

ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง ในประเทศไทย

พฤกษ์ สุพรรณาลัย^{1*} จิราวรรณ คงคล้าย² วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในระดับองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณจากการเก็บข้อมูลกับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ 580 คน และใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า โมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย การจัดหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การรักษาคนเก่ง และการวางแผนผู้สืบทอดอำนาจตำแหน่งคนเก่ง โมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูงประกอบด้วย คุณภาพการบริหาร และ คุณภาพพนักงานนอกจากนี้ยังมีปัจจัยเสริมภายนอกซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ และ การจัดการความหลากหลาย ซึ่งโมเดลการจัดการคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2=123.418$, $\chi^2/df= 2.683$, $df= 46$, $p= .000$, $GFI= .972$, $TLI= .964$, $CFI= .984$, $NFI= .975$, $RMSEA= .055$) และมีอิทธิพลต่อกันทั้งทางตรงและทางอ้อมในเชิงบวก

คำสำคัญ : การจัดการคนเก่ง วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลาย องค์กรประสิทธิภาพสูง โมเดลสมการโครงสร้าง ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์

¹ นักศึกษาปริญญาเอก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

² รองศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

*ผู้นิพนธ์หลัก pruk.suphanalai@gmail.com

THE ANTECEDENCE AND CONSEQUENCE OF TALENTED MANAGEMENT INFLUENCED TO HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION IN THAILAND

Pruk Suphanalai^{1*} Jirawan Kongklay² Viroj Jadesadalug³

Abstract

The objective of research is investigating an antecedence and consequence of talent management influenced to high performance organization in Thailand, collecting data from 560 HRs leadership by using qualitative methodologies include testing by confirmatory factor analysis (CFA) order and structural equation modelling (SEM). The finding display talent management model feature talent acquisition, talent development, keeping talent and talent succession planning, high performance organization model feature management quality and workforce quality, there are also has exogenous latent variables feature cultural initiative, motivation arrangement and diversity management, the develop a talent management to brings to high performance organization's model in Thailand has relevant to empirical data (Chi-square=123.418, Chi-square/df= 2.683, df= 46, p= .000, GFI= .972, TLI= .964, CFI= .984, NFI= .975, RMSEA= .055) and has positives direct and indirect influence among all variables.

Keywords : Talent management, Cultural initiative, Motivation arrangement, Diversity management, High performance organization, Structural equation modeling and Antecedence and consequence.

¹ Ph.D Candidate, Management Faculty, Silapakorn University, Email: pruk.suphanalai@gmail.com

² Asso. Prof. Dr., Management Faculty, Silapakorn University, Email: kongklai_c@su.ac.th

³ Assist. Prof. Dr., Management Faculty, Silapakorn University, Email: Viroj.jade@hotmail.com

*Correspondence email: pruk.suphanalai@gmail.com

บทนำ

การจัดการคนเก่ง (Talent management) เริ่มเป็นที่สนใจมากขึ้นเริ่มตั้งแต่สถาบัน McKinsey and Company ได้สร้างวาทกรรม “สงครามการแย่งชิงคนเก่ง” (The War for Talent) ในปี 1990 ที่สะท้อนถึงความสำคัญของบุคลากรที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร (Michaels et al., 2001) ภายใต้สภาวะเศรษฐกิจสมัยใหม่ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้ความต้องการบุคลากรที่มีความสามารถสูงหรือคนเก่งเป็นที่ต้องการขององค์กรทั่วโลก ในขณะที่จำนวนคนเก่งที่มีอยู่ในตลาดแรงงานที่ไม่เพียงพอ (Oltra and López, 2013) ยิ่งทำให้องค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญกับสงครามการแย่งชิงคนเก่งทั้งในด้านการสร้างแรงดึงดูดและการรักษาคนที่มีความสามารถพิเศษที่องค์กรต้องการ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาในปี 2010 พบว่า ร้อยละ 87 ขององค์กรที่มีการจัดการคนเก่งยังคงไม่สามารถให้คำจำกัดความแนวทางการจัดการคนเก่งที่ชัดเจนได้ อาจเป็นเพราะการได้รับความนิยมน้อยอย่างรวดเร็วทั้งในโลกของนักวิชาการและโลกของผู้ปฏิบัติงาน (Iles et al., 2010) จึงทำให้นิยามและการจัดการคนเก่งยังมีความแตกต่างกันในบางประเด็น จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการคนเก่งพบองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ประกอบด้วย 1. การสรรหาคนเก่ง (Talent Acquisition) (Sparrow, Hird and Balain 2011) 2. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) (Brent and Barbara, 2010) 3. การจํารักรักษาคนเก่ง (Keeping Talent) (Julia Christensen Hughes Evelina Rog, 2008) และ 4. การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) (Stahl et al., 2012)

