

สันติชัย อินทรอ่อน

## บทความวิจัย

นักศึกษานิพนธ์เอกหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

อาจารย์ ดร.ธวัชชัย อธิธิกรพัฒน์

อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

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 เนื่องจากมีความต้องการคนเก่งมากขึ้น แต่คนเก่งที่เป็นที่ยอมรับในตลาดกลับลดลง สถานการณ์ดังกล่าวทำให้บริษัทต่างๆ กำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักขององค์กร

Beechler & Woodward (2009, p.275) กล่าวว่าปัจจัยหลักดันให้เกิดภาวะการแย่งชิงคนเก่ง (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 การบริหารคนเก่งไม่ใช่ความสมบูรณ์ในตัวเอง เพราะไม่ใช่แค่เพียงเรื่องการพัฒนา

พนักงานหรือการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และไม่ใช้การเปรียบเทียบความสำเร็จ 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 (Aeimitiwat, 2006) ทั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่าจะได้ข้อสรุปที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ อีกทั้งสามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรอื่นๆ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้อีกด้วย

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคนเก่ง 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 และทำให้การบริหารคนเก่งกระทำได้อย่างยากหรือทำไม่ได้เลย

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 อนึ่งสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ 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 การบริหารพนักงานเพื่อดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของพวกเขามาสร้างผลงานที่เป็นเลิศให้กับองค์กร การนิยามคนเก่งในกลุ่มนี้อาจดูเหมือนใกล้เคียงกับกลุ่มแรก (คนพิเศษหรือผู้ที่องค์กรได้เลือกสรรไว้แล้ว) เพียงแต่มุมมองของกลุ่มนี้กลับเชื่อว่า ความเป็นคนพิเศษมีอยู่ในพนักงานทุกคน (Whole Work Force) ผู้สนับสนุนแนวคิดนี้ เช่น Buckingham & Vosburgh (2001, p.17-18)

4) **ทุนทางสังคม (Social Capital)** ในมุมมองนี้แนวคิดหลักที่สำคัญมาจากการให้ความสำคัญต่อความเป็นปัจเจก (Individualistic) ในตัวมนุษย์ทุกคน โดยเชื่อว่า คนเก่งคือ รูปแบบหนึ่งของทุนมนุษย์ เช่น งานของ Iles & Preece (2006) ซึ่งระบุถึงความแตกต่างระหว่าง “การพัฒนาผู้นำ” (เน้นที่ปัจเจกบุคคล เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในตัวผู้นำ) กับ “การพัฒนาภาวะผู้นำ” (เน้นที่กิจกรรมกลุ่มเพื่อเพิ่มทุนทางสังคมรวมถึงความน่าเชื่อถือและเครือข่าย) 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)

