของแต่ละส่วน เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ของแต่ละตัวแปรที่มุ่งวัดตัวแปร

ตัวเดียวกัน ซึ่งจากงานวิจัยในอดีตมีนักวิชาการที่ใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) มากมาย เช่น Bradforda and Florin (2003, p.205-225) และ Nunnally (1978) ผู้วิจัยได้ทดสอบวัดความเชื่อมั่นของมาตรวัด โดยใช้การทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยการวัดความสอดคล้องระหว่างรายการของมาตรวัด เพื่อใช้วัดความสอดคล้องภายในของข้อคำถาม นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เก็บจากองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคอีสานใต้ จากผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดตัวแปรทุกตัว มีค่าเกิน 0.917

การตรวจสอบ Multicollinearity

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบ Multicollinearity โดยการใส่ค่า Variance Inflation Factor (VIF) และ Tolerance ซึ่ง Bradforda and Florin (2003) และ Nunnally (1978) ได้กล่าวว่า ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 4 หรือ 5 และค่า Tolerance ที่ดีไม่ควรต่ำกว่า 0.2 ไม่เช่นนั้นจะเกิด Multicollinearity หรือตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง ซึ่งจากการตรวจสอบพบว่า ค่า Tolerance ที่มีค่าน้อยสุดคือ 0.525 ซึ่งไม่ต่ำกว่า 0.2 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ที่มีค่าสูงสุดคือ 1.906 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งไม่เกิด Multicollinearity นั้นเอง ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงสามารถใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมขององค์กรธุรกิจ ในเขตภาคอีสานใต้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเดินทางไปเก็บข้อมูลจนครบทั้ง 4 จังหวัด จำนวน 400 ชุด

จังหวัดที่ได้จากการสุ่มมีดังนี้ นครราชสีมา สุรินทร์ ศรีสะเกษ และยโสธร ผู้วิจัยใช้เวลาประมาณ 3 เดือน ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะออกเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือจากเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการขององค์กร รวม 10 คน ผู้วิจัยให้ผู้ตอบกรอกแบบสอบถามด้วยตนเอง (Self-administered Questionnaires) ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Questionnaires) เนื่องจากผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายแน่นอน และจัดเตรียมคำตอบไว้ล่วงหน้า ผู้ตอบเพียงเลือกตอบจากคำตอบที่กำหนดให้เท่านั้น

ผลการศึกษาวิจัย

ผู้วิจัยได้จัดลำดับการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยสรุปดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม ในภาพรวม

กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม (Traditional HRD)	\bar{X}	S	ระดับ
1) ในรอบปีที่ผ่านมากการฝึกอบรมสามารถเพิ่มความสามารถของบุคลากรได้อย่างแท้จริง	3.92	.865	มาก
2) ในรอบปีที่ผ่านมากองคกรของท่านให้ความสำคัญกับความต้อการพัฒนาตนเอง	3.92	.783	มาก
3) ในรอบปีที่ผ่านมากโครงการฝึกอบรมมีการประเมินผล	3.75	.818	มาก
4) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมเกี่ยวกับการปฐมนิเทศแนะนำบุคลากรเข้าใหม่	3.84	.801	มาก
5) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ ที่องค์กรได้จัดทำขึ้น สามารถเพิ่มความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal skill)	3.77	.830	มาก
6) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมการพัฒนาหรืออบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	3.70	.812	มาก
7) ในรอบปีที่ผ่านมากการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถตอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้	3.72	.841	มาก
8) ในรอบปีที่ผ่านมาระบบการตรวจสอบการทำงานสามารถช่วยพัฒนาบุคลากร	3.92	.674	มาก
9) ในรอบปีที่ผ่านมาระบบการสอนการทำงานสามารถช่วยพัฒนาบุคลากร	3.76	.755	มาก
10) องค์กรของท่านมีระบบพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร	3.77	.834	มาก
11) องค์กรของท่านมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเป็นประจำทุกปี	3.79	.771	มาก
เฉลี่ยรวม	3.80	.496	มาก

1. จากตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม ในภาพรวมพบว่า องค์กรธุรกิจ ในเขตอีสานใต้ มีการนำหรือประยุกต์ใช้กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม (Traditional HRD) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ 1) องค์กรธุรกิจ ในเขตอีสานใต้ให้ความสำคัญกับระบบการตรวจสอบการทำงาน ซึ่งสามารถช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ และสามารถบ่งบอกถึงความต้องการพัฒนาตนเองในอนาคต อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ 2) องค์กรธุรกิจ ในเขตอีสานใต้ให้ความสำคัญกับความต้อการพัฒนาตนเอง และ 3) องค์กรธุรกิจ ในเขตอีสานใต้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมเกี่ยวกับการฝึกอบรม ซึ่งสามารถเพิ่มความสามารถของบุคลากรได้อย่างแท้จริง ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร	\bar{X}	S	ระดับ
1) ในรอบปีที่ผ่านมามองค์กรของท่านสามารถเพิ่มผลผลิต (จำนวน) ได้มากขึ้น	3.81	.902	มาก
2) ในรอบปีที่ผ่านมามองค์กรของท่านสามารถพัฒนางานทางด้านบริหารได้ดีขึ้น	3.66	.801	มาก
3) ในรอบปีที่ผ่านมามองค์กรของท่านสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ดีขึ้น	3.75	.853	มาก
4) ในรอบปีที่ผ่านมามองค์กรของท่านสามารถเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ดีขึ้น	3.79	.884	มาก
5) ในรอบปีที่ผ่านมามองค์กรของท่านสามารถเพิ่มคุณภาพในการขนส่งสินค้าได้ดีขึ้น	3.79	.864	มาก
6) ในรอบปีที่ผ่านมามองค์กรของท่านสามารถลดระยะเวลาในขั้นตอนการผลิตได้	3.74	.915	มาก
7) ในรอบปีที่ผ่านมามองค์กรของท่านสามารถลดต้นทุนในการผลิตได้	3.64	.882	มาก
8) ในรอบปีที่ผ่านมามองค์กรของท่านมีระดับความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้น	3.68	.880	มาก
9) ในรอบปีที่ผ่านมามองค์กรของท่านสามารถลดระดับการขาดงานของบุคลากรได้	3.53	.825	มาก
10) ในรอบปีที่ผ่านมามองค์กรของท่านสามารถยกระดับความปลอดภัยในที่ทำงานได้ดีขึ้น	3.75	.783	มาก
(11) ในรอบปีที่ผ่านมามองค์กรของท่านสามารถเพิ่มความสามารถและสมรรถนะของพนักงานได้ดีขึ้น	3.51	.968	มาก
12) ในรอบปีที่ผ่านมามองค์กรของท่านสามารถเพิ่มทัศนคติและความผูกพันของบุคลากร	3.66	.987	มาก
13) ในรอบปีที่ผ่านมามองค์กรของท่านมีการพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสาร การให้ความร่วมมือของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น	3.40	.979	ปานกลาง
14) ในรอบปีที่ผ่านมามองค์กรของท่านมีระดับของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับหุ้นส่วนดีขึ้น	3.44	.811	ปานกลาง
15) ในรอบปีที่ผ่านมามองค์กรของท่านมีระดับของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าดีขึ้น	3.51	.750	มาก
16) ในรอบปีที่ผ่านมามองค์กรของท่านมีระดับของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในองค์กรที่ดีขึ้น	3.57	.795	มาก
เฉลี่ยรวม	3.64	.867	มาก

2. จากตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรพบว่า องค์กรธุรกิจในเขตอีสานใต้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรตนเองว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์กรธุรกิจในเขตอีสานใต้มีความคิดเห็นว่าเป็นรอบปีที่ผ่านมามองค์กรสามารถเพิ่มผลผลิต (จำนวน) ได้มากขึ้น อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ องค์กรธุรกิจในเขตอีสานใต้มีความคิดเห็นว่าเป็นรอบปีที่ผ่านมามองค์กรสามารถเพิ่มคุณภาพในการขนส่งสินค้าได้ดีขึ้น อยู่ในระดับมาก และองค์กรธุรกิจในเขตอีสานใต้มีความคิดเห็นว่าเป็นรอบปีที่ผ่านมามองค์กรสามารถเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ดีขึ้น อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 3 อิทธิพลของกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพขององค์กร

ตัวแปร	ประสิทธิภาพขององค์กร				
	B	S	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (a)	1.022	.146		7.001	.000*
1) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมฝึกอบรมสามารถเพิ่มความสามารถของบุคลากรได้อย่างแท้จริง	.070	.029	.117	2.396	.017*
2) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมของท่านให้ความสำคัญกับความต้องการพัฒนาตนเอง	.028	.031	.043	.925	.356
3) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมฝึกอบรมมีการประเมินผล	.116	.031	.183	3.783	.000*
4) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมเกี่ยวกับการปฐมนิเทศแนะนำบุคลากรเข้าใหม่	.030	.029	.047	1.048	.295
5) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ ที่องค์กรได้จัดทำขึ้น สามารถเพิ่มความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal skill)	-.015	.027	-.024	-.563	.574
6) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมการพัฒนาหรืออบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	.089	.028	.140	3.229	.001*
7) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถตอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้	.051	.025	.083	2.011	.045*
8) ในรอบปีที่ผ่านมาระบบการตรวจสอบการทำงานสามารถช่วยพัฒนาบุคลากร	-.016	.036	-.021	-.444	.658
9) ในรอบปีที่ผ่านมาระบบการสอนการทำงานสามารถช่วยพัฒนาบุคลากร	.169	.032	.247	5.367	.000*
10) องค์กรของท่านมีระบบพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร	.112	.027	.181	4.154	.000*
11) องค์กรของท่านมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเป็นประจำทุกปี	.070	.028	.104	2.490	.013*
F = 37.625, P = 0.00, R = .718, R ² = .515, Adjusted R ² = .505					

3. จากตารางที่ 3 อิทธิพลของกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมกับประสิทธิภาพขององค์กรพบว่า กิจกรรมในด้านที่ (1) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมฝึกอบรมสามารถเพิ่มความสามารถของบุคลากรได้อย่างแท้จริง, (3) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมฝึกอบรมมีการประเมินผล, (6) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมการพัฒนาหรืออบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ, (7) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถตอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้, (9) ในรอบปีที่ผ่านมาระบบการสอนการทำงานสามารถช่วยพัฒนาบุคลากร, (10) องค์กรของท่านมีระบบพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร และ (11) องค์กรของท่านมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเป็นประจำทุกปี ทั้งหมด 7 ด้านที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .718 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพขององค์กรได้ร้อยละ 51.5 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ .37

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า กิจกรรมเกี่ยวกับระบบการสอนการทำงานสามารถช่วยพัฒนาบุคลากร สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพขององค์กรได้สูงสุด รองลงมาได้แก่ กิจกรรมโครงการฝึกอบรมที่มีการประเมินผล และกิจกรรมเกี่ยวกับระบบพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร ตามลำดับ