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ยังพบปัจจัยเสริมภายนอกอื่น ๆ ที่สนับสนุนให้การคนเก่งมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 1) กิจกรรมทางวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ (Cultural initiative) ที่มีหน้าที่สร้างบริบทอัตลักษณ์องค์กรให้ดึงดูดและรักษาคนเก่ง (Florida and Mellander, 2015) 2) การจัดสรรรางวัลใจ (Motivation arrangement) พบว่าเป็นอีกหนึ่งปัจจัยเสริมการจัดการคนเก่งและไม่ใช่เพียงการจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Financial motivation) แต่ยังหมายถึงการจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non- Financial motivation) เช่น การมอบเกียรติบัตร (Sturman et al., 2003) องค์กรต้องพิจารณาอย่างเหมาะสม สมดุล ตลอดจนสอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร (ชลธิชา ทิพย์ประทุม, จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2560) และยังมีรางวัลใจภายใน (Intrinsic motivation) ที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานได้ในระยะยาว (Tippratum, 2016) และ 3) การจัดการความหลากหลาย (Diversity management) เช่นด้านเพศสภาพ ด้านเชื้อชาติและด้านรสนิยมทางเพศ จากรายงานของ Workplace Employment Relations Survey (WERS) พบว่าในองค์กรภาคเอกชนในอังกฤษให้ความสำคัญกับการจัดการความเท่าเทียมมากขึ้นจาก 74% เป็น 98% ทำให้ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศความเท่าเทียมในองค์กร เช่น ความเท่าเทียมด้านโอกาสสู่การเป็นคนเก่งในองค์กร (Harris Carley Foster, 2010)

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าการศึกษาด้านการจัดการคนเก่งที่มีผลต่อองค์กรมีประสิทธิภาพสูงยังมีอยู่อย่างจำกัด รวมถึงมีอัตลักษณ์และความแตกต่างจากบริบทขององค์กรต่างประเทศ ดังนั้นการทบทวนวรรณกรรมเพียงอย่างเดียวจึงไม่อาจอธิบายปรากฏการณ์ในประเทศไทยได้ในทุกมิติ และหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ผู้ค้นพบจากการวิจัยในต่างประเทศนั้นอาจไม่สามารถอนุมานได้กลุ่มเล็กเพียงพอ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางบูรณาการการจัดการคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นรูปแบบธรรมและเป็นแนวทางให้องค์กรที่ต้องการยกระดับประสิทธิภาพองค์กรใช้เป็นแนวทางต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในระดับองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย 2. ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลและระดับการเป็นตัวแทนของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย และ 3. ศึกษาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของรูปแบบการจัดการคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal research) ผ่านการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุและตัวแปรผลลัพธ์ตามกรอบแนวคิดการวิจัย และพิสูจน์สมมติฐานด้วยวิธีการทางสถิติและยืนยันผลลัพธ์ภายใต้ความสอดคล้องกับองค์ความรู้ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเชิงประจักษ์ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารในสายงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมค้าปลีกและเป็นสมาชิกสมาคมค้าปลีกไทย โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตัวอย่าง คือ ตัวอย่าง 20 หน่วย ต่อ 1 พารามิเตอร์หรือ 1 ตัวแปรสังเกต (Kline, 2011) โดยการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกต 28 ตัวแปร คูณด้วย 20 หน่วย จึงได้ตัวอย่างจำนวน 560 บริษัท

เครื่องมือสำหรับการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content validity) โดยพบว่ามีค่าระหว่าง 0.67 – 1.00 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.60 ขึ้นไป จึงถือว่ายอมรับได้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) การตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามากกว่า 0.75 ขึ้นไป โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.977 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.75 ขึ้นไป จึงถือว่ายอมรับได้ (Crano, Brewer and Lac: 2015) และค่าอำนาจจำแนก (Discrimination power) พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่ามากกว่า 0.40 ขึ้นไป โดยค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.663 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.40 ขึ้นไป จึงถือว่ายอมรับได้ (ประจักษ์ ปฏิทัศน์, 2559) รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาและค่าอำนาจจำแนกของตัวแปร