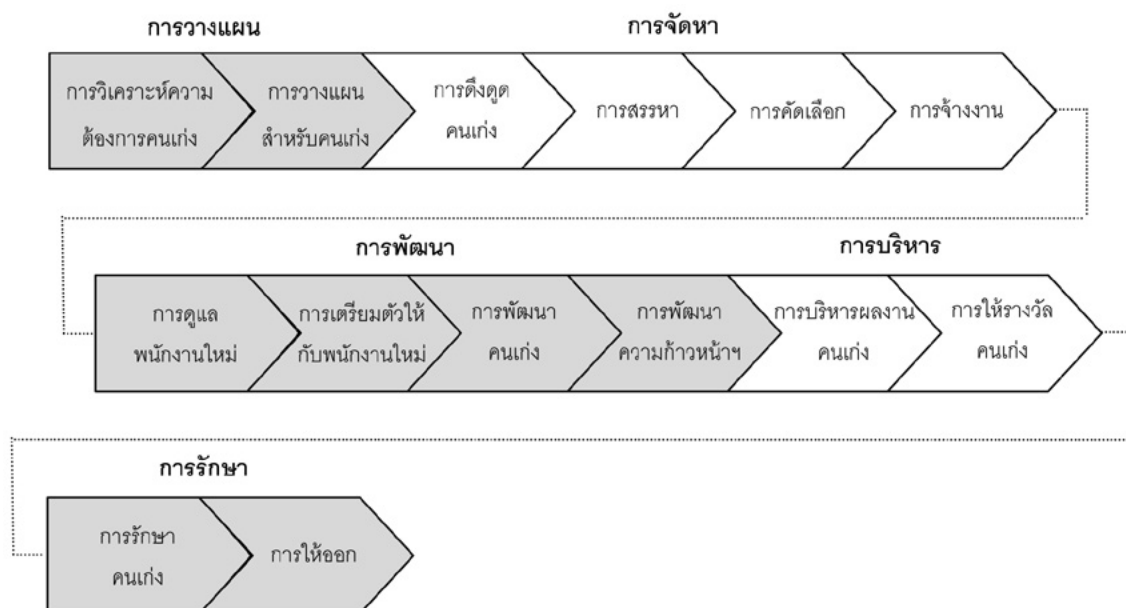
อนึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ได้ให้คำนิยามของ “คนเก่ง” ไว้ตามแนวคิดของนักวิชาการในกลุ่มที่ 1 ซึ่งกล่าวว่า คนเก่ง คือ คนพิเศษหรือผู้ที่ได้รับการเลือกสรร (Exclusive-people) ทั้งนี้สาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกการให้คำนิยามในลักษณะนี้ เนื่องจากงานวิจัยต้องการวัดผลการบริหารคนเก่งในเชิงรูปธรรม ซึ่งเกิดจากการบริหารและการปฏิบัติของคนเก่งซึ่งเป็นมนุษย์จริงๆ 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 เนื่องจากองค์การมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและการบริหารจัดการ ลักษณะดังกล่าวทำให้ขัดแย้งกับแนวคิดของกลุ่มที่ 3 ซึ่งมองในเชิงกลุ่มคนเก่งที่หลากหลายในองค์การ

## 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 เนื่องจากองค์การจำเป็นต้องแข่งขันกับแรงกดดันของตลาดและปริมาณคนเก่งที่มีอยู่จริงในตลาด (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

## สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีผลต่อการบริหารคนเก่ง

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 การมอบหมายงานที่ล้ำสมัยและท้าทาย 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 ธนาคารเฮสบีซี (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/บริการที่เป็นไปตามแผน (ประสิทธิภาพ) 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 และขอบเขตด้านเวลา ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

### (1) ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษาค้างนี้ 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 และสามารถใช้เป็นประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้ โดยให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถาม

### (2) ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคนเก่ง 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

ประชากรในการศึกษาค้างนี้ 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 ผลดังกล่าวทำให้ข้อมูลประชากรในการศึกษาค้างเหลือทั้งสิ้น 610 แห่ง แบ่งเป็นบริษัทที่ทำการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) จำนวน 496 แห่ง และบริษัทที่ทำการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์เอ็มเอไอ (Market for Alternative Investment : MAI) จำนวน 114 แห่ง

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ บริษัทจดทะเบียนและทำการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) และตลาดหลักทรัพย์เอ็มเอไอ (Market for Alternative Investment : MAI) ซึ่งได้ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน และเนื่องจากการวิจัยค้างนี้ต้องการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ซึ่งตามหลักการวิเคราะห์จำเป็นต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่พอสมควร 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) อ้างถึงในงลักษณะวิจัย, 2542, น.54) โมเดลสำหรับการวิจัยนี้มีจำนวนตัวแปรที่ต้องการประมาณค่าอยู่ที่ 11 ตัวแปรจึงต้องการตัวอย่างระหว่าง 110-220 ตัวอย่าง จึงนับว่าเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์สำหรับนำมาวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 210 ฉบับ (Response Rate = ร้อยละ 95)

### 3) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยค้างนี้รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ จากตัวแทนผู้บริหารระดับสูง (Top Management Level) ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ให้ข้อมูลในระดับองค์การ เนื่องจากเชื่อว่า เป็นผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารคนเก่งโดยตรง จึงทราบถึงระดับการบริหารคนเก่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัทเป็นอย่างดี อนึ่งการจัดส่งแบบสอบถามกระทำทั้งโดยช่องทางการส่งทางไปรษณีย์ซึ่งเป็นช่องทางหลัก 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 สำหรับในส่วนของผลกระทบจากวิกฤติการณ์ในปี 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<br>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<br>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) ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉากวิธีอโรทอนอล แวริแม็กซ์ (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 ซึ่งหากพบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงกว่า 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