อภิปรายผล

การศึกษาอิทธิพลของกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจในพื้นที่อีสานใต้ สามารถอภิปรายผลในประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรธุรกิจในพื้นที่อีสานใต้ มีการนำหรือประยุกต์ใช้กิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบดั้งเดิมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และในรายกิจกรรมนั้นองค์กรมีการดำเนินการในส่วนของการตรวจสอบการทำงานและระบบการสอนการทำงานสามารถช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ และสามารถบ่งบอกถึงความต้องการพัฒนาตนเองในอนาคตอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Garger (1999) และ Stone (2006) ที่ได้กล่าวว่า บุคลากรในยุคสมัยนี้มีความต้องการและประสบการณ์ที่ต่างจากบุคลากรสมัยก่อน โดยบุคลากรในยุคสมัยนี้มีทัศนคติในการทำงานที่ต่างออกไปจากเดิม ดังนั้นบุคลากรเก่าหรือบุคลากรที่อยู่ปฏิบัติงานมาก่อนก็ควรมีส่วนในการดูแล ให้คำแนะนำในรูปแบบการทำงาน และประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่เข้ามาใหม่ด้วย เนื่องจากบุคลากรที่อยู่ปฏิบัติงานมาก่อนนั้นจะมีทัศนคติที่ดี มีทักษะ มีประสบการณ์ในการทำงานให้กับองค์กรหรือมีความจงรักภักดีกับองค์กร ซึ่งจะสามารถปลุกฝังและถ่ายทอดสิ่งต่างๆ ให้กับบุคลากรใหม่ๆ ได้ ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในอาชีพการงานของตน และยังเพิ่มทักษะในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยเป็นองค์กรธุรกิจที่

อยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจะเป็นไปในรูปแบบของการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน โดยมีการแนะนำ สอนงานจากบุคลากรที่มีความชำนาญให้แก่บุคลากรใหม่

2. จากผลการวิจัยพบว่าองค์กรธุรกิจในพื้นที่อีสานใต้มีความคิดเห็นว่าเป็นไปในรูปแบบของการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน โดยมีการแนะนำ สอนงานจากบุคลากรที่มีความชำนาญให้แก่บุคลากรใหม่

2. จากผลการวิจัยพบว่าองค์กรธุรกิจในพื้นที่อีสานใต้มีความคิดเห็นว่าเป็นไปในรูปแบบของการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน โดยมีการแนะนำ สอนงานจากบุคลากรที่มีความชำนาญให้แก่บุคลากรใหม่

การทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของสำนักงานสถิติจังหวัดอุบลราชธานี (2555) ที่แสดงให้เห็นถึงสถิติการท่องเที่ยวของจังหวัดอุบลราชธานี พ.ศ. 2555 - 2557 ที่มีแนวโน้มรายได้จากการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นเฉลี่ยปีละ 12.7 เปอร์เซ็นต์ แสดงว่าคุณภาพขององค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการมีเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรมีการพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสาร การให้ความร่วมมือของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้นในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างจากองค์ประกอบอื่นๆ ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การทำงานแค่ 1-5 ปี และองค์กรมีขนาดเล็กที่มีบุคลากรไม่มาก ทำให้ไม่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นโครงสร้างชัดเจน ทำให้ผลการพัฒนาในด้านดังกล่าวไม่เห็นเป็นรูปธรรม

3. จากผลการวิจัยพบว่า โดยส่วนมาก (7 กิจกรรม จาก 11 กิจกรรม) ของกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Delaney and Huselid (1996, p.949-969) ที่ได้แสดงผลการวิจัยไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร แต่อย่างไรก็ตาม Hill and Stewart (2000, p.105-117) ได้ให้ข้อสังเกตว่า ความสัมพันธ์หรืออิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นไปในทิศทางบวกได้นั้นย่อมขึ้นกับหลายๆ ปัจจัย โดยปัจจัยหนึ่งที่มีผลอย่างมากได้แก่ ขนาดขององค์กร โดยในงานวิจัยของ Hill and Stewart (2000) ได้แสดงให้เห็นว่า องค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเฉพาะองค์กรที่มี

ขนาดเล็กจะไม่ให้ความใส่ใจกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ประสิทธิภาพขององค์กรเหล่านี้ก็ยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

4. ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมเกี่ยวกับระบบการสอนการทำงานสามารถช่วยพัฒนาบุคลากร สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพขององค์กรได้สูงสุด ที่เป็นไปในแนวทางนี้ก็เป็นเพราะว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลากหลายรูปแบบ ทั้งรูปแบบของการฝึกอบรม แต่ในส่วนของระบบการสอนการทำงานนั้นจะช่วยให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่นั้นรับรู้ถึงเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังได้โดยตรงผ่านหัวหน้างาน และที่สำคัญคือในปัจจุบันที่องค์กรมีการแข่งขันกันอย่างสูง ความผิดพลาดเพียงนิดเดียวอาจจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์สินค้าและบริการขององค์กรได้ ระบบการสอนการทำงานนั้นจะช่วยให้ไม่เกิดการลองผิดลองถูกจากบุคลากรที่เข้ามาใหม่ การสอนงานที่ดีจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างรวดเร็ว ลดความผิดพลาดเสียหายและเวลาการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Garger (1999) และ Stone (2006) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญพร ชื่นกลิ่น (2553) ที่ได้กล่าวว่า รูปแบบการโค้ชนั้นมีประสิทธิภาพเชิงประจักษ์ ก่อนและหลังการทดสอบนั้นแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนั้น อภิวิฑูฒิ พิมลแสงสุริยา (2557) ยังได้กล่าวสนับสนุนว่า การสอนงานที่ดีจะช่วยให้การทำงานและผลงานของบุคลากรดีขึ้น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ช่วยพัฒนาด้านการบริหารเวลา นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความมั่นใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร มีการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กร และที่สำคัญหากนับในแง่ของความคุ้มค่าในการลงทุนพัฒนาบุคลากรแล้ว การลงทุนในกิจกรรมด้านการสอนงานนั้นมีอัตราความคุ้มค่าของผลตอบแทนสูงมากเมื่อเทียบกับแนวทางพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบการสอนการทำงาน เนื่องจากผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการสอนการทำงานนั้นจะช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรได้มากที่สุด และสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพขององค์กรได้สูงสุด และนอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบการสอนงานนั้นเหมาะกับองค์กรธุรกิจที่มีขนาดไม่ใหญ่มากและไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ

2. ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่จะเป็นประโยชน์กับองค์กร เช่น กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบกระบวนการ (Transactional HRD) และ กิจกรรมต่างๆ ที่มีการแปลงรูปมาจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Transformational HRD) ซึ่งผลลัพธ์ของการศึกษาเพิ่มเติมจะช่วยให้เห็นความแตกต่างของกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ

3. ควรมีการศึกษาเรื่องปัจจัยด้านต่างๆ ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เช่น ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน เป็นต้น **A**

รายการอ้างอิง

- กรรณิการ์ สุขเกษม และสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2544). *น่านานวัตกรรมวิธีวิทยาการวิจัย*. กรุงเทพฯ : บริษัทเฟื่องฟ้า พรินต์ติ้ง จำกัด.
- จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอเดียนสโตว์.
- दनัย เทียนพุด. (2539). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉัญพร ชื่นกลิ่น (2553). *การพัฒนารูปแบบการโค้ช เพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของอาจารย์พยาบาล ที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษาพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข*. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2550). *เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว หน่วยที่ 8 - 15*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาหลักสูตร.
- สมใจ ลักษณะ. (2549). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541). *หลักการบริหารเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2545). *การใช้สถิติในงานวิจัยอย่างถูกต้องและได้มาตรฐานสากล*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : บริษัทเฟื่องฟ้า พรินต์ติ้ง จำกัด.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2544). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ : บริษัท เฟื่องฟ้า พรินต์ติ้ง จำกัด.
- สุปราณี ศรีจัตตภิมุข (2524). *การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานสถิติจังหวัดอุบลราชธานี (2555). *สถิติการท่องเที่ยวของจังหวัด พ.ศ. 2555 - 2557*, (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก http://webhost.nso.go.th/nso/project/search_cen/result_by_department.jsp (2558, 9 กันยายน)
- อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา (2557). *สร้างนวัตกรรมกรรมการโค้ชในองค์กร (ตอนที่ 1), จัดหมายข่าวรายเดือน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 15 (169)*.
- Bersin, J. (2006). *Talent Management. What is it? Why now?* Bersin & Associates, Retrieved February 1, 2011, from <http://joshbersin.com/2010/05/11/a-new-talent-management-framework/>)
- Bessant, J., Caffyn, S., Harding, R. and Webb, S. (1994). Rediscovering continuous improvement, *Technovation*, 14(1), 17 - 29.
- Bhuiyan, N. and Bagehel, A. (2005). An overview of continuous improvement : From the past to the present. *Management Decision*, 43(5), 761 - 771.
- Chalofsky, N. (1992). A unifying definition for the human resource development profession, *Human Resource Development Quarterly*, 3, 175-182. doi: 10.1002/hrdq.3920030208
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures : the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*,5(3), 265-273.

- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Garger, E.M. (1999). Goodbye training, hello learning, *Workforce*, 78(11), 35 - 42.
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*. (6th ed.). New Jersey : Prentic-Hall.
- Hill, R., & Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2/3/4), 105-117.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance : beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177-191.
- Jorgensen, F., Laugen, B.T. and Boer, H. (2007). Human resource management for continuous improvement, *Creativity and Innovation Management*, 16(4), 363 - 375.
- Lepak, D.P., Bartol, K.M. and Erhardt, N.L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices, *Human Resource Management Review*, 15, 139 - 159.
- Marsick, V. J. and Watkins, K. E. (1994). The learning organization : An integrative vision for HRD, *Human Resource Development Quarterly*, 5, 353-360. doi: 10.1002/hrdq.3920050406
- McLagan, P. (1989). *Models for HRD practice*. (4 volumes). VA : American Society for Training and Development
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric methods*. New York : McGraw-Hill Book Co.
- Rothwell, W.J., Sanders, E.S. and Soper, J.G. (2000). *ASTD Models for workplace learning and performance : Roles, competencies and outputs*. (2nd ed.). VA : The American Society for Training and Development.
- Swanson, R.A. (1995). Human resource development : Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 207 - 213.
- Stone, R.J. (2006). *Managing Human Resource*. Queensland : John Wiley & Sons Australia Ltd.

ธัญทิพย์ กองม่วง

บทความวิจัย

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อาจารย์ ดร.รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม

อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อิทธิพลของการสนับสนุนงานจากครอบครัว ต่อการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ผ่านงานที่ขัดแย้งกับครอบครัว และความเหนื่อยหน่ายในงาน

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของการสนับสนุนงานจากครอบครัวต่อการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ผ่านงานที่ขัดแย้งกับครอบครัวและความเหนื่อยหน่ายในงาน” เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนงานจากครอบครัว ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ความเหนื่อยหน่ายในงาน และการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน 2) ศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนงานจากครอบครัวที่มีต่อการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน โดยมีความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว และความเหนื่อยหน่ายในงานเป็นตัวแปรสื่อ

ผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า การสนับสนุนงานจากครอบครัว ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ความเหนื่อยหน่ายในงานและการตั้งใจลาออกจากงาน มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังพบว่า การสนับสนุนงานจากครอบครัวส่งผลต่อการตั้งใจลาออกจากงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ผ่านความเหนื่อยหน่ายในงาน ซึ่งบรรลุจุดประสงค์ของงานวิจัยขึ้นนี้ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาตัวแปรที่เป็นสาเหตุของการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน โดยสะท้อนผ่านทางค่าสถิติที่แสดงให้เห็นว่า การสนับสนุนงานจากครอบครัว เป็นสาเหตุของการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ซึ่งตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่องค์การต่างๆ ให้ความสนใจ เพื่อนำไปควบคุมและป้องกันผลเสียที่เกิดจากการลาออกจากงานของพนักงาน

คำสำคัญ : การสนับสนุนงานจากครอบครัว, ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว, ความเหนื่อยหน่ายในงาน, การตั้งใจลาออกจากงาน

The Influence of family career support related to employee turnover intentions : work-family conflict and job burnout as mediators

Abstract

This study entitled "The Influence of family career support related to employee turnover intentions : work-family conflict and job burnout as mediators." The purposes of this study are as follows : 1) to study the relationship of Family career support, Work-family conflict, Job burnout and Turnover intentions. 2) to study the influences of the family career support on turnover intentions on the mediating role of work-family conflict and job burnout.