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient)	ค่าอำนาจจำแนก (discrimination power)
วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์	0.974	0.616
การจัดสรรรางวัลใจ	0.973	0.612
การจัดการความหลากหลาย	0.974	0.626
การจัดการคนเก่ง	0.973	0.712
องค์ประสิทธิภาพสูง	0.811	0.556
รวม	0.941	0.630

ตัวแปรที่ศึกษา เกิดจากการทบทวนวรรณกรรม และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการวิจัย โดยสามารถจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ 1.1) วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์

(CI) 1.2.) การจัดการสรรการงูใจ (MA) และ 1.3) การจัดการความหลากหลาย (DSM) และ 2) ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ 2.1 การจัดการคนเก่ง (TM) ประกอบด้วย การจัดหาคนเก่ง (TA) การพัฒนาคนเก่ง (TD) การรักษาคนเก่ง (RT) และ การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง (TSP) และ 2.2 องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO) ประกอบด้วย คุณภาพการบริหาร (MMQ) และคุณภาพพนักงาน (WFQ)

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) โดยการวิเคราะห์การแจกแจงข้อมูลแบบปกติ โดยใช้การทดสอบค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) (ยูทธี ไกยวรรณ, 2556) ตลอดจนวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบและยืนยันว่าตัวแปรสังเกตมีความสามารถในการวัดตัวแปรแฝง โดยการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model fit) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: PC) ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average variance extracted: PV) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized factor loading)

ผลการวิจัย

จากผลวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -1.324 ถึง 0.885 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.832 ถึง 1.556 ซึ่งค่าความเบ้ (skewness) อยู่ระหว่าง -3 ถึง +3 และค่าความโด่ง (kurtosis) อยู่ระหว่าง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550)

2. ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต 28 ตัว จำนวน 378 คู่ พบว่า มีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางบวกทุกคู่ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.047 - 0.771 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรไม่เกิน 0.80 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (multicollinearity) (ยูทธี ไกยวรรณ, 2556)

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัด สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

3.1 โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (CI) พบว่า มีค่า Chi-square= 1.916 , Chi-square/df= 1.916, df= 1, p= .000, GFI= .998, TLI= .991, CFI= .999, NFI= .997, RMSEA= .040 ซึ่งมีเพียงค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์ ซึ่งอาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่จึงมีโอกาสทำให้เกิดนัยสำคัญทางสถิติได้มาก โดยวิธีการที่แนะนำคือ การพิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ พบว่ามีค่าน้อยกว่า 3 จึงถือว่าผ่านเกณฑ์ นอกจากนี้พบว่ามีค่า PC= 0.75, PV= 0.50 ตลอดจนผู้วิจัยได้ทำการปรับโมเดลโดยเน้นที่ข้อตกลงเบื้องต้นจากการกำหนดความสัมพันธ์ให้ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกต โดยการปรับรูปแบบความสัมพันธ์จากการพิจารณาค่าเสนอแนะจากโปรแกรม (Model Modification Indices) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และเชื่อถือได้

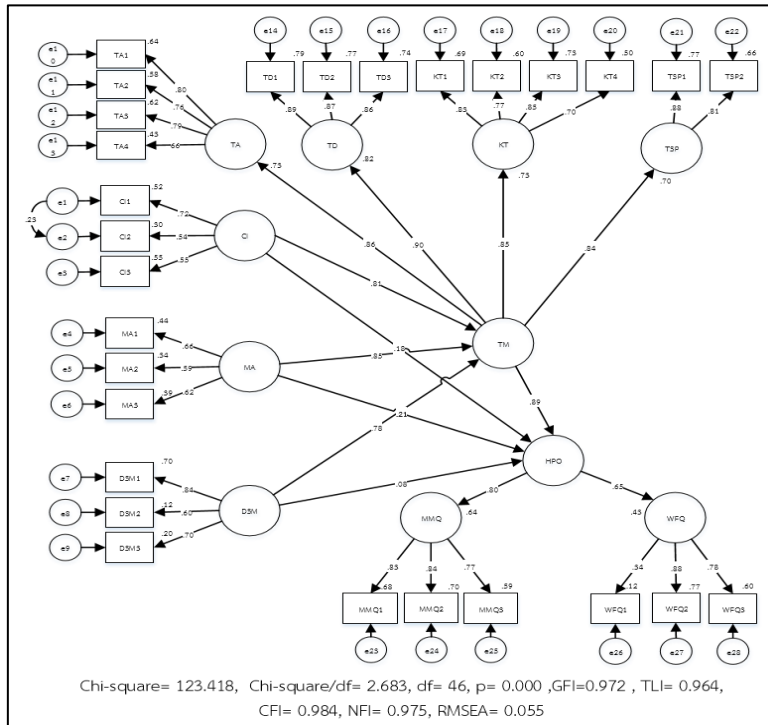
3.2 โมเดลการวัดการจัดการสรรการงูใจ (MA) พบว่า มีค่า Chi-square= 3.613, Chi-square/df= 1.807, df= 2, p= .164, GFI= .997, TLI= .989, CFI= .991, NFI= .992, RMSEA= .038 และมีค่า PC= 0.750, PV= 0.500 ซึ่งค่าทุกตัวผ่านเกณฑ์จึงสามารถสรุปได้ว่าโมเดลการจัดการสรรการงูใจมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเชื่อถือได้