ตารางที่ 2 แสดงผลประมาณค่า Regression Weights ของแบบจำลองเชิงโครงสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

| คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร |      |         | ค่าสัมประสิทธิ์<br>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  $\geq 2.58$  แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (\*\*\*)

ค่า t-value  $\geq 1.96$  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) ซึ่งได้ทำการ ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกิจกรรม การบริหารคนเก่ง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายในองค์การซึ่ง ได้แก่ กลยุทธ์การสรรหา การมีส่วนร่วมของฝ่ายจัดการ การฝึกอบรมและพัฒนา และแผนการดำเนินงานของบริษัท ส่งผล ต่อการบริหารคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัย ดังกล่าวสอดคล้องกับงานของผู้วิจัยที่พบว่า ปัจจัยภายในบริษัท มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารคนเก่ง โดยปัจจัยที่เห็นตรงกัน คือ การมีแผนเป้าหมายการดำเนินงานของบริษัทที่ชัดเจน นั้นส่งผลต่อการบริหารคนเก่ง อย่างไรก็ตาม Mochorwa & Mwangi ทำการศึกษาเฉพาะบริษัทในธุรกิจแผ่นสังกะสี ลูกฟูก ณ เมืองมอมบาซา ประเทศสาธารณรัฐเคนยา ซึ่งแตกต่าง จากงานวิจัยชิ้นนี้ที่ทำการศึกษากลุ่มบริษัทจดทะเบียนใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีความหลากหลายของ ประเภทอุตสาหกรรม

2) การบริหารคนเก่งมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุใน ทิศทางเดียวกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเงิน อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า การบริหารคนเก่งมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในทิศทางเดียวกับผลการดำเนินงานด้าน การเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ลูกค้า และ ด้านการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในส่วนของผลการ ดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนานั้นสอดคล้องกับทฤษฎี AMO ของ Appelbaum, Bailey, Berg and Kallegerg (2000) ซึ่งได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผลประกอบการไว้ว่า องค์การจะมีผลประกอบการที่ดี หากว่าพนักงานมีความสามารถ (Ability) ในการทำงานที่ต้อง อาศัยทักษะและความรู้ที่จำเป็น การได้รับแรงจูงใจในการ ทำงาน (Motivated) และการได้รับโอกาสที่ดี (Opportunity)

ที่จะใช้ความรู้ ความสามารถที่พวกเขามี ขณะที่ Singh et.al (2012) เรียกผลที่เกิดขึ้นในส่วนนี้ว่าเป็น ผลลัพธ์โดยตรง จากการบริหารคนเก่ง ซึ่งจากการทบทวนงานวิจัยของเขา พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่มักใช้ตัวชี้วัดเกี่ยวกับ การลาออก การขาดงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในการ วัตถุประสงค์ ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคนเก่งกับผลการ ดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาเกิดขึ้นเนื่องจากบริษัท มีการจัดการอย่างเหมาะสมด้วยความเป็นธรรมและใส่ใจ (Boxall and Purcell, 2003) ทั้งนี้ผู้วิจัยเชื่อว่าความสัมพันธ์ ดังกล่าวเกิดขึ้นเพราะทุกอย่างเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มี ขั้นตอน และกระบวนการอย่างชัดเจน ทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานได้มากขึ้น โดยงานวิจัย ที่พบความสัมพันธ์อย่างชัดเจนในเรื่องนี้ คือ งานของ Kok & Hertog (2006) ซึ่งพบว่า ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ดีนั้นมีความสัมพันธ์ต่อกับนวัตกรรม ผลผลิตภาพแรงงาน และ ผลกำไร เนื่องจากระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยให้ พนักงานของบริษัทมีความคิดริเริ่มและมีทักษะใหม่ๆ ที่ ช่วยในการสร้างสรรค์ให้บุคลากรมีความสามารถและได้รับ แรงจูงใจที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม งานศึกษาของ Kok & Hertog (2006) นั้นเป็นการศึกษาจากบริษัทขนาดเล็ก (พนักงาน 5-175 คน) ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยชิ้นนี้