The results of this study had shown the family career support, work-family conflict, job burnout and turnover intentions. There is a mutual relation. In addition family career support had direct effects and indirect effects through the mediation of job burnout. The organizations should pay attention to control and prevent adverse effects caused by staff turnover from these variables.

Keywords : Family career support, Work-family conflict, Job burnout, Turnover intentions

บทนำ

การลาออกส่งผลเสียต่อองค์กรอย่างมาก ทั้งในด้านค่าใช้จ่ายที่สามารถคำนวณได้เป็นจำนวนเงินและไม่สามารถคำนวณให้เป็นจำนวนเงินได้อย่างชัดเจน ค่าใช้จ่ายที่สามารถประมาณได้จากการลาออกของพนักงาน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเพื่อยุติการจ้างงาน เงินพิเศษสำหรับการลาออก ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการสรรหา การคัดเลือก การมอบหมายงาน การจ้างงาน การปฐมนิเทศ สำหรับพนักงานใหม่ เพื่อทดแทนพนักงานที่ลาออกไป ส่วนค่าใช้จ่ายในการลาออกของพนักงานที่ไม่สามารถประเมินออกมาเป็นจำนวนเงินได้อย่างชัดเจน เช่น ความเสียหายจากการที่ไม่มีพนักงานประจำอยู่ในตำแหน่งที่ว่าง การทำงานที่ไม่ต่อเนื่อง การขาดขวัญกำลังใจและความรู้สึกไม่มั่นคงในกลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่ นอกจากนี้ ยังมีค่าใช้จ่ายในช่วงก่อนการลาออกที่เป็นผลจากการทำงานที่ช้าลง เพราะพนักงานที่ตั้งใจจะลาออกจะมีการขาดงานเพิ่มขึ้น การลาออกยังมีผลกระทบต่อ การบริการ ภาพพจน์ชื่อเสียงขององค์กร และความพึงพอใจของลูกค้า โดยการรับพนักงานใหม่อาจทำให้เกิดความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ไม่ราบรื่น เนื่องจากลูกค้าอาจจะรู้สึกสะดวกใจที่จะติดต่อกับพนักงานคนเดิมและต้องการได้รับการบริการที่ต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันทำให้พนักงานคนอื่นที่ยังอยู่ต้องใช้เวลาไปกับการฝึกอบรมและช่วยแก้ปัญหาให้กับพนักงานใหม่เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ ทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพลดลง (Gwen Moran, 2011)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการลาออกของพนักงานมีหลายปัจจัย เช่น ความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยม เป็นต้น โดยปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้มาจากบุคคลในองค์กรเท่านั้น แต่ยังมาจากสมาชิกในครอบครัวของพนักงานที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานอีกด้วย ครอบครัวมักมีอิทธิพลสำคัญในการตัดสินใจของพนักงานเกี่ยวกับการทำงานในลักษณะที่ส่งเสริม ให้กำลังใจในการทำงานต่อไปในองค์กร หรือทำให้เกิดความท้อแท้ เหนื่อยหน่าย จนกระทั่งคิดที่จะลาออกจากงานที่ทำอยู่

การสนับสนุนงานจากครอบครัวเป็นแหล่งสนับสนุนประมุขที่เป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุนทางสังคมที่มีความสำคัญ เพราะเกิดจากความผูกพันและมีความใกล้ชิดสนิทสนม บุคคลที่มีความสัมพันธ์กันในครอบครัวจะช่วยเหลือกันและกัน การสนับสนุนจากครอบครัวจึงเป็นแหล่งสนับสนุนทางสังคมแห่งแรกที่บุคคลได้รับด้วยความเต็มใจโดยไม่มีข้อต่อรอง (ชูษณะ รุ่งปัจฉิม, 2547) บุคคลที่ได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวจะสามารถปฏิบัติงานในส่วนความรับผิดชอบของตนเองในองค์การได้สะดวกมากยิ่งขึ้น โดยครอบครัวสามารถให้คำปรึกษา รับฟังปัญหาที่เกิดจากการทำงานของสมาชิกในครอบครัวได้ ชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวจึงมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ส่งผลซึ่งกันและกัน โดยบทบาทการดูแลครอบครัวก็จะส่งผลต่องาน และบทบาทการทำงานก็จะส่งผลต่อครอบครัว ถ้าทั้งสองบทบาทมีความสมดุลกัน จะทำให้บุคคลมีการสนับสนุนงานจากครอบครัว และยังมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ในทางกลับกัน หากบทบาททั้งสองไม่มีความสมดุล ก็อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวและก่อให้เกิดปัญหาต่อกันได้ (Thoits, 1986) เมื่อบุคคลมีหลายบทบาท แต่ละบทบาทอาจขัดแย้งกันได้ ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว (Work-family Conflict) เป็นหนึ่งในรูปแบบความขัดแย้งระหว่างบทบาท (Interrole Conflict) ที่เกิดจากความจำเป็นหรือความต้องการจากบทบาทในการทำงานและครอบครัวไม่สามารถเข้ากันได้ใบบางแง่มุม โดยงานวิจัยปัจจุบันชี้ชัดว่า ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวมีลักษณะเป็นสองทิศทาง คือ บทบาทการทำงานเข้าไปขัดขวางบทบาทครอบครัว (Work Interference with Family : WIF) และบทบาทครอบครัวเข้าไปขัดขวางบทบาทการทำงาน (Family Interference with Work : FIW) ความขัดแย้งแบบ WIF และ FIW ต่างส่งผลซึ่งกันและกัน พนักงานอาจเกิดความขัดแย้งทั้งสองรูปแบบพร้อมกัน โดยสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในงานย่อมส่งผลมายังครอบครัว และท้ายที่สุดก็ส่งผลกลับไปยังงานได้ (Netemeyer, Boles

and McMurrian, 1996) กล่าวคือ ในขณะที่องค์การคาดหวังให้พนักงานมีความกระตือรือร้น พุ่มเทเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ และมีความผูกพันในการทำงาน แต่บทบาทในครอบครัวก็ต้องการให้พนักงานรับผิดชอบภาระงานภายในบ้าน มีเวลาร่วมทำกิจกรรมต่างๆ กับครอบครัว ปัจจัยด้านครอบครัว เช่น สถานภาพสมรส การทำงานของคู่ครอง เวลาที่ใช้กับครอบครัว ภาระงานบ้าน หรือความรับผิดชอบต่อครอบครัว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวในด้านครอบครัวมีผลกระทบต่องาน (FIW) ซึ่งส่งผลเสียต่อทั้งบุคคล ครอบครัว และองค์การ ผลต่อบุคคลและครอบครัว พบว่ามีความเสี่ยงด้านสุขภาพของบุคคลสูงขึ้น กิจกรรมและความสัมพันธ์กับครอบครัวลดลง ความเครียดและความเหนื่อยล้าทางอารมณ์สูงขึ้น และความพึงพอใจในชีวิตต่ำลง ส่วนผลต่อองค์การพบว่า บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานลดลง อัตราการขาดงาน และการลาออกสูงขึ้น มีความผูกพันต่อองค์การลดลง และมีผลิตผลต่ำลง ก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในงานและส่งผลทางลบต่อความทุ่มเทในงาน

ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน คือ อาการอ่อนล้าทางด้านอารมณ์ จิตใจ และร่างกาย ซึ่งเป็นผลมาจากความเครียดที่สะสมเป็นเวลานานจากการทำงานที่มากเกินไป (Maslach, 1986) มีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ความเหนื่อยหน่ายในงานส่งผลให้พลังในการทำงานลดลง ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดความคิดริเริ่มที่จะพัฒนาสิ่งใหม่ๆ จนทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การแย่ง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ และครอบครัวลดลง ความผูกพันต่อองค์การลดลง มีพฤติกรรมขาดงาน และเกิดความคิดที่จะลาออกจากงานในที่สุด (Freudenberger, 1974)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องอิทธิพลของการสนับสนุนงานจากครอบครัวต่อการ

ตั้งใจลาออกของพนักงานโดยมีงานที่ขัดแย้งกับครอบครัวและความเหนื่อยหน่ายในงานเป็นตัวแปรสื่อ ในพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง เพื่อศึกษาถึงระดับของการตั้งใจลาออกของพนักงาน ระดับการสนับสนุนของครอบครัว ระดับของงานที่ขัดแย้งกับครอบครัว และระดับความเหนื่อยหน่ายในงานของพนักงาน ซึ่งจะสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานให้สอดคล้องกัน โดยความสำเร็จของชีวิตการทำงานที่ทุกคนต้องการคือ การมีคุณภาพชีวิตที่ดี (Quality of Life) ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงอย่างมากในการพัฒนาคนและพัฒนาองค์การในทุกๆระดับ และเพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ใช้เป็นแนวทางในการแก้ไข ป้องกัน และลดการตั้งใจลาออกของพนักงานที่อาจเกิดขึ้นในองค์การ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนงานจากครอบครัว ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ความเหนื่อยหน่ายในงาน และการตั้งใจลาออกของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนงานจากครอบครัว ต่อการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ผ่านความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว และความเหนื่อยหน่ายในงาน

กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การสนับสนุนงานจากครอบครัว ศึกษาตามแนวคิดของเฮ้าส์ (House, 1981) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (Emotional support) 2) การสนับสนุนทางด้านประเมินคุณค่า (Appraisal Support) 3) การสนับสนุนทางด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Support) 4) การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร (Instrumental Support)

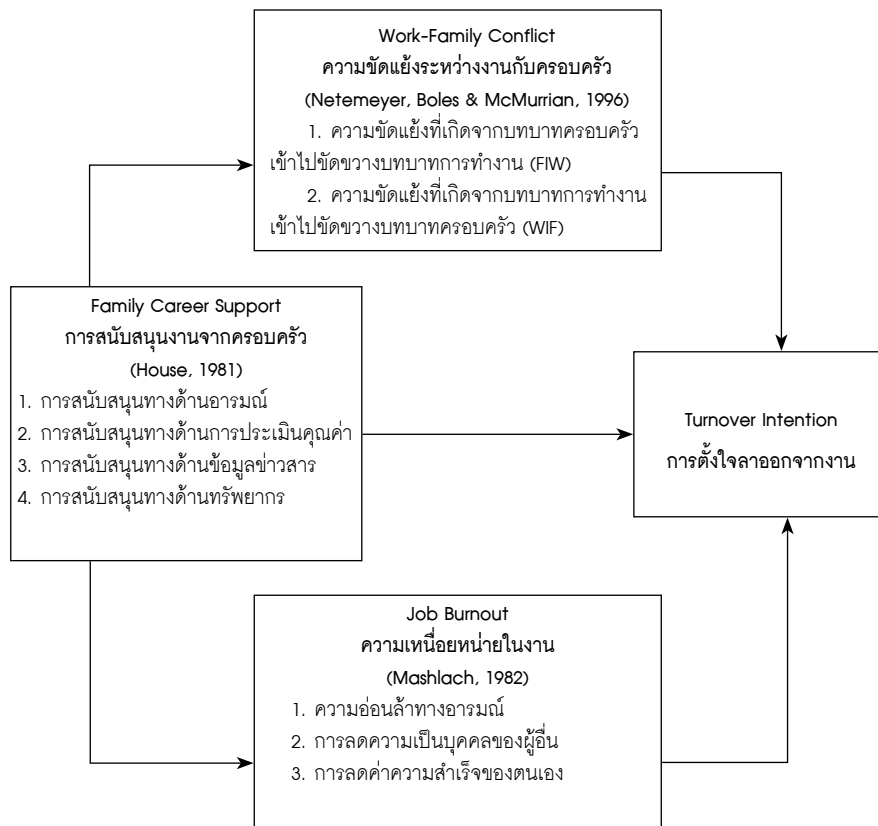
ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว (Work-Family Conflict) ศึกษาตามแนวความคิดของ Netemeyer, Boles & McMurrian (1996) แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) ความ