3.3 โมเดลการวัดการจัดการความหลากหลาย (DSM) พบว่า มีค่า Chi-square= 5.258, Chi-square/df= 2.629, df= 02, p= .072, GFI= .995, TLI= .972, CFI= .991, NFI= .985, RMSEA= .054 และมีค่า PC= 0.820, PV= 0.600 ซึ่งค่าทุกตัวผ่านเกณฑ์จึงสามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลายมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเชื่อถือได้

3.4 โมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง (TM) พบว่า มีค่า Chi-square= 14.940., Chi-square/df= 2.988, df= 5, p= .02, GFI= .986, TLI= .987, CFI= .993, NFI= .991, RMSEA= .071 และค่า PC= 0.748, PV= 0.500 จะเห็นได้ว่าค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ยกเว้นค่า สถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ที่ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์ แต่ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน วิธีการที่แนะนำคือ พิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (relative chi-square) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเชื่อถือได้

3.5 โมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูง (HPO) พบว่า มีค่า Chi-square= 9.569., Chi-square/df= 2.392, df= 4, p= .048, GFI= .993, TLI= .993, CFI= .997, NFI= .995, RMSEA= .050 และค่า PC= 0.660, PV= 0.500 จะเห็นได้ว่าค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ จึงสามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลาย มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเชื่อถือได้

4. ผลการวิเคราะห์โมเดลการโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการงาน การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย พบว่าพบว่ามีค่า Chi-square=123.418 , Chi-square/df= 2.683, df= 46, p= .000, GFI= .972, TLI= .964, CFI= .984, NFI= .975, RMSEA= .055 และค่า PC= 0.750, PV= 0.500 จะเห็นได้ว่าค่าดัชนีทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ยกเว้นค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.010 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ที่ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์ ซึ่งอาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่จึงมีโอกาสทำให้เกิดนัยสำคัญทางสถิติได้มาก โดยวิธีการที่แนะนำคือ การพิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์พบว่ามีความเท่ากับ 2.683 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3 จึงถือว่าผ่านเกณฑ์ตลอดจนมีค่า PC= 0.750; PV= 0.500 ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลที่ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่ง
ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์โมเดลการจัดการคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงสามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ผลการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า การจัดการคนเก่ง (TM) มีความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) เท่ากับ 0.80 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) เท่ากับ 0.50 และมีความน่าหน่วงองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.84-0.90 เมื่อพิจารณาค่าสถิติความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (PC) มีค่ามากกว่า 0.60 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (PV) มีค่ามากกว่า 0.50 ค่าความน่าหน่วงองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีค่ามากกว่า 0.50 ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดการจัดการคนเก่งมีความเชื่อถือได้ ทั้งนี้ โมเดลการวัดการจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย การจัดหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การรักษาคคนเก่ง และการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง สอดคล้องกับ McCauley & Wakefield, (2006) ที่ระบุว่าการจัดการคนเก่งประกอบด้วย การสรรหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การรักษาคคนเก่งและการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่ง และสอดคล้องกับ ผลการศึกษา ของ Lewis, R.E., and Heckman, R.J. (2006) ที่ระบุพบว่าการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการคนเก่งเพื่อไม่ให้เกิดภาวะขาดแคลนคนเก่ง (Talented shortage) ในยามจำเป็น ด้านการเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงมีองค์ประกอบ 2 ด้านคือ 1. คุณภาพการบริหาร และ 2. คุณภาพพนักงาน ทั้งสองด้านนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรประสิทธิภาพสูงต้องรักษาระดับคุณภาพให้เสถียรหรือเพิ่ม