สำหรับการค้นพบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง การบริหารคนเก่งกับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน นั้น เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้พัฒนาและปรับปรุง กระบวนการภายในให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เชื่อมโยงสู่ทิศทาง เดียวกัน เพื่อทำให้เกิดผลทั้งในเชิงประสิทธิภาพ คุณภาพ ประสิทธิภาพ และการพัฒนา ดังนั้นการที่องค์กรได้พนักงาน ที่เป็นคนเก่งเข้ามายังจะช่วยทำให้การพัฒนากระบวนการ ภายในเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ประหยัดเงิน เวลา และ ทรัพยากร) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Guest (2011) และ Dyer & Reeves (1995) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร คนเก่งกับผลผลิตภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และประสิทธิภาพ ของระบบงาน

การค้นพบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคนเก่งกับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า นั้น สาเหตุที่เป็นเช่นนั้น เนื่องจากการบริหารคนเก่งจะช่วยให้พนักงานที่มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงาน และมุ่งไปสู่เป้าหมายของธุรกิจ คือ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้เกิดการใช้สินค้าและบริการ อีกทั้งมีการซื้อซ้ำในรอบการขายครั้งต่อไป คนเก่งจะสามารถคิดค้นช่องทางการเข้าถึงลูกค้า และสร้างความผูกพันให้กับลูกค้า (Customer Engagement) ได้สูงกว่าบุคคลทั่วไป (Phillips & Roper, 2009, p.14-15) การบริหารคนเก่งที่ดีจะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์มีความรู้ความสามารถสูง และมุ่งผลิตสินค้า/บริการเพื่อเป้าหมายการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในระดับสูงสุด ซึ่งเป็นบุคคลที่ต้องการใช้ผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีคุณภาพ (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 หน่วยงานที่ผู้ตอบเห็นว่ามีความจำเป็นต้องบริหารคนเก่งมากที่สุด คือ หน่วยงานผลิต และหน่วยงานด้านการตลาด ตามลำดับ ดังนั้นการบริหารคนเก่งที่ดีย่อมสามารถสร้างมูลค่าให้กับบริษัทเป็นอย่างมาก ข้อค้นพบของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Guest (1997) ; Dyer & Reeves (1995) ; Sani (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 งานวิจัยที่ทำการทดสอบก่อนหน้านี้ว่า ตัวแปรที่ใช้วัดผลการดำเนินงานของบริษัทนั้นขึ้นอยู่กับความสนใจของผู้วิจัย และไม่มีระเบียบตายตัวว่า ควรวัดในประเด็นใดบ้าง นอกจากนี้ยังไม่พบว่ามีผู้วิจัยท่านใดนำตัววัดผล 4 มิติของการวัดผลแบบสมดุลมาใช้ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ดังกล่าวในงานวิจัยฉบับเดียวกัน งานวิจัยฉบับนี้จึงเป็นข้อแตกต่างจากงานวิจัยฉบับอื่นๆ

3) สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยด้านเทคโนโลยี ไม่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะขององค์กร

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

(2014) ก็ไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าวเช่นกัน โดย Genç ได้ให้เหตุผลต่อข้อค้นพบนี้ว่า สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นแม้ว่าจะกระทบต่อธุรกิจก็ตาม แต่ธุรกิจเหล่านี้ก็ยังสามารถอาศัยเงื่อนไขเดิมๆ ที่มีอยู่ก่อนหน้านี้มาทำให้บริษัทอยู่ได้โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ในงานวิจัยดังกล่าวไม่ได้อธิบายว่าเงื่อนไขดังกล่าวคือเรื่องใดบ้าง