ขัดแย้งที่เกิดจากบทบาทครอบครัวขัดขวางบทบาทการทำงาน (Family Interference with Work : FIW) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากความรับผิดชอบของบทบาทในครอบครัวส่งผลกระทบต่อบทบาทในการทำงานของบุคคล 2) ความขัดแย้งที่เกิดจากบทบาทการทำงานขัดขวางบทบาทครอบครัว (Work Interference with Family : WIF) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากความรับผิดชอบของบทบาทในการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทในครอบครัวของบุคคล

ความเหนื่อยหน่ายในงาน (Job Burnout) ศึกษาตามแนวคิดของมาสลาชและแจ๊คสัน (Maslach And Jackson, 1986) แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotion Exhaustion) 2) การลดค่าความเป็นบุคคลของผู้อื่น (Depersonalization) 3) การลดค่าความสำเร็จของตนเอง (Reduced Personal Accomplishment)

การตั้งใจลาออกจากงาน (Turnover Intentions) หมายถึง ความนึกคิดที่พนักงานจะลาออกจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบัน และมีพฤติกรรมหางานใหม่เพื่อวางแผนลาออกจากงานเดิมไปทำงานที่องค์การอื่น หรือโยกย้ายงานไปทำงานที่อื่น ซึ่งเป็นไปโดยความสมัครใจของพนักงาน อยู่ภายใต้การควบคุมของตนเอง ทั้งนี้ไม่รวมถึงการพ้นจากการเป็นสมาชิกโดยอยู่นอกการควบคุม เช่น การเกษียณ การตาย การถูกไล่ออก การถูกปลดออก หรือการโยกย้ายภายใน เป็นต้น ทั้งนี้ กรอบแนวคิดแสดงได้ดังภาพประกอบ 1

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

- สมมติฐานที่ 1 การสนับสนุนงานจากครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางลบกับความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว
- สมมติฐานที่ 2 การสนับสนุนงานจากครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยหน่ายในงาน
- สมมติฐานที่ 3 การสนับสนุนงานจากครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออกจากงาน
- สมมติฐานที่ 4 ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตั้งใจลาออกจากงาน
- สมมติฐานที่ 5 ความเหนื่อยหน่ายในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตั้งใจลาออกจากงาน
- สมมติฐานที่ 6 การสนับสนุนงานจากครอบครัวมีอิทธิพลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานทั้งทางตรงและผ่านความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวและความเหนื่อยหน่ายในงาน

วิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัทธุรกิจเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดกรุงเทพมหานคร มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 613 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 20 พฤศจิกายน 2557) แบ่งออกเป็น พนักงานรายวัน จำนวน 165 คน และพนักงานรายเดือน จำนวน 414 คน

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกพนักงานรายเดือน จำนวนทั้งสิ้น 414 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำในการวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดของ แฮร์ (Hair, 2006) ซึ่งเสนอว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณต้องมีขนาดอย่างน้อย 20 เท่าของตัวแปรที่ศึกษา สำหรับการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 10 ตัวแปร ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้จึงเป็น 200 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1. การสนับสนุนงานจากครอบครัว ศึกษาตามแนวคิดของ House (1981)

แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

- 1) การสนับสนุนทางด้านอารมณ์
- 2) การสนับสนุนทางด้านการประเมินคุณค่า
- 3) การสนับสนุนทางด้านข้อมูลข่าวสาร
- 4) การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร

ตัวแปรสื่อ ได้แก่

1. ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ศึกษาตามแนวคิดของ Netemeyer, Boles & McMurrian (1996) แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

- 1) ความขัดแย้งที่เกิดจากบทบาทครอบครัวเข้าไปขัดขวางบทบาทการทำงาน
(Family Interference with Work : FIW)
- 2) ความขัดแย้งที่เกิดจากบทบาทการทำงานเข้าไปขัดขวางบทบาทครอบครัว
(Work Interference with Family : WIF)

2. ความเหนื่อยหน่ายในงาน ศึกษาตามแนวคิดของ Maslach (1982) ซึ่งแบ่งความเหนื่อยหน่ายในงานออกเป็น

3 ด้าน คือ

- 1) ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์
- 2) ด้านการลดค่าความเป็นบุคคลของผู้อื่น
- 3) ด้านการลดค่าความสำเร็จของตนเอง

ตัวแปรตาม ได้แก่

1. การตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน

3. เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตรวัดการประมาณค่าแบบ Likert Scale 5 ระดับ ได้แก่ แบบสอบถามการสนับสนุนงานจากครอบครัว (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ไม่เห็นด้วย, ... , เห็นด้วยอย่างยิ่ง) เป็นการถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการสนับสนุนงานจากครอบครัว เช่น เมื่อมีเรื่องไม่สบายใจเกี่ยวกับงาน สมาชิกในครอบครัวจะแสดงความเห็นอกเห็นใจท่าน, สมาชิกในครอบครัวให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานแก่ท่านเสมอ เป็นต้น, แบบสอบถามความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ไม่เห็นด้วย, ... , เห็นด้วยอย่างยิ่ง) เช่น หน้าที่การงานของท่าน ทำให้ท่านไม่สามารถให้เวลากับครอบครัวได้ตามที่ท่านต้องการ, เวลาว่างจากการทำงานของท่าน ไม่ตรงกับเวลาว่างของสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น, แบบสอบถามความเหนื่อยหน่ายในงาน (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ไม่เห็นด้วย, ... , เห็นด้วยอย่างยิ่ง) เช่น ท่านรู้สึกจิตใจห่อเหี่ยวเมื่อคิดว่าจะต้องมาทำงาน, ท่านพร้อมและเต็มใจที่จะให้บริการผู้อื่นเสมอ เป็นต้น, และแบบสอบถามการตั้งใจลาออกจากงาน (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ไม่เห็นด้วย, ... , เห็นด้วยอย่างยิ่ง) เช่น ท่านคิดว่าบริษัทแห่งนี้ไม่เหมาะสมกับท่าน, ในระยะนี้ท่านติดตามประกาศการรับสมัครงานตามที่ต่างๆ เป็นต้น

สำหรับวิธีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด ได้แก่ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน จากนั้นนำการพิจารณามาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index Of Consistency : IOC) นำแบบสอบถามที่ได้จากการหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้วไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง (Try Out) เพื่อนำผลมาตรวจให้คะแนน และทำการวิเคราะห์เป็นรายข้อ (Item Analysis) โดยการหาค่าอำนาจจำแนก (t-test) และนำข้อคำถามที่ยังเหลืออยู่มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ดังรายละเอียด ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าความเชื่อมั่นและจำนวนข้อของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น	จำนวนข้อ
1.แบบสอบถามการสนับสนุนงานจากครอบครัว	.925	23
2.แบบสอบถามความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว	.957	28
3.แบบสอบถามความเหนื่อยหน่ายในงาน	.839	16
4.แบบสอบถามการตั้งใจลาออกจากงาน	.962	10

4. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลจากคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยขออนุญาตเก็บกลุ่มตัวอย่างพนักงานรายเดือนทั้งหมด

2. นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับตัวอย่างโดยผ่านทางส่วนกลางของสายงานต่างๆ โดยชี้แจงว่าผู้ตอบไม่ต้องระบุชื่อ และผลการวิจัยจะเสนอในภาพรวมไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้ตอบ

3. นำแบบสอบถามที่ได้คืนมาแล้วทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมด คัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์ ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และนำข้อมูลที่ได้มาใช้วิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Statistical Package for the Social Sciences : SPSS for Windows Version 20 และโปรแกรมเสริม AMOS (Analysis of Moment Structures) โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์และทดสอบดังนี้

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล สถิติที่ใช้ คือ การหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ระดับของการสนับสนุนงานจากครอบครัว ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ความเหนื่อยหน่ายในงานและการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน สถิติที่ใช้ คือ ค่ามัธยฐานเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. ในการทดสอบสมมติฐานจะทดสอบโดยใช้การทดสอบสถิติต่างๆ โดยสมมติฐานที่ 1-5 ทดสอบโดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียสัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และสมมติฐานที่ 6 ใช้การวิเคราะห์เส้นทางส่งผล (Path Analysis)

ผลการศึกษาวิจัย

จากการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานรายเดือนบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 414 คน แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ และสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ จำนวน 221 ฉบับ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 60.20 และเพศชาย จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 39.80 ตามลำดับ ส่วนใหญ่อายุอยู่ในช่วง 26-30 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 28.1 ระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 57 สถานภาพโสด จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 59.70 อายุงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 7-9 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 29

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร

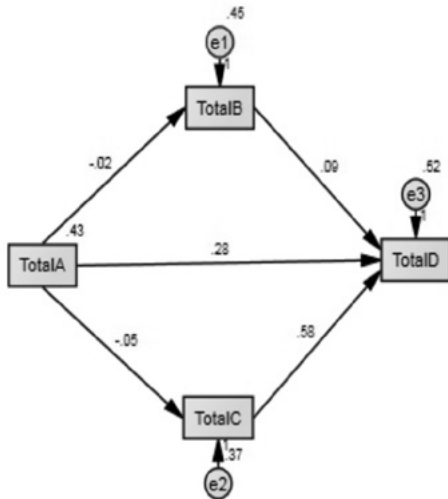
ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	1	2	3	4
1. การสนับสนุนงานจากครอบครัว	3.40	.66	-			
2. ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว	2.77	.67	-.016	-		
3. ความเหนื่อยหน่ายในงาน	2.89	.60	-.053	.698**	-	
4. การตั้งใจลาออกจากงาน	2.98	.84	.193**	.363**	.461**	-