ระดับให้สูงขึ้นไปเพื่อประสิทธิภาพองค์กรที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ de Waal, A.A. (2012b) ที่พบว่าคุณภาพการบริหารและคุณภาพของพนักงานเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการนำสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง และยังสอดคล้องกับ André de Waal, (2017) ที่ศึกษาด้านองค์กรประสิทธิภาพสูงพบว่า หากขาดคุณภาพการบริหารและคุณภาพพนักงาน องค์กรจะไม่สามารถเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงได้ ปัจจัยเสริมด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจและการจัดการความหลากหลายจะเสริมแรงให้การจัดการคนเก่งมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์จะสร้างความร่วมมือร่วมใจกันระหว่างคนในองค์กร และสอดคล้องกับ Waite, (2007) พบว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเกิดการมีส่วนร่วมมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมไม่ดี นอกจากนี้การจัดสรรการจูงใจที่เหมาะสมจะสนับสนุนให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการส่งมอบความคาดหวังของผู้บริหารให้สำเร็จ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พฤกษ์ สุพรรณาลัย และพิทักษ์ ศิริวงศ์, (2559) ที่ศึกษาและพบว่าหากองค์กรสามารถจัดสรรสวัสดิการได้ตรงกับความต้องการ พนักงานจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มที่และก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน สุดท้ายด้านการจัดการความหลากหลายเป็นการสร้างความกลมกลืนในความแตกต่าง (Inclusion) เพื่อหล่อหลอมความแตกต่างที่มีให้นำไปสู่การได้เปรียบขององค์กร ดังงานวิจัยของ Brunila and Ylöstalo, (2015) ที่พบว่าทำให้ความเท่าเทียมด้านเพศสภาพเป็นปัจจัยหลักในการจัดการความหลากหลาย จากการศึกษาและผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่แยกเพศชายและเพศหญิงออกจากกันพบว่า การรับรู้และผลงานที่ส่งมอบไม่มีความแตกต่างกันและมีผลงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

เห็นได้ว่าปัจจัยหลักและปัจจัยเสริมทุกด้านที่ได้มาจากพัฒนาโมเดลการจัดการคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงนั้น มีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนและส่งเสริมกลยุทธ์การจัดการคนเก่งสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น ผลการวิจัยในครั้งนี้จึงก่อให้เกิดคุณประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี (theoretical contributions) ที่มุ่งเน้นการนำแนวคิด ทฤษฎี และหลักฐานเชิงประจักษ์ทั้งในไทยและต่างประเทศมาบูรณาการร่วมกันเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial contributions) โดยการนำองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับจากการค้นพบภายใต้กระบวนการค้นคว้าวิจัยและยืนยันความน่าเชื่อถืออย่างเป็นระบบ จนสามารถนำไปเป็นแบบแผนสำหรับการประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์โดยมีข้อเสนอดังนี้

1. สามารถนำโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมาศึกษาและต่อยอดในเชิงลึก (In-depth) ด้วยวิธีวิจัยวิทยาเชิงคุณภาพรูปแบบอื่น ๆ เช่น การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) เพื่ออธิบายอย่างเฉพาะเจาะจงกับบริบทที่ต้องการศึกษา โดยมุ่งเน้นความสอดคล้องกับสถานการณ์การปฏิบัติจริงและสะท้อนความรู้สึกนึกคิดของกลุ่มนั้น ๆ ได้ครอบคลุมทุกมิติ หรือใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (focus group) แทนการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาที่ถูกเลือกมาอย่างเฉพาะเจาะจงมีโอกาสโต้ตอบ ถกปัญหา อภิปราย แลกเปลี่ยนทัศนะร่วมกันกันอย่างกว้างขวางในประเด็นที่ผู้วิจัยกำหนด