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

## ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อการจัดการ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) บริษัทที่ต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ควรให้ความสำคัญต่อการบริหารคนเก่ง โดยจัดการให้อยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้สิ่งที่ต้องดำเนินการเป็นลำดับแรก 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 องค์การส่วนใหญ่มักจะเลยที่จะเตรียมความพร้อมให้กับพนักงาน เพื่อให้พวกเขาได้รับทราบเกี่ยวกับบรรยากาศ วัฒนธรรม และรูปแบบการทำงานร่วมกัน รวมถึงเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร หลายองค์การได้ลงทุนเรื่องนี้ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ และระบบที่ปรึกษา (Coach) สำหรับพนักงานระดับบริหาร รวมถึงการหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกคุ้นเคยต่อสภาพการทำงาน เข้าใจงาน ทำงานได้หลากหลาย และเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Summathiti, 2009) อนึ่ง นอกจากที่กล่าวมาข้างต้น การบริหารคนเก่งให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนต่อการแสดงออกและความแตกต่างทางความคิดของคนต่างรุ่นภายในด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อปรับแนวทางและวิธีการบริหารคนเก่งให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพปัญหาของแต่ละองค์การ กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคนเก่งต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนากระบวนการภายใน 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 องค์การไม่สามารถละเลยและทุ่มเทให้กับพนักงานกลุ่มเล็กๆ หรือคนเก่งเพียงกลุ่มเดียวได้ เพราะแม้ว่าคนกลุ่มนี้จะสร้างผลงานให้องค์การในระดับสูง แต่คนในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่องค์การมักเตรียมไว้สำหรับให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร 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) แต่เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Pfeffer, 1994 ; Guest, 1997 และ Savaneviciene & Stankeviciute, 2010) หรือนักทฤษฎีในกลุ่มที่เชื่อว่าการบริหารคนเก่งจะแปรเปลี่ยนไปตามกลยุทธ์และบริบทในแต่ละองค์การ (Contingency or Strategic Fit Models) เช่น แนวคิดของ Schuler and Jackson (1999) ซึ่งอาจจะทำให้ผลการศึกษแปรเปลี่ยนไป

3) การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในช่วงที่เกิดวิกฤติการเมืองในประเทศไทยและวิกฤติเศรษฐกิจโลก ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารงานในภาคธุรกิจ ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรทำการศึกษาในช่วงเศรษฐกิจขาขึ้น หรือควรทำการศึกษาในระยะยาว (Longitudinal) โดยใช้โมเดลในการวิจัยครั้งนี้ตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

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

5) การวิจัยครั้งนี้เลือกที่จะทำการศึกษากับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยคาดหวังว่า ผลการศึกษจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้กับบริษัทเอกชนทั่วไปได้อย่างไรก็ตาม องค์การมิได้มีแต่องค์การธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีการประเภท องค์การรัฐ องค์การอิสระ และองค์การภาคประชาชนอื่นๆ ด้วย ซึ่งตัวแบบของการศึกษาสำหรับวัดผลการดำเนินงานในองค์การแต่ละประเภทยังมีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยเห็นว่าจะเป็นเรื่องดีหากว่า การวิจัยครั้งต่อไปจะได้ขยายองค์ความรู้ในเรื่องนี้ไปสู่องค์การประเภทอื่นด้วย

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 ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- สุพรหม ทำจะดี. (2556). การบริหารจัดการคนเก่ง. สืบค้นเมื่อ 8 กันยายน 2556 จาก [http://www.person.rtaf.mi.th/doc/content/Talent Management.pdf](http://www.person.rtaf.mi.th/doc/content/Talent%20Management.pdf).
- สุภามาส 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 21<sup>st</sup> 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](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.
- Hatun, 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.
- Swailes, 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    |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|----------|-------|--------|-------|
| <b>1. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ</b>                                                   | 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) การการแข่งขันในตลาดแรงงาน                                                   | ECON5  | 4.03      | สูง      | .992  | -.680  | -.522 |
| 6) อัตราการว่างงานที่ต่ำ                                                       | ECON6  | 2.81      | ปานกลาง  | 1.080 | .123   | -.625 |
| <b>2. ปัจจัยด้านประชากร</b>                                                    | 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  |
| <b>3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี</b>                                                  | 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 |
| <b>4. คุณลักษณะของบริษัท</b>                                                   | 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) การวิเคราะห์อัตราการทดแทน                                 | 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     |
|----------------------------------------------------|---------|-----------|----------|-------|-------|--------|
| <b>ด้านการจัดหาบุคลากร</b>                         | 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) การมีช่องทางการสมัครงานที่หลากหลาย              | 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 |
| <b>ด้านการพัฒนา</b>                                | 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 |
| <b>ด้านการบริหาร</b>                               | 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  |
| <b>ด้านการรักษา</b>                                | 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) การมีแผนแก้ไขปัญหเป็นรายบุคคล                   | 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<br>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 |