**p<.01

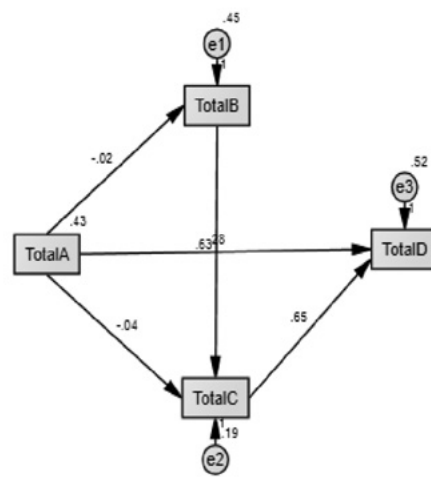
จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การสนับสนุนงานจากครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางลบกับความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวและความเหนื่อยหน่ายในงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -.016 และ -.053 ตามลำดับ แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตั้งใจลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .193 ความเหนื่อยหน่ายในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเหนื่อยหน่ายในงานและการตั้งใจลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .698 และ .363 ตามลำดับ และความเหนื่อยหน่ายในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตั้งใจลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .461 ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ (Path Analysis) การเป็นตัวแปรสื่อของความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวและความเหนื่อยหน่ายในงาน พบว่า โมเดลตั้งต้น (ภาพประกอบ 2) ไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square = 147.100, df=1, p-value = .000) จึงทำการปรับโมเดลใหม่ โดยพิจารณาเชื่อมโยงตัวแปรเพิ่มเติมตามค่าจากตาราง Modification Indices (ตารางที่ 3) และวิเคราะห์โมเดลใหม่ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น (Chi-Square = .776, df=1, p-value = .378) ดังภาพประกอบ 3 โดยมีค่าสถิติของโมเดลดังตารางที่ 4

ภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร (ก่อนปรับโมเดล)

ภาพประกอบ 3 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร (หลังปรับโมเดล)

หมายเหตุ : TotalA คือ การสนับสนุนงานจากครอบครัว, TotalB คือ ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว, TotalC คือ ความเหนื่อยหน่ายในงาน และ TotalD คือ การตั้งใจลาออกจากงาน

ตารางที่ 3 แสดงค่า Modification Indices จากโปรแกรม AMOS ที่ใช้ในการปรับแต่งโมเดล

Modification Indices (Group number 1 - Default Model)

Covariances : (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e1 <--> e2	107.270	.284

Variiances : (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights : (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
TotalC <--- TotalB	107.242	.628
TotalB <--- TotalC	106.968	.774

ตารางที่ 4 ตารางแสดงค่าสถิติการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของโมเดล

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	.776	1	.378	.776
Saturated model	10	0	0		
Independence model	4	214.716	6	.000	35.786

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.006	.998	.982	.100
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.137	.697	.494	.418

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	Rho1	Delta2	Rho2	
Default model	.996	.978	1.001	1.006	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRARIO	PNFI	PCFI
Default model	.167	.166	.167
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	6.363
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	208.716	164.502	260.351

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.004	.000	.000	.029
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	.976	.949	.748	1.183

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.170	.497
Independence model	.398	.353	.444	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	18.776	19.195	49.359	58.359
Saturated model	20.000	20.465	53.982	63.982
Independence model	22.716	222.902	236.309	240.309

ECVI

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	.085	.086	.115	.087
Saturated model	.091	.091	.091	.093
Independence model	1.012	.811	1.247	1.013

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	1090	1882
Independence model	13	18

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การสนับสนุนงานจากครอบครัวมีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว โดยด้านอารมณ์และด้านการประเมินคุณค่า และด้านข้อมูลข่าวสาร พบความสัมพันธ์ทางลบกับความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวทั้ง 2 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Adams, King & King (1996), Ford et al. (2007) ตติยา เอมขันตุตร (2542) และปนัดดา เลิศวรสิริกุล (2546) ที่พบว่า การสนับสนุนด้านอารมณ์ ด้านการประเมินคุณค่า และด้านข้อมูลข่าวสารจากครอบครัว มีความสัมพันธ์ทางลบกับความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวทั้งด้านบทบาทการทำงานก้าวก้าวบทบาทครอบครัว และบทบาทครอบครัวก้าวก้าวบทบาทการทำงาน อาจเนื่องมาจากพนักงานมีระดับการสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง แต่มีความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Karatepe & Bekteshi (2007), Kirrane & Buckley (2004) ที่พบว่า การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสารจากครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางลบกับความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวด้านบทบาทการทำงานขัดขวางบทบาทครอบครัว ส่วนด้านทรัพยากร พบความสัมพันธ์ทางบวกกับความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวทั้ง 2 ด้าน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมลรัตน์ ดอกเขียว (2553) ที่พบว่า พนักงานบริการมีระดับการสนับสนุนจากครอบครัวด้านการประเมินคุณค่าอยู่ในระดับสูง รวมทั้งพนักงานบริการส่วนใหญ่มีความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวด้านบทบาทครอบครัวขัดขวางบทบาทการทำงานในระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่า ไม่ว่าจะให้การสนับสนุนทางสังคมด้านการประเมินคุณค่าในระดับใดก็จะมีผลต่อความสัมพันธ์กับความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวด้านบทบาทครอบครัวขัดขวางบทบาทการทำงาน จึงส่งผลให้การสนับสนุน

จากครอบครัวด้านการประเมินคุณค่าไม่มีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวด้านบทบาทครอบครัว ขัดขวางบทบาทการทำงาน

การสนับสนุนงานจากครอบครัวมีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่ายในงาน จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าความเหนื่อยหน่ายในงานด้านการลดค่าความเป็นบุคคลของผู้อื่น และด้านการลดค่าความสำเร็จของตนเองมีความสัมพันธ์ทางลบกับการสนับสนุนงานจากครอบครัวทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ronald (1995) ที่ศึกษาผลกระทบของความเหนื่อยหน่ายที่มีต่อครูและผู้บริหารโรงเรียน พบว่าการสนับสนุนทางสังคมทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านอารมณ์ ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านทรัพยากร และด้านการประเมินคุณค่ามีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยหน่าย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cooper (2011) ที่พบว่า การสนับสนุนทางสังคมทั้ง 4 ด้านจากครอบครัว ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยหน่ายในงานด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ การสนับสนุนงานจากครอบครัวทางด้านการประเมินคุณค่า มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยหน่ายในงานด้านการลดค่าความสำเร็จของตนเอง และงานวิจัยของ Etzion (1984) ที่พบว่า การสนับสนุนทางสังคมช่วยลดผลกระทบของความเครียดและความเหนื่อยหน่ายได้ ซึ่งพบว่าองค์ประกอบของการสนับสนุนทางสังคมทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ส่วนความเหนื่อยหน่ายในงานด้านอารมณ์ พบความสัมพันธ์ทางลบในด้านการประเมินคุณค่า ด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านทรัพยากร ส่วนด้านอารมณ์ พบความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Cooper (2011) ที่พบว่า การสนับสนุนทางสังคมทั้ง 4 ด้านจากครอบครัว ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยหน่ายในงานด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์

การสนับสนุนงานจากครอบครัวทางด้านอารมณ์มีความสัมพันธ์กับการตั้งใจลาออกจากงาน ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ หอมไกล ต้นสัก (2553) ที่พบว่า การสนับสนุนทาง

สังคมแต่ละด้านไม่มีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกจากงานของพยาบาลในโรงพยาบาลเชียงใหม่ ราม จังหวัดเชียงใหม่ และงานวิจัยของ Maertz et al. (2007) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกของนักสังคมสงเคราะห์ อาจเนื่องจากลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่มีความใกล้ชิดเหมือนครอบครัวดูแลซึ่งกันและกันมากกว่าเจ้านายกับลูกน้อง ดังนั้นการที่พนักงานมีปัญหาก็เป็นเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวก็จะได้รับคำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุง ทำให้พนักงานมีความผ่อนคลายและไว้วางใจในการปฏิบัติงาน เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า การสนับสนุนงานจากครอบครัวทางด้านการประเมินคุณค่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตั้งใจลาออกจากงาน ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Saks (2006) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมด้านการประเมินคุณค่ามีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากการสนับสนุนงานจากครอบครัวทางด้านข้อมูลข่าวสารและด้านทรัพยากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตั้งใจลาออกจากงานซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Eisenberger et al. (2002) ได้ทำการศึกษากับพนักงานค้าปลีก จำนวน 493 คน พบว่า การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมด้านข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออกจากงาน

ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวมีความสัมพันธ์กับการตั้งใจลาออกจากงาน เมื่อแบ่งเป็นรายด้านพบว่า ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวด้านความขัดแย้งที่เกิดจากบทบาทครอบครัวเข้าไปขัดขวางบทบาทการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตั้งใจลาออกจากงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Greenhaus and Beutell (1985) ที่ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวด้านครอบครัวไว้ว่าเกิดจากความกดดันในบทบาทการมีส่วนร่วมในครอบครัว ในเรื่องของลักษณะบทบาทที่ต้องรับผิดชอบในครอบครัว ทำให้เกิดความขัดแย้งในด้านต่างๆ และ Burke (1988) ได้ทำการศึกษาผลกระทบหรือผลลัพธ์ของความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวว่าความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวที่มากขึ้น

จะมีความพึงพอใจในงานลดลงและความตั้งใจลาออกจากรางานสูง ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวด้านความขัดแย้งที่เกิดจากบทบาทการทำงานเข้าไปขัดขวางบทบาทครอบครัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตั้งใจลาออกจากรางาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วนิดา จิตรวิมลรัตน์ (2553) ที่พบว่าความขัดแย้งจากการทำงานเข้าไปขัดขวางครอบครัวที่มีสาเหตุจากเวลาในระดับสูง จะมีความตั้งใจลาออกอยู่ในระดับสูง ในขณะที่พนักงานที่มีความขัดแย้งจากการทำงานเข้าไปขัดขวางครอบครัวที่มีสาเหตุจากเวลาในระดับต่ำ ก็ จะมีความตั้งใจลาออกจากรางานในระดับต่ำ เช่นเดียวกันกับ Boyar et.al. (2005) ได้ศึกษาความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว พบว่า ความขัดแย้งจากการทำงานเข้าไปขัดขวางบทบาทครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลาออกจากรางานก่อนเวลา

ความเหนื่อยหน่ายในงานมีความสัมพันธ์กับการตั้งใจลาออกจากรางาน เมื่อแบ่งเป็นรายด้าน พบว่า ความเหนื่อยหน่ายในงานด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ ด้านการลดค่าความเป็นบุคคลของผู้อื่น และด้านการลดค่าความสำเร็จของตนเอง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตั้งใจลาออกจากรางาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ หอมไกล ต้นสัก (2553 : 54) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำ การสนับสนุนทางสังคม และความเหนื่อยหน่ายในงานกับความตั้งใจลาออกจากรางานของพยาบาล โรงพยาบาลเชียงใหม่ พบว่า ความเหนื่อยหน่ายในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจลาออกจากรางานของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า ความเหนื่อยหน่ายในงานด้านความรู้สึกล้อล้าทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจลาออกจากรางานของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์พร กุมภาคม (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเหนื่อยหน่ายและความตั้งใจลาออกของพยาบาล โดยความเหนื่อยหน่ายด้านความรู้สึกล้อล้าทางอารมณ์ และความเหนื่อยหน่าย

ด้านการลดความสำเร็จส่วนบุคคลสามารถพยากรณ์ความตั้งใจลาออกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณนุช งามวงศ์ (2548) ที่พบว่า พนักงานที่มีความเหนื่อยหน่ายด้านการลดค่าความเป็นบุคคลแตกต่างกัน จะมีการตั้งใจลาออกแตกต่างกัน กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีความเหนื่อยหน่ายสูง ความตั้งใจลาออกจากรางานก็จะสูงเป็นปฏิภาคตรงด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากความเหนื่อยหน่ายที่เกิดขึ้นจะทำให้พนักงานไม่สามารถเผชิญกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้สึกว่าตนมีคุณค่าน้อยลง ขาดการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ขาดเป้าหมายในการทำงาน ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ ล้มเหลวในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งต่างๆ