2. สามารถนำโมเดลการวิจัยไปศึกษากับกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น เช่น อุตสาหกรรมรับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturing) หรืออุตสาหกรรมลอจิสติกส์ เนื่องจากทั้งสองอุตสาหกรรมมีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่ออุตสาหกรรมค้าปลีก ดังนั้น จึงช่วยให้อุตสาหกรรมที่มีการดำเนินงานในห่วงโซ่อุปทานเดียวกันมีการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้สำเร็จลงด้วยดีด้วยได้รับความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. จีราวรรณ คงคล้าย และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เกษภูมิลักษณ์ รวมไปถึงเจ้าของ ตำรา งานวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงพระคุณทั้งหมดและขออุทิศ ผลประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยให้ผู้ที่ให้ความกรุณาทุกท่าน

เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา (2550). **Statistical analysis: Statistic for management and research**, (Ed. 10th) Bangkok: faculty of commerce and accountancy, Chulalongkorn University.
- ชลธิชา ทิพย์ประทุม, จีราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560). “บทบาทของรางวัลในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์.” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม ราชูปถัมภ์** 11,1: 190-201.
- ประจักษ์ ปฏิทัศน์ (2559). **เอกสารประกอบการฝึกอบรมสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่: การตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือวิจัย**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- พฤกษ์ สุพรรณาลัย และ พัทธกษ ศิริวงศ์ (2559) “การจัดการคนเก่งในองค์การภาคเอกชนธุรกิจข้ามชาติใน ประเทศไทย” **วารสารจันทร์เกษมสาร มหาวิทยาลัยจันทร์เกษม**, 4
- ยุทธิ โกยวรรณ (2556). **การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรสำหรับงานวิจัย**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- André de Waal, (2017) "A longitudinal study into the effectiveness of the HPO Framework: The case of a social care and rehabilitation organization", **Journal of Advances in Management Research**, Vol. 14 Issue: 3, pp.352-374,
- Brent Davies and Barbara J. Davies, 2010 , "The Nature and Dimensions of Strategic Leadership" , **International Studies in Educational Administration (ISEA)** , Volume 38, Number 1, p5
- Brunila, K. and Ylöstalo, H. (2015), "Challenging gender inequalities in education and in working life – a mission possible?", **Journal of Education and Work**, Vol. 28 No. 5, pp. 443-460.
- Crano, William. D., Brewer, Marilyn. B. and Lac, Alvaro. (2015). **Principles and Methods of social research**. 3rd ed. New York: Routledge
- de Waal, A.A. (2012b), "Characteristics of high performance organizations", pp. 39-71. **Journal of Management Research**, Vol. 4 No. 4
- Florida, Richard, and Charlotta Mellander. (2015). "Talent, Cities and Competitiveness." *The Oxford Handbook of Local Competitiveness*, pp. 34–53,
- Herring, C. (2009). "Does diversity pay?" **Race, gender, and the business case**.
- Iles, P., Chuai, X. and Preece, D.A. (2010) "Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers", **Journal of World Business**, 46: 2

- Julia Christensen Hughes, Evelina Rog. (2008), "Talent management- A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations". **International Journal of Contemporary Hospitality Management** Vol. 20 No. 7, 2008 pp. 743 757
- Kline, Rex B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. 3rd ed. New York: The Guilford Press.
- Lewis, R.E., and Heckman, R.J. (2006), "Talent Management: A Critical Review," **Human Resource Management Review**, 16, 139–154
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers." **The Journal for Quality and Participation**, 29(4), 4-7,39.
- Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod (2001). **"The War for Talent."** Boston, Mass: Harvard Business School Press,
- Oltra, V. and Vivas-López, S. (2013), "Boosting organizational learning through team-based talent management: what is the evidence from large Spanish firms", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 24 No. 9, pp. 1853-1871
- Sparrow P, Hird M, Balain S (2011), **Talent Management: Time to Question the Tablets of Stone?** Lancaster University Management School Centre for Performance-Led HR
- Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., Wright, P., (2007). **"Global talent management: how leading multinationals build and sustain their talent pipeline:"** INSEAD Working Paper Series
- Sturman, M.C., Trevor, C.O., Boudreau, J.W. and Gerhart, B. (2003), "Is it worth it to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay" **Personnel Psychology**, Vol. 56 No. 4, pp. 997-1035.
- Tippratum, Chonticha. (2016). "Intrinsic reward of retirees: study for grounded theory." **Proceeding The 41st National and 5th International Graduate Research Conference Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage.** 45-56.
- Waite, S. (2007a) "Teaching and learning outside the classroom: opportunities and challenges for alternative pedagogy." **Paper presented at Affective Education in Action, Cukorova University, Adana, Turkey, 28-30 June 2007.**