การสนับสนุนงานจากครอบครัวมีอิทธิพลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานทั้งทางตรงและผ่านความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวและความเหนื่อยหน่ายในงาน

- จากผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) พบว่า
1. การสนับสนุนงานจากครอบครัวส่งผลโดยตรง (Direct Effect) ต่อความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว เท่ากับ -0.016
 2. การสนับสนุนงานจากครอบครัวส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความเหนื่อยหน่ายในงาน เท่ากับ -0.053 โดยเป็นผลทางตรง (Direct Effect) เท่ากับ -0.042 และทางอ้อม (Indirect Effect) เท่ากับ -0.011
 3. การสนับสนุนงานจากครอบครัวส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อการตั้งใจลาออกจากรางานของพนักงาน เท่ากับ $.193$ โดยเป็นผลทางตรง (Direct Effect) เท่ากับ $.219$ และทางอ้อม (Indirect Effect) เท่ากับ -0.025 ซึ่งการส่งผลทางอ้อมนั้นมีความเหนื่อยหน่ายเป็นตัวแปรสื่อ
 4. ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวไม่เป็นตัวแปรสื่อของการสนับสนุนงานจากครอบครัวกับการตั้งใจลาออกจากรางานของพนักงานโดยตรง แต่ส่งผลผ่านความเหนื่อยหน่ายในงาน
 5. ความเหนื่อยหน่ายในงานเป็นตัวแปรสื่อบางส่วน (Partial Mediator) ของการสนับสนุนงานจากครอบครัวกับ

การตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน เท่ากับ .472 ซึ่งเป็นผลทางตรง (Direct Effect) ต่อการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ตัวแปรการสนับสนุนงานจากครอบครัวเป็นสาเหตุของการตั้งใจลาออกของพนักงาน โดยส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อม ผ่านความเหนื่อยหน่ายในงานไปยังการตั้งใจลาออก ความเหนื่อยหน่ายในงานจึงมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อของสาเหตุดังกล่าวไปยังการตั้งใจลาออกจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิณีย์ แก้วเจริญ (2542) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานของพนักงานโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ และศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานของกลุ่มตัวอย่าง พนักงานโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ มี 4 ปัจจัย เรียงลำดับความสำคัญดังนี้ 1) ปัจจัยด้านครอบครัวและส่วนบุคคล 2) ปัจจัยด้านองค์การ 3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 4) ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน

อภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนงานจากครอบครัวต่อการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานผ่านงานที่ขัดแย้งกับครอบครัวและความเหนื่อยหน่ายในงาน พบว่า

1. จากการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการตั้งใจลาออกจากงานที่นำมาศึกษานั้นได้แก่ การสนับสนุนงานจากครอบครัว ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ความเหนื่อยหน่ายในงาน พบว่า การสนับสนุนงานจากครอบครัวด้านอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวด้านบทบาทครอบครัวขัดขวางบทบาทการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การสนับสนุนงานจากครอบครัวด้านอารมณ์ ด้านการประเมินคุณค่า ด้าน

ข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยหน่ายในงานด้านการลดค่าความสำเร็จของตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การสนับสนุนงานจากครอบครัว ด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านทรัพยากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตั้งใจลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตั้งใจลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความเหนื่อยหน่ายในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตั้งใจลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตั้งใจลาออกจากงาน พบว่า ตัวแปรการสนับสนุนงานจากครอบครัวส่งผลต่อการตั้งใจลาออกจากงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ผ่านความเหนื่อยหน่ายในงาน ส่วนความเหนื่อยหน่ายในงานไม่เป็นตัวแปรสื่อระหว่างการสนับสนุนงานจากครอบครัวต่อการตั้งใจลาออกจากงาน แต่ส่งผลผ่านความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวไปยังการตั้งใจลาออกจากงาน

สรุปและข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การ

จากผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวมีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่ายในงานซึ่งทั้งสองตัวแปรนี้ต่างส่งผลต่อการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน องค์การจึงควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบเหล่านี้ โดยการจัดให้มีการอบรมประจำการ ป้องกันสิ่งที่อาจให้เกิดความเหนื่อยหน่ายและความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวที่เกิดจากบทบาทการทำงานขัดขวางบทบาทครอบครัวที่จะเกิดขึ้นกับพนักงาน หมั่นตรวจสอบทบทวนแก้ไขภาวะเบียดไม่เอื้ออำนวยกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว ปรับสภาพการทำงานจากการทำเพียงลำพังให้เป็นการทำงานเป็นทีม และปรับปรุงช่องทางการสื่อสารให้สามารถสื่อสารได้หลายทาง รวมทั้งองค์การควรให้การยอมรับในความคิดเห็นของพนักงานเพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรมีการ

สร้างสรรค์กิจกรรมให้พนักงานได้สร้างความสัมพันธ์กันในการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไข ซึ่งข้อเสนอแนะดังกล่าวจะสามารถทำให้ความเหนื่อยหน่ายของพนักงานลดลง และส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้น รวมทั้งอัตราการลาออกของพนักงานก็ลดลงด้วย

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนสำนักงานของบริษัทธุรกิจเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดกรุงเทพมหานครเพียงอย่างเดียว ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีขอบเขตจำกัด ดังนั้นควรจะมีการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายและครอบคลุมมากขึ้น โดยศึกษากับผู้ประกอบการอาชีพในสายงานอื่นๆ เช่น กลุ่มงานข้าราชการ พยาบาล ครู เป็นต้น รวมทั้งทำการศึกษา กับธุรกิจประเภทอื่นๆ ที่แตกต่างกันไป เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้และก่อให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างมากขึ้น

2. ควรขยายขอบเขตของตัวแปรอิสระนอกเหนือจากความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวและความเหนื่อยหน่ายในงานที่มีอิทธิพลต่อการตั้งใจลาออกจากงาน เช่น บุคลิกภาพ ความพึงพอใจในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ภาวะผู้นำ เพื่อให้งานวิจัยมีความกว้างขวางมากยิ่งขึ้น **A**

รายการอ้างอิง

- ชัชชนะ รุ่งปัจฉิม. (2547). *ประมวลสาระชุดวิชาจิตวิทยาครอบครัวและครอบครัวศึกษา หน่วยที่ 1-4*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ตติยา เอ็มบุตตร. (2542). *ความขัดแย้งระหว่างการทำงานและครอบครัว การสนับสนุนทางสังคมและคุณภาพชีวิตของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตรองเท้า*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะสังคมศาสตร์, ภาควิชาจิตวิทยา.
- ปนัดดา เลิศวรสิริกุล. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนทางสังคม และความขัดแย้งระหว่างบทบาทงานและครอบครัว : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานฝ่ายบัญชีในสำนักงานใหญ่ของเครือบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. (งานวิจัยส่วนบุคคล). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- ประวีณนุช งามวงศ์. (2548). *ความเหนื่อยหน่ายที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและความตั้งใจลาออกของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- วนิดา จิตรวิมลรัตน์. (2553). *ความผูกพันต่อองค์การ ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว และความตั้งใจลาออกของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลขนาดใหญ่สังกัดภาครัฐ เขตกรุงเทพมหานคร*. (วิทยาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สุทธิณีย์ แก้วเจริญ. (2542). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานของพนักงานโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- สุมลรัตน์ ดอกเขียว. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนงาน การสนับสนุนจากครอบครัว และความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานบริการโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุรีย์พร กุมภคาม. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเหนื่อยหน่าย และความตั้งใจลาออกของพยาบาล โรงพยาบาลนพรัตน์ราชธานี*. การประชุมวิชาการกระทรวงสาธารณสุข.
- หอมไกล ต้นลัก. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำ การสนับสนุนทางสังคม และความเหนื่อยหน่ายในงานกับความตั้งใจลาออกจากการงานของพยาบาลโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จังหวัดเชียงใหม่*. (งานวิจัยส่วนบุคคล). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.

Articles & Journal

- Adams, G.A., King, L.A., & King, D.W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 81*, 411-420.
- Boyar, S.L., Maertz, C.P., Mosley, D.C., Carr, J.C., (2005). The impact of work/family demand on work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 215-235.
- Burke, R.J. (1988). Some Antecedents and Consequences of Work-Family Conflict. In E.B. Goldsmith (ed.) *Work and Family Theory, Research and Applications*. California : SAGE. Publications Inc.

- Cooper, Cary L., Philip, Dewe J., & O'Driscoll, Michael P. (2011). Organizational stress : A review and critique of theory, Thousand Oaks : Sage. *Research and Application* (pp.79-114).
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison, & D. Sowa. (2002). Perceived organization support. *Journal of applied psychology* 70, 500-507.
- Etzion, Dalia., Eden, Dov., and Lapidot, Yael. (1984). Relief From Job Stress and Burnout. Reserve Service as a Repute, *Journal of Applied Psychology* 83, 557-585.
- Freudenberger, J.H. (1974). Stuff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Greenhaus, J.H., & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Gwen Moran. (2011). *This story appears in the September 2011 issue of Entrepreneur*. <http://www.entrepreneur.com/article/220254>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Alderson, R.E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). New Jersey : Pearson.
- House, J.S. (1981). Work Stress and Social Support. Massachusetts : *Addison-Wessley*, 22-26.
- House, J.S. (1985). Measures and concepts of social support. In : Cohen S., Shyme editors. *Social Support and Health*. Orlando, Academic Press, 83-108.
- Karatepe, O.M., & Bekteshi, L. (2007). Antecedent and outcomes of work-family facilitation and family-work facilitation among frontline hotel employees. *International Journal of Hospitality Management* : 1-12.
- Kirrane, M., & Buckley, F. (2004). The Influence of Support Relationships on Work-Family Conflict : Differentiating Emotional from Instrumental Support. *Equal Opportunities International*, 23, 78-96).
- King, L.A., Mattimore, L.K., King, D. W., & Adams, G.A. (1995). Family Support Inventory for Workers : A new measure of perceived social support from family member. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 235-258.
- Maertz, C.P., Griffeth, R.W., Campbell, N.S. and Allen, D.G. (2007), "The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.28, pp.1059-1075.
- Maslach, C., and Jackson, S.E. (1980). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C. (1982). *Burnout the cost of caring*. New Jersey : Prentice Hall.
- Maslach Christina. (1986). *Burnout : The Cost of Caring*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Netemeyer, R. G., J. S. Boles, & R. McMurrin. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*. 81, 400-410.
- Ronald J. Burke. (1995). A Longitudinal Study of Psychological Burnout in Teacher. *Human Relations February 1995* 48, 187-202,
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-617
- Thoits, P.A. (1986). Social Support as Coping Assistance. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 54, 416-423.

คำแนะนำสำหรับผู้ประสงค์ส่งบทความ ลงตีพิมพ์ในวารสาร HR Intelligence

บทความที่จะลงตีพิมพ์ในวารสารจะต้องเป็นบทความที่ไม่เคยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่หรืออยู่ระหว่างการพิจารณา
ลงตีพิมพ์ในวารสารอื่น ๆ การละเมิดลิขสิทธิ์ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้ส่งบทความโดยตรง

นโยบายการพิจารณากลับรองบทความ (Editorial Policy)

วารสาร HR intelligence ประสงค์รับพิจารณาบทความวิชาการและบทความวิจัยทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มี
เนื้อหาเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์เพื่อเป็นสื่อกลางสำหรับเผยแพร่ผลงานและบทความ
ทางวิชาการ ดังนั้นบทความที่จะได้รับลงตีพิมพ์จะต้องผ่านการพิจารณากลับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องเพื่อ
ลงตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร และจะต้องเป็นบทความที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพทางด้านวิชาการหรือประสบการณ์ของนักบริหาร
จัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ในวงกว้าง

ขอบเขตของวารสาร HR intelligence จะครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ “คน” ในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการ
บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาชุมชน ชุมชน ตลอดจนองค์ความรู้ที่เสริมสร้าง
จินตนาการความคิดสร้างสรรค์ สร้างทักษะ สร้างปัญญาให้กับ “คน” ในสังคมไทย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเตรียมความ
พร้อมที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและสามารถดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข วารสารเปิดรับบทความ
ทั้งในสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์ อาทิ สาขาวิชาการบริหารจัดการองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถิติการสังคมและ
แรงงาน ประชากรศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ นิติศาสตร์ ตลอดจนสหสาขาวิชา
ที่บูรณาการสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์เข้ากับสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับ “คน”

ข้อกำหนดของบทความต้นฉบับ (Manuscript Requirements)

ผู้ที่จะประสงค์จะส่งบทความจะต้องเขียนชื่อ-สกุล และสถานที่ทำงานหรือสถานศึกษา รวมทั้งข้อมูลที่ติดต่อไว้ในส่วนที่แยก
ออกจากบทความ ผู้ส่งบทความควรตรวจสอบความถูกต้องของการตีพิมพ์ต้นฉบับ เช่น ตัวสะกด วรรคตอน และความเหมาะสม
ความสละสลวยของการใช้ภาษา รวมทั้งควรกำหนดประเภทของบทความให้ชัดเจนว่าเป็นบทความวิจัยหรือบทความวิชาการ
องค์ประกอบของบทความทั้ง 2 ประเภท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) บทความวิชาการ หัวข้อและเนื้อหาต้องเป็นการเสนอแนวคิดหรือการวิเคราะห์ รวมถึงเสนอแนวคิดใหม่ในการพัฒนา
ต้องชี้ประเด็นที่ผู้เขียนต้องการนำเสนอให้ชัดเจนและมีลำดับเนื้อหาที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ชัดเจน โดย
เป็นไปตามหลักวิชาการหรือตามประสบการณ์ทางวิชาชีพของผู้เขียนเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์และองค์การที่นำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้ บทความที่จะส่งต้องมีความยาว 12-20 หน้ากระดาษ A4 พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์ พร้อมบทคัดย่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ที่มีความยาวไม่เกิน 280 คำ โดยเรียบเรียงตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ส่วนนำ บอกถึงที่มา หลักการและเหตุผลของบทความที่เขียน

2. เนื้อหา เนื้อหาเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องราวที่นำเสนอ ต้องสอดแทรกแนวคิด ทศนคติ และแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่างๆ และที่สำคัญต้องยกแหล่งอ้างอิงมาประกอบ

3. ส่วนสรุป เป็นส่วนที่ขมวดประเด็นทั้งหมดด้วยถ้อยคำที่สั้น ง่าย ได้ใจความ กระตุ้นให้ผู้อ่านได้ติดตาม

2) บทความวิจัย ต้องเสนอการวิจัยและผลที่ได้รับอย่างเป็นระบบ สรุปผลการวิจัยที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ บทความที่จะส่งต้องมีความยาว 12-20 หน้ากระดาษ A4 พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์ พร้อมบทคัดย่อทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ที่มีความยาวไม่ควรเกิน 280 คำ บทความต้องเสนอองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย โดยเรียบเรียงตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. บทนำ ประกอบด้วยความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย พร้อมทั้งเสนอภาพรวมของบทความ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. วิธีการวิจัย เช่น วัตถุประสงค์ สมมติฐาน ประชากรกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

3. ผลการศึกษา การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

หลักเกณฑ์การอ้างอิงเอกสาร

ในกรณีที่ผู้ส่งบทความต้องการอ้างอิงเอกสารภาษาไทยในเรื่อง ควรใช้ชื่อตามด้วยปีที่ตีพิมพ์ในเอกสาร เช่น (อเนก, 2554) หรือ อเนก (2554) การอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่ง 2 คน เช่น วิทยาและมานะ (2523) หรือ (วิทยาและมานะ 2535) ส่วนการอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป เช่น (วิทยาและคณะ, 2554) หรือ วิทยาและคณะ (2554) แล้วแต่โครงสร้างประโยค

สำหรับบทความที่ต้องการอ้างอิงเอกสารภาษาอังกฤษในเรื่อง ควรใช้ชื่อตามด้วยปีที่ตีพิมพ์ในเอกสาร เช่น (Voss, 2010) หรือ Voss (2010) การอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่ง 2 คน เช่น Sharwa and Jandalk (1978) หรือ (Sharwa and Jandalk 1978) ส่วนการอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป เช่น (Paul et al., 1999) หรือ Paul et al. (1999) แล้วแต่โครงสร้างประโยค

หลักเกณฑ์การเขียนบรรณานุกรมหรืออ้างอิงเอกสารท้ายเรื่อง

ผู้ส่งบทความต้องเรียงลำดับเอกสารภาษาไทยอยู่ในส่วนแรก และเอกสารภาษาต่างประเทศอยู่ในส่วนที่สอง โดยเรียงชื่อผู้แต่งตามอักษรแต่ละภาษา โดยใช้รูปแบบการเขียนอ้างอิงตามระบบ APA (American Psychological Association) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

วารสารและนิตยสาร

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ชื่อวารสาร, ปีที่ (ฉบับที่), หน้าแรก-หน้าสุดท้าย.

Author(s). (Year of publication). Title of article. *Title of periodical or journal*, Volume (issue), First-last page.

ตัวอย่าง

อังคินันท์ อินทรกำแหง และคณะ. (2549). การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและดัชนีวัดภาวะวิกฤตชีวิตสตรีไทยสมรสวัยกลางคนที่ทำงานนอกบ้านในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 12(1), 561-589.

Acton, G. J., Irvin, B. L., & Hopkins, B. A. (1991). Theory-testing research : building the science. *Advance in Nursing Science*, 14(1), 52-61.

หนังสือ

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อหนังสือ. เมืองที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์.

ตัวอย่าง

วิจารณ์ พานิช. (2551). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

Chakravarthy, B., Zaheer, A., & Zaheer, S. (1999). *Knowledge sharing in organizations : A field study*. Minneapolis: Strategic Management Resource Center, University of Minnesota.

กรณีที่หนังสือไม่ปรากฏชื่อผู้แต่งหรือบรรณาธิการ ให้ขึ้นต้นด้วยชื่อหนังสือ

ตัวอย่าง

Merriam-Webster's collegiate dictionary (10th ed.). (1993). Springfield, MA: Merriam-Webster

รายงานการประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการ

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ชื่อเอกสารรวมเรื่องรายงานการประชุม, วัน เดือน ปี สถานที่จัดพิมพ์. เมืองที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.

ตัวอย่าง

กรมวิชาการ. (2538). *การประชุมปฏิบัติการรณรงค์เพื่อส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน*, 25-29 พฤศจิกายน 2528 ณ วิทยาลัยครูมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม. กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาหนังสือ กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self : Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation : Vol.38 Perspectives on Motivation* (pp.237-288). Lincoln : University of Nebraska Press.

บทความจากหนังสือพิมพ์

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์, เดือน วันที). ชื่อเรื่อง. ชื่อหนังสือพิมพ์, หน้าที่น่ามาอ้าง.

ตัวอย่าง

สายใจ ดวงมาลี. (2548, มิถุนายน 7). มาลาเรียลาม 3 จว. ใต้ตอนบน สธ.เร่งคุมเข้มกันเชื้อแพร่หนัก. *คม-ชัด-ลึก*, 25.

Di Rado, A. (1995, March 15). Trekking through college : Classes explore modern society using the world of Star Trek. *Lost Angeles Time*, p. A3.

วิทยานิพนธ์

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อวิทยานิพนธ์. ชื่อปริญญา, สถาบันการศึกษา.

ตัวอย่าง

พันทิพา สังข์เจริญ. (2528). *วิเคราะห์บทร้อยกรองเนื่องในวโรกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา 5 ธันวาคม*. ปริญญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Darling, C. W. (1976). *Giver of due regard : the poetry of Richard Wilbur*. Ph.D. Thesis, University of Conecticut, USA.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

รูปแบบ : ชื่อผู้เขียน. (ปีที่เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต). ชื่อเรื่อง. สืบค้นเมื่อ....., จาก ชื่อเว็บไซต์ เว็บไซต์: URL Address

ตัวอย่าง

ประพนธ์ ผาสุกยัด. (2551). *การจัดการความรู้...สู่อนาคตที่ไม่ฝัน*. สืบค้นเมื่อ 27 มีนาคม 2552, จาก การจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เว็บไซต์ : http://www.si.mahidol.ac.th/km/admin/add_information/document/document_files/95_1.pdf

Lynch, T. (1996). *DS9 trials and tribble-ations review*. Retrieved October 8, 1997, from Psi Phi: Bradley's Science Fiction Club Website: <http://www.bradley.edu/psiphi/DS9/ep/503r.html>

กระบวนการพิจารณากลับรองบทความ (Review Process)

บทความที่จะได้รับการพิจารณาลงตีพิมพ์จะต้องผ่านการพิจารณาจากกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องโดยจะมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. กองบรรณาธิการจะแจ้งให้ผู้ส่งบทความทราบเมื่อกองบรรณาธิการได้รับบทความเรียบร้อยแล้ว
2. กองบรรณาธิการจะตรวจสอบหัวข้อและเนื้อหาของบทความถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของวารสาร รวมถึงกองบรรณาธิการจะตรวจสอบถึงประโยชน์ทั้งทางด้านทฤษฎีและแนวทางการนำไปใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ในกรณีที่กองบรรณาธิการพิจารณาเห็นควรให้ดำเนินการส่งบทความเพื่อทำการกลับรองต่อไป บรรณาธิการจะส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องตรวจสอบคุณภาพของบทความว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมจะตีพิมพ์หรือไม่ โดยในกระบวนการพิจารณากลับรองนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่สามารถทราบข้อมูลของผู้ส่งบทความ (Double-Blind Process)
4. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณากลับรองบทความแล้ว กองบรรณาธิการจะตัดสินใจโดยอิงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิว่าบทความนั้นๆ ควรจะลงตีพิมพ์ในวารสารหรือควรที่จะส่งให้กับผู้ส่งบทความนำกลับไปแก้ไขก่อนพิจารณาอีกครั้งหนึ่งหรือปฏิเสธการลงตีพิมพ์

การส่งบทความ (Paper Submission)

ผู้ที่ประสงค์จะส่งบทความกับวารสาร HR intelligence กรุณาส่งต้นฉบับบทความในรูปแบบของไฟล์ Microsoft Word บทความภาษาไทย พิมพ์ด้วยฟอนท์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์
บทความภาษาอังกฤษ พิมพ์ด้วยฟอนท์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์
และส่งบทความออนไลน์ที่ <http://www.journalhri.com> หรือสามารถส่งในรูปแบบของเอกสารทางไปรษณีย์พร้อมไฟล์มาได้

คุณชินกฤต คงเจริญพร

โครงการวารสารทรัพยากรมนุษย์

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เลขที่ 2 ถนนพระจันทร์ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทรศัพท์ 0 2613 3302 โทรสาร 0 2226 5324

Website: <http://www.journalhri.com>

E-Mail : hri.tu.journal@gmail.com



แบบเสนอบทความ วารสาร HR intelligence

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) :

.....

ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ) :

.....

ผู้เขียนหลัก (ชื่อที่ 1)

ชื่อ-สกุล :

ตำแหน่งและที่อยู่หน่วยงาน :

.....

โทรศัพท์..... โทรสาร..... E-mail.....

ผู้เขียนหลัก (ชื่อที่ 2)

ชื่อ-สกุล :

ตำแหน่งและที่อยู่หน่วยงาน :

.....

โทรศัพท์..... โทรสาร..... E-mail.....

ประเภทบทความที่เสนอ

- บทความวิจัย (Research article)
- บทความวิชาการ (Academic article)
- บทวิจารณ์หนังสือ (Book review)
- บทความปริทัศน์ (Review article)

ถ้าบทความที่เสนอเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หรืออื่นๆ โปรดระบุดังนี้

งานวิจัย วิทยานิพนธ์ (เอก) วิทยานิพนธ์ (โท) อื่นๆ (ระบุ).....

คำรับรองจากผู้เขียน

“ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วม (ถ้ามี) ขอรับรองว่า บทความที่เสนอนี้ยังไม่เคยได้รับการตีพิมพ์และไม่ได้อยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณาลงตีพิมพ์ในวารสารหรือสิ่งตีพิมพ์อื่นใด ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วมยอมรับหลักเกณฑ์การพิจารณาค้นฉบับ ทั้งยินยอมให้กองบรรณาธิการมีสิทธิ์พิจารณาและตรวจแก้ต้นฉบับได้ตามที่เห็นสมควร พร้อมนี้ขอมอบลิขสิทธิ์บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ให้แก่สถาบันทรัพยากรมนุษย์ กรณีมีการฟ้องร้องเรื่องการละเมิดลิขสิทธิ์เกี่ยวกับภาพ กราฟ ข้อความส่วนใดส่วนหนึ่ง และ/หรือข้อคิดเห็นที่ปรากฏในบทความ ให้เป็นความรับผิดชอบของข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วมแต่เพียงผู้เดียว”

ลงชื่อ

()

...../...../.....



ใบสมัครสมาชิก

วารสาร HR Intelligence

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชื่อ-สกุล, นาม _____ ตำแหน่ง _____
สถานที่ทำงาน _____ อาคาร/ชั้น _____
เลขที่ _____ ถนน _____ ตำบล/แขวง _____
อำเภอ/เขต _____ จังหวัด _____ รหัสไปรษณีย์ _____
โทรศัพท์ _____ โทรสาร _____
อีเมล (E-mail) : _____
เนื้อหาบทความที่สนใจ _____

โดยขอให้จัดส่งวารสารไปที่

ที่อยู่ตามต้นฉบับ

โปรดจัดส่งวารสารไปที่อยู่ตามนี้

ที่อยู่เลขที่ _____ ซอย _____ ถนน _____

แขวง/ตำบล _____ เขต/อำเภอ _____ จังหวัด _____

รหัสไปรษณีย์ _____ โทรศัพท์ _____ โทรสาร _____

ประสงค์สมัครเป็นสมาชิกวารสาร

() 1 ปี 2 ฉบับ 180 บาท (พร้อมจัดส่ง) () 2 ปี 4 ฉบับ 350 บาท (พร้อมจัดส่ง)

ขอชำระเป็น

() เงินสด (ชำระที่ ฝ่ายการเงิน สถาบันทรัพยากรมนุษย์ ชั้น 6 ตึกอเนกประสงค์ 1
ทุกวันจันทร์ – ศุกร์ เวลา 08.30 – 17.00 น. เท่านั้น)

() โอนเงินเข้าบัญชี มธ. สถาบันทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารกรุงไทย

เลขที่บัญชี 981-3-32272-1 บัญชีออมทรัพย์ สาขามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

และส่งใบสมัครสมาชิกพร้อมสำเนาการชำระเงิน มาที่ 0 226 5324

สอบถามรายละเอียดได้ที่ คุณชินกฤต คงเจริญพร โครงการวารสารทรัพยากรมนุษย์ อาคารอเนกประสงค์ 1 ชั้น 8
สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โทรศัพท์ 0 2613 3305 โทรสาร 0 226 5324
E-mail : hri.tu.journal@gmail.com

สำหรับเจ้าหน้าที่

ใบเสร็จรับเงิน เล่มที่ _____ เลขที่ _____ วันที่รับค่าสมาชิก _____



สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

งานเสวนาและเปิดตัวหนังสือ

"เคล็ด (ไม่) ลับสำหรับนักบริหารคนใน CLMV"

เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 2 มิถุนายน 2559 สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จัดงานเสวนาและเปิดตัวหนังสือ "เคล็ด (ไม่) ลับสำหรับนักบริหารคนใน CLMV" ณ ห้องชิมน้ำ คณะศิลปศาสตร์ มธ.ท่าพระจันทร์

งานนี้พบกับกูรูและผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ได้แก่ ศ.ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ (กูรูด้าน HR), ดร.สรราช โพทรัพย์พงษ์ (นักวิจัยด้านตลาดแรงงานอาเซียนจาก TDRI), ดร.นิธินาถ สินธุดชะ เตลาน (คอนซัลต์ชื่อดัง) และ รศ.ดร.กิตติ ประเสริฐสุข (นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจและสังคมอาเซียน) ร่วมแลกเปลี่ยนทรรศนะเกี่ยวกับความน่าสนใจของหนังสือฯ ทั้งเนื้อหา และรูปแบบ ในส่วนของเนื้อหาหนังสือให้ข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับเศรษฐกิจและแรงงานมิติต่างๆ ใน 4 ประเทศ คือ กัมพูชา ลาว เมียนมา และเวียดนาม

ด้านรูปแบบ หนังสืออ่านง่าย จัดหมวดหมู่ ข้อมูลความรู้ชัดเจน เรียงจากภาพเศรษฐกิจมหภาค ตามด้วยข้อมูลด้านแรงงาน กฎระเบียบ และคุณลักษณะแรงงาน ตามด้วยประสบการณ์ด้าน HRM ของบริษัทยักษ์ใหญ่และนักลงทุนไทย



ช่องทางการจำหน่ายหนังสือ

"เคล็ด (ไม่) ลับสำหรับนักบริหารคนใน CLMV"

1. ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. สั่งซื้อได้ที่ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ติดต่อฝ่ายจำหน่ายหนังสือ

คุณชินกฤต คงเจริญพร
โทรศัพท์ 0 2613 3305
โทรสาร 0 2226 5324

หนังสือราคาเล่มละ 200 บาท เท่านั้น!!!





โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ

หลักสูตร “การเสริมสร้างทักษะครู

ในการจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning

เพื่อให้นักเรียนมีทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21” รุ่นที่ 1



เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2559 สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จัดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร “การเสริมสร้างทักษะครูในการจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning เพื่อให้นักเรียนมีทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21” รุ่นที่ 1 ณ ห้องประกอบ หุตะสิงห์ ชั้น 3 อาคารอเนกประสงค์ 1 มธ. ท่าพระจันทร์ กรุงเทพฯ โดยได้รับเกียรติจาก รศ.ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ ผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ เป็นประธาน เปิดโครงการ ทั้งนี้มีครูจากหลายโรงเรียนในเขตกรุงเทพฯ และ ปริมณฑล เข้าร่วมกว่า 60 คน อีกทั้งยังได้รับเกียรติจากวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning โดย ผศ.ดร.ปริญญา เทวานฤมิตรกุล รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและความยั่งยืน มธ. และ รศ.ดร.ชาติ เจริญลาภนพรัตน์ รองอธิการบดีฝ่ายการนักศึกษา และการเรียนรู้ มธ. มาบรรยายให้ความรู้ในครั้งนี้





สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

โครงการอบรมเกียรติบัตรเชิงปฏิบัติการ "คบเด็กสร้างสื่อ"

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จัดโครงการอบรมเกียรติบัตรเชิงปฏิบัติการ "คบเด็กสร้างสื่อ" ระหว่างวันที่ 24-28 สิงหาคม 2559 ณ โรงแรมริเวอร์ไรน์ เฟลส จังหวัดนนทบุรี ซึ่งมีผู้เข้าอบรมทั้งสิ้นจำนวน 50 คน จาก 5 ภูมิภาค ได้แก่ โรงเรียนสตรีศรีน่าน จังหวัดน่าน โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี โรงเรียนเดชะปัตตานยานุกูล จังหวัดปัตตานี และโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย รังสิต จังหวัดปทุมธานี



ทั้งนี้ โครงการดังกล่าวได้รับเกียรติจาก รศ.ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ ผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กล่าวเปิดงาน สำหรับกิจกรรมมีการบรรยายในหัวข้อต่างๆ อาทิ "การรู้เท่าทันสื่อและรู้จักเลือกสื่อที่เป็นประโยชน์" โดย ผศ.ประไพพิศ มุกิตาเจริญ อาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, "การสร้างสรรค์สื่ออย่างมีคุณภาพด้วยเทคโนโลยีใกล้ตัว" โดย ดร.ธวัชพงษ์ พิทักษ์ อาจารย์ประจำสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี คุณซึ่ง ดวงมณีและทีมงานจากทรูปลูกปัญญา และคุณรภัทร แก้วมีชัย นักร้องและอาจารย์พิเศษด้านรายการโทรทัศน์ และรายการเพลง

นอกจากนี้ ยังได้เดินทางไปศึกษาดูงานและทดลองปฏิบัติถ่ายทำสื่อ ณ ศูนย์การผลิตรายการโทรทัศน์ และวีดีโอเทปเพื่อการศึกษา รังสิต จังหวัดปทุมธานี





รับสมัคร!!!

ผู้สนใจร่วมโครงการฝึกอบรม ประจำปี 2560

หลักสูตรที่จะนำคุณไปสู่ นัก HR Professional

ร่วมหาคำตอบและเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารยุคใหม่
ที่มีศักยภาพกับ **หลักสูตรระยะยาว 4 หลักสูตร**

1

Best Practices
in HR #6



2

Transformative
for HR 4.0

3

Strategic HRM



4

Strategic Human
Resources
Development #3

งานบริการวิชาการ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สอบถามโทร. 0 2613 3303, e-mail: hritu.training1@gmail.com

หรือ Download รายละเอียดโครงการอบรมพร้อมใบสมัครได้ที่ www.hri.tu.ac.th



เปิดรับสมัคร!!!

ผู้สนใจร่วมโครงการฝึกอบรม ประจำปี 2560

หลักสูตรระยะสั้น 9 หลักสูตร

1.เคล็ดลับการคัดเลือกพนักงานดาวเด่นแบบ Targeted Selection

2.Training Roadmap

3.Individual Development Plan

4.เทคนิคการคัดเลือก Successor

5.ROI on HRD

6.Strategic Human Resource Planning

7.Coaching and Mentoring Technique

8.HR for Line Managers

9.เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

งานบริการวิชาการ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สอบถามโทร. 0 2613 3303, e-mail: hritu.training1@gmail.com

หรือ Download รายละเอียดโครงการอบรมพร้อมใบสมัครได้ที่ www.hri.tu.ac.th